

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, REWARD DAN PUNISMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PABRIK KELAPA SAWIT (PKS) PT ARINDO TRI SEJAHTERA KABUPATEN KAMPAR DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Dody Indratno¹⁾

Marnis²⁾

Susi Hendriani³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

Abstract. *The work productivity of PKS PT Arindo Tri Sejahtera from year to year always experience inconsistent production process. The unstable production of PKS PT Arindo Tri Sejahtera because of the unavailability of factory capacity (throughput), the occurrence of high hours and high hour down time. This study aims to determine the influence of Leadership, Work Motivation, Reward and Punishment and Discipline of work on employee productivity either secaralangsung or with moderated Discipline work at Palm Oil Factory (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera. The study was conducted for two months, ie in March - April 2018. The object of this research is Palm Oil Mill (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera. The population in this study is all employees who numbered 87 people. Method of sampling by census method so that entire population is taken as sample. The data used are primary data through questionnaire. The analysis tool used is Path Analysis using Moderate Regression Analysis (MRA) Method. The results showed that Leadership, Work Motivation, Reward and Punishment and Discipline of work have a positive and significant effect on employee productivity. Work discipline moderate the influence of Leadership, Work Motivation and Reward and Punishment on employee Productivity. Moderate interaction Work discipline strengthens the influence of Leadership, Work Motivation and Reward and Punishment on employee Productivity.*

Keywords : *Leadership, Work Motivation, Reward and Punishment, Work Discipline, and Work Productivity.*

Pendahuluan

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah dengan memperbaiki tingkat produktivitas kerja, hal ini karena produktivitas dalam organisasi pada dasarnya berpusat pada sumber daya manusia yang dimilikinya (Mas'ud, 2009:11).

Produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek yaitu : pertama produktivitas adalah keluaran fisik per unit dari usaha produktif, kedua

produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam penggunaan fasilitas-fasilitas untuk produksi dan ketiga produktivitas adalah keefektifan dalam penggunaan tenaga kerja dan peralatan (Sutrisno, 2012:102). Tujuan utama dari peningkatan produktivitas kerja adalah agar karyawan baik ditingkat bawah maupun ditingkat atas mampu menjadi karyawan yang efektif, efisien dan produktif. Dengan

demikian penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan agar perusahaan dapat bertahan dan terus tumbuh berkembang sesuai dengan yang diharapkan.

Produktivitas kerja karyawan merupakan fokus utama perusahaan bagi manajemen Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera, hal ini karena masalah produktivitas kerja di PKS PT Arindo Tri Sejahtera sedang mengalami suatu masalah, dimana tidak stabilnya produksi PKS PT Arindo Tri Sejahtera karena tidak tercapainya kapasitas pabrik (*throughput*), terjadinya jam olah yang tinggi serta tingginya jam *down time*.

Produktivitas PKS PT Arindo Tri Sejahtera tidak pernah mencapai target, pencapaian kapasitas produksi PKS PT Arindo Tri Sejahtera dari tahun 2013 - 2016 belum pernah mencapai kapasitas pabrik terpasang 100% atau sebesar 45 Ton/Jam. Rata-rata realisasi kapasitas pabrik hanya mencapai 43,8 Ton/Jam atau 97,4%. Sedangkan realisasi jam olah jauh diatas dari jam olah yang telah ditargetkan, dengan terjadi selisih rata-rata selama 129,75 jam dari jam olah yang ditetapkan. Tingkat kerusakan mesin atau *down time* pabrik sangat tinggi jauh di bawah target 0 jam, dengan rata-rata *down time* pabrik selama tahun 2013 – 2016 terjadi sebesar 59,52 jam. Akibat tidak tercapainya target tersebut, produktivitas PKS PT Arindo Tri Sejahtera mengalami penurunan yang mengakibatkan terjadinya kenaikan biaya produksi.

Kondisi ini jika terus berlanjut tentunya lama kelamaan perusahaan akan menanggung kerugian, sehingga perlu dicari solusi yang tepat dalam mengatasinya.

Tidak tercapainya target tersebut diakibatkan dari penurunan kinerja karyawan dan ini diyakini sebagai faktor utama sehingga dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai modal utama perusahaan yang dapat bekerja secara efektif, efisien dan optimal guna meningkatkan produktivitas PKS PT Arindo Tri Sejahtera demi pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Menurut Sutrisno (2012:107), untuk mendapatkan produktivitas kerja karyawan yang tinggi tidaklah mudah karena harus didukung oleh banyak faktor, beberapa faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dengan memperkuat sisi eksternal dan internal perusahaan. Kekuatan tersebut tidak terlepas dari faktor kepemimpinan, adanya motivasi kerja dari setiap individu karyawan, penerapan sistem *reward* dan *punishment* serta kedisiplinan dari setiap individu karyawan.

Peranan pimpinan dalam setiap organisasi atau perusahaan sekecil apa pun tingkat kepemimpinannya, sangatlah dominan dalam mengembangkan dan meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan tersebut (Wibowo, 2012:78). Karena merekalah yang memiliki daya kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya untuk bekerja mencapai tujuan. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Dari uraian tersebut

dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja karyawan.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja karyawan juga merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam membantu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Setiap karyawan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen di suatu perusahaan. Hal ini bila mereka menginginkan karyawannya akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Adanya motivasi kerja, seorang karyawan akan memiliki semangat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi kerja, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar perusahaan karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan dan tentunya tidak akan mendapatkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan hal inilah yang menyebabkan rendahnya produktivitas kerja karyawan (Winarji, 2011:67).

Dari kedua faktor tersebut yakni kepemimpinan dan motivasi kerja masih ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yakni adanya penerapan sistem *reward and punishment*. Di suatu perusahaan

sangat diperlukan adanya program *reward and punishment*, hal tersebut karena program ini merupakan salah satu bagian penting dari sekian banyak program kerja di perusahaan. Penghargaan memiliki berbagai jenis dan bentuk tergantung pada waktu, tempat, untuk siapa, dan atas dasar apa penghargaan tersebut diberikan (Tyson, 2008:181).

Adanya penghargaan dari perusahaan kepada karyawannya, maka karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan, dan hal ini tentu memacu serta memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2012:323). Sedangkan menurut Simamora (2012:119), penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2010:89).

Selain pemberian penghargaan atau *reward*, ada juga *punishment* atau sanksi yang diberikan kepada karyawan, sanksi diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan, atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon dan tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan (Tyson, 2008:183). Menurut Nurmiyati (2011:231), *punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan

yang berlaku. Dalam konteks perusahaan, *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan, sanksi merupakan hal yang lumrah untuk dikenakan kepada para karyawan, sebab sanksi bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan sanksi dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan, yaitu dengan mempertimbangkan : waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi) seperti halnya pemberian penghargaan atau *reward* bagi karyawan.

Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah disiplin kerja karyawan. Kedisiplinan ini merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapai, tanpa disiplin karyawan yang baik sulit bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan yang ditanamkan karyawan akan sangat mempengaruhi kesungguhan karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, perlu upaya pemimpin untuk membuat karyawannya bekerja secara disiplin dan pemimpin tersebut juga harus dapat menunjukkan cara yang paling baik dan membantu karyawan bertindak disiplin dalam menyelesaikan tugas / pekerjaan sehari-harinya.

Kedisiplinan adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci dalam terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal (Sedarmayanti, 2010:10). Selanjutnya Sinungan (2008 :148), mengatakan bahwa disiplin mendorong produktivitas atau disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai produktivitas.

Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera Kabupaten Kampar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera Kabupaten Kampar?
3. Apakah *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera Kabupaten Kampar?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera Kabupaten Kampar?
5. Apakah disiplin kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera Kabupaten Kampar?
6. Apakah disiplin kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap

produktivitas kerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera Kabupaten Kampar?

7. Apakah disiplin kerja memoderasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera Kabupaten Kampar?

Kerangka Teori dan Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Kinerja

Perlu disadari bahwa pemimpin perusahaan bertanggung jawab terhadap masalah sumber daya manusia dengan memperhatikan segi peningkatan kualitas tenaga kerja serta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Apabila seorang pemimpin mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka diharapkan produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka produktivitas kerja karyawan akan menurun, tingkat absensi akan meningkat, tingkat kedisiplinan akan menurun, dan adanya hal-hal lain yang dapat merugikan perusahaan.

Peranan pimpinan dalam setiap organisasi atau perusahaan sekecil apa pun tingkat kepemimpinannya, sangatlah dominan dalam mengembangkan dan meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan tersebut (Wibowo, 2012:78). Karena merekalah yang memiliki daya kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya untuk

bekerja mencapai tujuan. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja adalah suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan suatu produk atau hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari seorang tenaga kerja. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu antara lain penelitian yang dilakukan oleh Abdul Latief (2015), Sakinah dan Anang (2017), Martin Zebua (2017) serta penelitian Yacob (2017), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Nursalam (2013:53), motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Tujuan dari motivasi kerja adalah memberikan semangat kerja kepada setiap karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang lebih mudah diarahkan pada tujuan sesuai sasaran yang diharapkan. Motivasi juga merupakan sesuatu hal yang membuat seseorang menjadi semangat untuk melakukan pekerjaan. Dampak yang terjadi

apabila didalam perusahaan tidak ada motivasi kerja, dimana karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan biasa-biasa saja dan kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya.

Setiap karyawan dalam perusahaan sangat diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen di suatu perusahaan. Hal ini bila mereka menginginkan karyawannya akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Adanya motivasi kerja, seorang karyawan akan memiliki semangat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi kerja, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar perusahaan karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan dan tentunya tidak akan mendapatkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan hal inilah yang menyebabkan rendahnya produktivitas kerja karyawan (Winarji, 2011:93).

Motivasi kerja dapat sebagai energi yang menggerakkan diri karyawan menjadi terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Motivasi kerja merupakan masalah yang sangat penting dan harus ada dalam suatu perusahaan, karena dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang berujung pada

meningkatnya produktivitas perusahaan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Margareta (2013), Arif Yusuf (2013), Abdul Latief (2015), Ita, Trias dan Abadi (2016), Yacob (2017), Trihudiyatmantoa (2017), serta penelitian Dimas Satriadi (2017), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

3. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Kesuksesan suatu organisasi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi perusahaan tersebut. Setiap organisasi perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan karyawan diperlukan untuk memacu semangat kerja karyawan, perusahaan harus memenuhi beberapa kriteria melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat, salah satunya melalui *reward* dan *punishment*.

Program *reward and punishment*, merupakan salah satu bagian penting dari sekian banyak program kerja perusahaan. Adanya penghargaan dari perusahaan kepada karyawannya, maka karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan, dan hal ini tentu memacu serta memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Menurut Simamora (2012:118), penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat

meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Sedangkan *punishment* adalah suatu perbuatan yang dilakukan secara sadar dan sengaja yang menyebabkan penderitaan terhadap seseorang yang menerima hukuman, sebagai akibat dari kesalahan yang dibuatnya (Suwarno, 2012:117). *Punishment* akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan, sanksi merupakan hal yang lumrah untuk dikenakan kepada para karyawan, sebab sanksi bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan.

Reward dan *punishment* sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan, karena melalui *reward* dan *punishment* karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang akan tetapi, kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. Pada dasarnya, baik *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua sistem tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi perusahaan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Meskipun sekilas fungsi keduanya berlawanan namun pada dasarnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan sehingga diharapkan memampukannya dalam pencapaian

produktivitas kerja (Hasibuan, 2009:123). Hal tersebut didukung oleh penelitian Sahat (2016), Novita (2014), Ita, Trias dan Abadi (2016), serta penelitian Dicky, Nurlina dan Lenny (2017), yang menyimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Moenir (2009:18) mengemukakan pengertian disiplin kerja adalah usaha yang dilaksanakan untuk menciptakan keadaan suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil dengan melalui sistem pengaturan yang tepat. Disiplin juga dapat diartikan sebagai suasana kerja yang tertib, aman dan tenang yang dapat membuat para karyawan lebih berkonsentrasi dalam melaksanakan pekerjaannya dan akhirnya segala pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Adanya Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin merupakan kunci dalam terwujudnya tujuan perusahaan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan perusahaan yang maksimal (Sedarmayanti, 2010:10). Kedisiplinan ini merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapai, tanpa disiplin karyawan yang baik sulit bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

Kedisiplinan yang ditanamkan kepada para karyawan akan sangat

mempengaruhi kesungguhan karyawan dalam bekerja. Disiplin kerja merupakan salah satu syarat untuk dapat membantu karyawan bekerja secara produktif yang akan membantu peningkatan produktivitas kerja karyawan. Seseorang akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab bila karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi. Oleh kerennya Sinungan (2008:148), menyatakan bahwa disiplin dapat mendorong produktivitas atau disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai produktivitas. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Hepiana dan Nuria (2012), Martha & Endang (2015), Mulia (2015), Fitri & Lena (2016), serta penelitian Ismail (2016), yang menyimpulkan bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Menurut Siagian (2009:142), kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya guna peningkatan produktivitas kerja pada organisasi. Peranan tersebut dapat dilihat dari bagaimana pemimpin memotivasi bawahan dan menolong mereka dalam meningkatkan produktivitas guna mencapai tujuan dari organisasi. Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang bisa memimpin bawahannya untuk menjadi orang yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan

meningkatkan produktivitas perusahaan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja karyawan.

Seorang karyawan yang produktif adalah karyawan yang cekatan dan mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai mutu yang ditetapkan dengan waktu yang lebih singkat, sehingga akhirnya dapat tercapai tingkat produktivitas kerja karyawan yang tinggi. Dengan demikian penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan agar perusahaan dapat berkembang dan dapat mempertahankan usahanya. Dalam peningkatan produktivitas kerja dipengaruhi oleh fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang salah satunya adalah kedisiplinan. Kedisiplinan ini merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapai, tanpa disiplin karyawan yang baik sulit bagi organisasi atau perusahaan mencapai hasil yang optimal.

6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Sebuah organisasi atau perusahaan bukan saja mengharap para karyawannya yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karenanya motivasi kerja sangat penting dan dibutuhkan sebagai

upaya untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, guna mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dapat bekerja dengan produktivitas tinggi apabila adanya dorongan motivasi kerja yang tinggi pula. Semakin termotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan maka produktivitas kerja karyawan tersebut tinggi. Sebaliknya jika karyawan tidak termotivasi dalam suatu pekerjaan maka produktivitas kinerja karyawan rendah (Winarji, 2011:67). Dengan adanya pemberian motivasi kerja kepada karyawan memungkinkan perusahaan tersebut dapat mencapai produktivitas yang diharapkan karena para anggotanya termotivasi untuk lebih giat bekerja, berkarya, mencurahkan segenap kemampuannya, pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Pada umumnya setiap organisasi atau perusahaan yang didirikan selalu berusaha meningkatkan produktivitas guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Akan tetapi hal ini tidak mudah apabila disiplin kerja karyawan rendah. Salah satu tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah rendahnya tingkat kesadaran karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Rendahnya kesadaran karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya tercermin dalam berbagai hal. Karyawan yang tidak taat terhadap jam kerja serta pegawai yang tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Perbaikan produktivitas kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan disiplin kerja. Dengan adanya disiplin kerja di

perusahaan diharapkan tingkat kemangkiran kerja, pemborosan biaya, dan pemborosan waktu dapat ditekan seminimal mungkin.

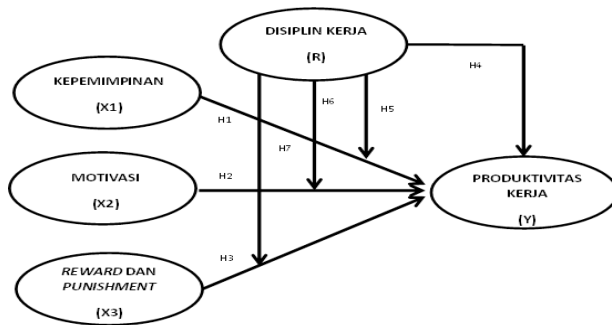
7. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Moderasi

Penerapan sistem *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Karyawan yang semakin produktif akan mempengaruhi tingkat laba perusahaan. Menurut Gibson dalam Haselman (2009:152), tujuan dari program sistem *reward* adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga karyawan agar datang untuk bekerja, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja. Selain itu perusahaan dengan laba yang tinggi juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Selain *reward* perusahaan juga harus menerapkan sanksi atau *punishment* kepada karyawan yang malas dan lalai dalam bekerja karena hal itu akan mengganggu kinerja karyawan yang lain. Sehubungan dengan hal tersebut pemberian sanksi atau *punishment* perlu diberikan dan sesuai dengan kesalahan tersebut, hal itu di harapkan guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan tidak mengulangi kesalahannya lagi. Pada dasarnya, baik *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya menjadi lebih baik, sehingga diharapkan memampukannya dalam pencapaian produktivitas kerja.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan adanya pengaruh antar variabel, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti pada gambar 1 berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Hipotesis penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, pengaruh antar variabel dan kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H₂ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H₃ : *Reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H₄ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H₅ : Disiplin kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H₆ : Disiplin kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H₇ : Disiplin kerja memoderasi pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera, yang berlokasi di Desa Rimba Bringin Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar Provinsi Riau. Waktu penelitian dilaksanakan selama dua bulan yaitu pada bulan Maret - April 2018.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera, yang berjumlah 87 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh atau metode sensus, sehingga seluruh karyawan Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera diambil sebagai sampel penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari kuesioner.

Teknik Analisa Data

Model analisis data dan uji hipotesis dalam penelitian ini adalah model analisis regresi moderasi (*Moderate Regression Analysis/MRA*) yang juga disebut dengan uji interaksi. Analisis regresi ini merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda yang dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Bentuk regresi ini dirancang untuk menentukan hubungan antar dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel moderasi (Suliyanto, 2011:132). Untuk melakukan uji ini, data ordinal yang dihasilkan dari kuesioner terlebih dahulu harus diintervalkan. Regresi dengan variabel moderasi digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya

hubungan antara variabel dan mengetahui moderasinya signifikan atau tidak.

Secara sistematis diperoleh persamaan regresi:

$$Y = \alpha + \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \rho_3 X_3 + \rho_4 R + e$$

$$Y = \alpha + \rho_1 X_1 R + \rho_2 X_2 R + \rho_3 X_3 R + e$$

Keterangan:

Y = Produktivitas Kerja Karyawan

α = Konstanta

ρ_1, ρ_2, ρ_3 = Koefisien regresi $X_1; X_2; X_3$

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi Kerja

X_3 = *Reward* dan *Punishment*

R = Disiplin Kerja

e = Error

Ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodnes of fitnya*. Secara statistik *goodness of fit* ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik t.

Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen atau terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen/bebas dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu, berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Apabila variabel independen lebih dari satu, maka sebaiknya untuk melihat kemampuan variabel dalam memprediksi variabel dependen, nilai yang digunakan adalah nilai adjusted R^2 .

Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji Statistik F adalah uji untuk menunjukkan apakah semua variabel independen maupun variabel moderasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Hal tersebut dengan syarat keputusan adalah:

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $Sig. F < \alpha$ 0,05, maka variabel independen maupun moderasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.
2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $Sig. F > \alpha$ 0,05, maka variabel independen maupun moderasi tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.

Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel. Untuk menentukan nilai t tabel ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$ dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel. Kriteria pengujian uji t yang digunakan adalah:

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $Sig. t < \alpha$ 0,05, maka variabel independen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel dependen.
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $Sig. t > \alpha$ 0,05, maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel dependen

Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis*)

Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui apakah variabel moderasi akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel

dependen. Terdapat tiga model pengujian regresi dalam menguji variabel moderasi, yaitu uji interaksi (MRA), uji nilai selisih mutlak, dan uji residual. Dalam penelitian ini akan digunakan uji interaksi MRA. Hipotesis moderasi diterima jika variabel moderasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Uji interaksi MRA ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana interaksi variabel moderasi dapat memengaruhi variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil Uji Validitas

Validitas merupakan konsep pengukuran yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut menghasilkan hasil ukur sesuai dengan tujuan pengukurannya. Jika suatu item pernyataan dinyatakan tidak valid maka item pernyataan itu tidak dapat digunakan dalam uji-uji selanjutnya.

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh nilai pernyataan variabel (*Pearson Correlation* atau r_{hitung} -nya) memiliki nilai diatas r_{tabel} atau $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item variabel dalam penelitian berada diatas nilai r_{hitung} sebesar 0,208 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dari variabel penelitian adalah memenuhi syarat uji validitas.

Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk memenuhi konsistensi hasil pengukuran variabel. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dipercaya pula. Pengujian

reliabilitas dilakukan dengan *cronbach alpha* yaitu untuk menguji kelayakan terhadap konsistensi seluruh skala yang digunakan. Suatu instrumen dikatakan reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian apabila memiliki *cronbach alpha* lebih besar atau sama dengan $> 0,6$ (Ghozali, 2009).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa koefisien *cronbach's alpha* instrumen (item pernyataan) penelitian terhadap variabel Produktivitas Kerja = (Y), Kepemimpinan = (X1), Motivasi Kerja = (X2), *Reward* dan *Punishment* = (X3) dan Disiplin Kerja = (R) di PKS PT Arindo Tri Sejahtera tersebut menunjukkan masing-masing koefisien memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini adalah realibel.

Hasil Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel *dependent* (*eksogen*), variabel *intervening* (*endogen intervening*), variabel *independent* (*endogen*) ataupun ketiganya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2009). Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji K-S atau *Model One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*.

Uji normalitas dengan menggunakan *Model One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menurut Ghozali (2009), pedoman pengambilan keputusannya yaitu jika:

1. Nilai signifikan atau $p\text{-value} < 0,05$; berarti distribusi data tidak normal.

2. Nilai signifikan atau ρ -value > 0,05; berarti distribusi data normal.

Hasil pengujian normalitas terhadap 87 sampel data penelitian pada seluruh variabel yang terdiri dari : Produktivitas Kerja = (Y) memiliki nilai , Kepemimpinan = (X1), Motivasi Kerja = (X2), Reward dan Punishment = (X3) dan Disiplin Kerja = (R) memiliki nilai Asymp. Sig. (2-tailed) masing-masing lebih besar dari $\rho < 0.05$, hal ini berarti seluruh variabel tersebut dapat dikatakan terdistribusi secara normal, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini yakni antara pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat disimpulkan memenuhi asumsi normalitas.

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian dimaksudkan untuk menguji pengaruh langsung variabel Kepemimpinan, Motivasi kerja, *Reward* dan *Punishment* serta Disiplin Kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan serta untuk menguji adanya pengaruh moderasi variabel Disiplin kerja pada Kepemimpinan, Motivasi kerja, *Reward* dan *punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan. Untuk menguji hipotesis tersebut secara prosedural dilakukan dalam dua tahapan pengujian dengan menggunakan model analisis regresi moderasi (*Moderate Regression Analysis/MRA*) yang juga disebut

dengan uji interaksi. Dimana tahapan pertama akan menghasilkan sebuah persamaan tanpa adanya peran dari variabel moderasi yaitu Disiplin kerja dan tahapan kedua menghasilkan sebuah persamaan dengan adanya peran dari variabel moderasi yaitu Disiplin kerja.

Hasil Pengujian Konstruk Tahap Pertama (Jalur 1)

Pengujian regresi moderasi (*Moderate Regression Analysis/MRA*) tahap pertama dilakukan secara langsung pada pengaruh variabel Kepemimpinan = X_1 , Motivasi Kerja = X_2 , *Reward* dan *Punishment* = X_3 sebagai variabel independen serta Disiplin kerja = R sebagai variabel mederasi terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y sebagai variabel dependen.

Dari hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 21 menghasilkan nilai persamaan regresi moderasi (*Moderate Regression Analysis/MRA*), dimana nilai koefisien determinasi, pengujian simultan dan parsial yang dirangkum seperti terlihat pada Tabel 1 yang masing-masing akan dijelaskan lebih lanjut.

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PABRIK KELAPA SAWIT (PKS) PT ARINDO TRI SEJAHTERA KABUPATEN KAMPAR DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Tabel 1 Hasil Pengujian Regresi Tahap Pertama (Jalur 1)

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t _{hitung}	t _{tabel}	p-value	α	Kesimpulan
Kepemimpinan = X ₁	0,148	1,49	1,663	0,04	0,05	Berpengaruh Signifikan
Motivasi Kerja = X ₂	0,244	2,598	1,663	0,011	0,05	Berpengaruh Signifikan
Reward dan Punishment = X ₃	0,236	2,628	1,663	0,01	0,05	Berpengaruh Signifikan
Disiplin Kerja = R	0,282	2,668	1,663	0,009	0,05	Berpengaruh Signifikan
F_{hitung}	F_{tabel}	Sig.F	R²			
18,954	2,32	0	0,48			

Sumber: Lampiran 4: *Moderate Regression Analysis (MRA)*, 2018.

Dalam Tabel 1 dapat diketahui nilai R square (R²) adalah sebesar 0,480. Angka tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan = X₁, Motivasi Kerja = X₂, Reward dan Punishment = X₃ sebagai variabel independen dan Disiplin kerja = R sebagai variabel mederasi terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y sebagai variabel dependen secara langsung. Berdasarkan nilai R square (R²) dapat pula dicari nilai Koefisien Determinan (KD) sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,480 \times 100\%$$

$$KD = 48,0\%$$

Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan = X₁, Motivasi Kerja = X₂, Reward dan Punishment = X₃ sebagai variabel independen dan Disiplin kerja = R sebagai variabel mederasi terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y sebagai variabel dependen secara simultan adalah sebesar 48,0%. Sementara sisanya sebesar 52,0% lagi dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel model penelitian. Kemudian besarnya nilai Koefisien residu $e_1 = \sqrt{1 - 0,480} = 0,693$. Sehingga dapat dituliskan persamaan

regresi struktural jalur 1 sebagai berikut:

$$Y = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \rho_3 X_3 + \rho_4 R + e$$

Menjadi:

$$Y = 0,148X_1 + 0,244X_2 + 0,236X_3 + 0,668R + 0,693$$

Koefisien-koefisien persamaan regresi tahap pertama (jalur 1) tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien regresi variabel Kepemimpinan sebesar 0,148 mempunyai arti apabila setiap ada kenaikan nilai Kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan sebesar 0,148 satuan.
2. Nilai koefisien regresi variabel Motivasi Kerja sebesar 0,244 mempunyai arti apabila setiap ada kenaikan Motivasi Kerja sebesar 1 satuan maka akan berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan sebesar 0,244 satuan.
3. Nilai koefisien regresi variabel Reward dan Punishment sebesar 0,628 mempunyai arti apabila setiap ada kenaikan Reward dan Punishment sebesar 1 satuan maka akan berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan sebesar 0,628 satuan.
4. Nilai koefisien regresi variabel Disiplin Kerja sebesar 0,282 mempunyai arti apabila setiap ada kenaikan Disiplin Kerja sebesar 1 satuan maka akan berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan sebesar 0,282 satuan.
5. Secara simultan pengujian tahap pertama jalur 1 menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 18,954 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai F_{tabel} untuk model regresi diatas adalah 2,32 (F_{tabel} Lampiran 6,

untuk : $n = 87$ dan $k = 5$), dimana terlihat bahwa nilai $F_{hitung} >$ nilai F_{tabel} yakni nilai Sig $0.000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel yang terdiri dari Kepemimpinan = X_1 , Motivasi Kerja = X_2 , *Reward* dan *Punishment* = X_3 serta Disiplin kerja = R secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y.

Hal ini berarti jika ke ketiga variabel independen dan satu variabel moderasi tersebut yaitu Kepemimpinan, Motivasi Kerja, *Reward* dan *Punishment* serta Disiplin kerja, mengalami peningkatan secara bersamaan, maka secara langsung Produktivitas kerja karyawan akan mengalami peningkatan. Sebaliknya jika terjadi penurunan pada ke ketiga variabel independen tersebut yaitu Kepemimpinan, Motivasi Kerja, *Reward* dan *Punishment* serta satu variabel moderasi yaitu Disiplin kerja mengalami penurunan secara bersamaan, maka secara langsung Produktivitas kerja karyawan akan mengalami penurunan.

Kemudian pengaruh secara parsial antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen secara langsung seperti yang terangkum dalam Tabel 1 tersebut dapat diketahui tingkat signifikansi analisis jalur 1, yaitu membandingkan hasil nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} dimana nilai probabilitas $\alpha = 5\%$ atau $\alpha = 0,05$ dengan *degree of freedom* (df) = $n - k$. Syarat pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} dengan nilai probabilitas Sig. $\rho_{value} <$

probabilitas $\alpha 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

H_0 diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel *Independent* terhadap variabel *dependent*.

2. Jika nilai $t_{hitung} <$ nilai t_{tabel} dengan nilai probabilitas Sig. $\rho_{value} >$ probabilitas $\alpha 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

H_0 ditolak berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 21 untuk jalur 1 yang telah dirangkum dalam Tabel 1, maka dapat dilakukan uji hipotesis secara parsial pada sub-struktur 1. Hipotesis penelitian yang telah diuji akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Hipotesis pertama menyatakan bahwa: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 1 pada jalur 1 diatas diperoleh : nilai t_{hitung} sebesar 1,490 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,663; berarti : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. $\rho_{value} 0,040 < \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan, maka H_0 diterima.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Hipotesis kedua menyatakan bahwa: Motivasi kerja berpengaruh

terhadap Produktivitas kerja karyawan. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 1 pada jalur 1 diperoleh : nilai t_{hitung} sebesar 2,598 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,663; berarti : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. ρ_{value} $0,011 < \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan, maka H_0 diterima.

3. Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa: *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 1 pada jalur 1 diperoleh : nilai t_{hitung} sebesar 2,628 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,663; berarti : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. ρ_{value} $0,010 < \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung *Reward* dan *Punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan, maka H_0 diterima.

4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Hipotesis keempat menyatakan bahwa: Disiplin kerja berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan. Dari signifikansi uji t seperti dalam Tabel 1 pada jalur 1 diperoleh : nilai t_{hitung} sebesar 2,668 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,663; berarti : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. ρ_{value} $0,009 < \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara langsung Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

Produktivitas kerja karyawan, maka H_0 diterima.

Hasil Pengujian Konstruk Tahap Kedua (Jalur 2)

Pengujian regresi moderasi (*Moderate Regression Analysis/MRA*) tahap kedua atau jalur 2 dilakukan untuk menguji pengaruh moderasi atau uji interaksi guna mengetahui apakah suatu variabel yang dijadikan sebagai variabel moderasi dapat memperkuat atau malah sebaliknya (memperlemah) hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen, yang dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan = X_1 , Motivasi Kerja = X_2 , *Reward* dan *Punishment* = X_3 , sebagai variabel independen terhadap variabel dependen yaitu Produktivitas kerja karyawan = Y yang dimoderasi oleh variabel Disiplin kerja = R .

Dari hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 21 menghasilkan nilai persamaan moderasi (*Moderate Regression Analysis/MRA*), dimana dapat dihasilkan nilai koefisien determinasi pengujian secara simultan untuk masing-masing variabel yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis kelima menyatakan bahwa: Disiplin kerja memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan. Dengan bantuan program SPSS versi 21 seperti yang terangkum dalam Tabel 2 berikut adalah hasil dari uji

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PABRIK KELAPA SAWIT (PKS) PT ARINDO TRI SEJAHTERA KABUPATEN KAMPAR DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

interaksi Disiplin kerja dalam moderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan.

Tabel 2 Hasil Uji Moderasi Tahap Kedua (Jalur 2) Hipotesis Kelima

Variabel	Standardized Coefficients beta	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	α	Kesimpulan
Kepemimpinan = X ₁	0,24	2,328	1,663	0,022	0,05	Berpengaruh Signifikan
Disiplin Kerja = R	0,453	4,391	1,663	0	0,05	Berpengaruh Signifikan
F_{hitung}	F_{tabel}	Sig.F	R²			
26,325	2,1	0	0,371			

Sumber: Lampiran 4: *Moderate Regression Analysis (MRA)*, 2018.

Dalam Tabel 2 dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* (R^2) adalah sebesar 0,371. Angka tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan = X_1 sebagai variabel independen yang dimoderasi variabel Disiplin kerja = R terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y sebagai variabel dependen. Berdasarkan nilai *Adjusted R Square* (R^2) dapat pula dicari nilai Koefisien Determinan (KD) sebagai berikut:
 $KD = Adj. R^2 \times 100\%$
 $KD = 0,371 \times 100\%$
 $KD = 37,1\%$

Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan = X_1 terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y yang dimoderasi variabel Disiplin kerja = R secara simultan adalah sebesar 37,1%. Sementara sisanya sebesar 62,9% di pengaruhi oleh faktor lain diluar variabel model penelitian. Kemudian besarnya nilai Koefisien residu $e_2 = \sqrt{1 - 0,371} = 0,793$. Sehingga dapat dituliskan persamaan regresi struktural jalur 2 hipotesis ke-5 sebagai berikut:

$$Y = \rho_1 X_1 + \rho_1 R + e$$

Menjadi:

$$Y = 0,240X_1 + 0,453R + 0,793$$

Koefisien-koefisien persamaan regresi tahap kedua (jalur 2) hipotesis ke-5 diatas yang diuji dengan uji nilai selisih mutlak dapat diartikan bahwa: Nilai koefisien regresi MPR variabel Kepemimpinan sebesar 0,240 mempunyai arti apabila setiap ada kenaikan nilai Kepemimpinan yang dimoderasi Disiplin kerja sebesar 1 satuan maka akan berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan sebesar 0,240 satuan.

Kemudian pengaruh secara simultan dengan menggunakan uji F (Uji ANOVA) yang menunjukkan pengaruh interaksi moderasi pada hubungan variabel independen terhadap variabel dependen yang terangkum dalam Tabel 2 tersebut dapat diketahui tingkat signifikansi analisis jalur 2 hipotesis ke-5, yaitu dengan membandingkan hasil nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} dimana nilai probabilitas $\alpha = 5\%$ atau $\alpha = 0,05$ dengan *degree of freedom* (df) = n - k, syarat pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $Sig. F < \alpha$ 0,05, maka variabel independen maupun moderasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.
2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $Sig. F > \alpha$ 0,05, maka variabel independen maupun moderasi tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.

Secara simultan hasil pengujian tahap kedua pada jalur 2 hipotesis ke-5 dengan menggunakan uji F (Uji ANOVA) menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 26.325 dengan tingkat $Sig.F = 0.000$. Nilai F_{tabel} untuk model regresi MRA tersebut

adalah 2.10, sehingga nilai $F_{hitung} >$ nilai F_{tabel} dengan nilai Sig. $F < 0,05$, hasil ini menunjukkan bahwa variabel independen yakni Kepemimpinan = X_1 , dan variabel moderasi yakni Disiplin kerja = R , memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan = Y secara simultan. Hasil dari pengujian pada Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa interaksi atau moderasi adalah signifikan. Dapat diartikan bahwa Disiplin kerja berhasil memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan. Sehingga hipotesis ke-5 yakni : Disiplin kerja memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan dapat diterima.

Tabel 2 di atas menunjukkan nilai *Coefficients beta* sebesar 0,240. Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan yang dimoderasi Disiplin kerja dalam persentase sebesar 24,0%. Sebelum pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan dimoderasi Disiplin kerja nilai *Coefficients beta* adalah sebesar 0,148 atau 14,8%, namun setelah ada variabel moderasi Disiplin kerja, nilai *Coefficients beta* naik menjadi 0,240 atau 24,0%. Dengan adanya peningkatan nilai *Coefficients beta* tersebut, dapat diartikan bahwa Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis keenam menyatakan bahwa: Disiplin kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan bantuan program SPSS versi 21 seperti yang terangkum dalam Tabel 3 berikut adalah hasil dari uji interaksi Disiplin kerja dalam moderasi pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan.

Tabel 3 Hasil Uji Moderasi Tahap Kedua (Jalur 2) Hipotesis Keenam

Variabel	Standardized Coefficients beta	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	α	Kesimpulan
Motivasi Kerja = X_2	0,304	3,189	1,663	0,002	0,05	Berpengaruh Signifikan
Disiplin Kerja = R	0,44	4,617	1,663	0	0,05	Berpengaruh Signifikan
F_{hitung}	F_{tabel}	$Sig.F$	R^2			
29.955	2,1	0	0,416			

Sumber: Lampiran 4: Moderate Regression Analysis (MRA), 2018.

Dalam Tabel 3 dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* (R^2) adalah sebesar 0,416. Angka tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel Motivasi Kerja = X_2 sebagai variabel independen yang dimoderasi variabel Disiplin kerja = R terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y sebagai variabel dependen. Berdasarkan nilai *Adjusted R Square* (R^2) dapat pula dicari nilai Koefisien Determinan (KD) sebagai berikut:

$$KD = \text{Adj. } R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,416 \times 100\%$$

$$KD = 41,6\%$$

Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel Motivasi Kerja = X_2 terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y yang dimoderasi variabel Disiplin kerja = R secara simultan adalah sebesar 41,6%. Sementara sisanya

sebesar 58,4% di pengaruhi oleh faktor lain diluar variabel model penelitian. Kemudian besarnya nilai Koefisien residu $e_2 = \sqrt{1 - 0,416} = 0,764$. Sehingga dapat dituliskan persamaan regresi struktural jalur 2 hipotesis ke-6 sebagai berikut:

$$Y = \rho_2 X_2 + \rho_2 R + e$$

Menjadi:

$$Y = 0,304X_2 + 0,440R + 0,764$$

Koefisien-koefisien

persamaan regresi tahap kedua (jalur 2) hipotesis ke-6 diatas yang diuji dengan uji nilai selisih mutlak dapat diartikan bahwa: Nilai koefisien regresi MPR variabel Motivasi Kerja sebesar 0,304 mempunyai arti apabila setiap ada kenaikan nilai Motivasi Kerja yang dimoderasi Disiplin kerja sebesar 1 satuan maka akan berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan sebesar 0,304 satuan.

Kemudian pengaruh secara simultan dengan menggunakan uji F (Uji ANOVA) yang menunjukkan pengaruh interaksi moderasi pada hubungan variabel independen terhadap variabel dependen yang terangkum dalam Tabel 3 tersebut dapat diketahui tingkat signifikansi analisis jalur 2 hipotesis ke-6, yaitu dengan membandingkan hasil nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} dimana nilai probabilitas $\alpha = 5\%$ atau $\alpha = 0,05$ dengan *degree of freedom* (df) = n - k, syarat pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $Sig. F < \alpha$ 0,05, maka variabel independen maupun moderasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.
2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $Sig. F > \alpha$ 0,05, maka variabel independen maupun moderasi tidak berpengaruh signifikan secara

simultan terhadap variabel dependen.

Secara simultan hasil pengujian tahap kedua pada jalur 2 hipotesis ke-6 dengan menggunakan uji F (Uji ANOVA) menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 29.955 dengan tingkat $Sig. F = 0.000$. Nilai F_{tabel} untuk model regresi MRA tersebut adalah 2.10, sehingga nilai $F_{hitung} >$ nilai F_{tabel} dengan nilai $Sig. F 0.000 <$ 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa variabel independen yakni Motivasi Kerja = X_2 , dan variabel moderasi yakni Disiplin kerja = R, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan = Y secara simultan. Hasil dari pengujian pada Tabel 3 tersebut menunjukkan bahwa interaksi atau moderasi adalah signifikan. Dapat diartikan bahwa Disiplin kerja berhasil memoderasi pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan. Sehingga hipotesis ke-6 yakni : Disiplin kerja memoderasi pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan dapat diterima.

Tabel 3 di atas menunjukkan nilai *Coefficients beta* sebesar 0,304. Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan yang dimoderasi Disiplin kerja dalam persentase sebesar 30,4%. Sebelum pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan dimoderasi Disiplin kerja nilai *Coefficients beta* adalah sebesar 0,244 atau 24,4%, namun setelah ada variabel moderasi Disiplin kerja, nilai *Coefficients beta* naik menjadi 0,304 atau 30,4%. Dengan adanya peningkatan nilai *Coefficients beta* tersebut, dapat diartikan bahwa Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh Motivasi kerja

terhadap Produktivitas kerja karyawan.

3. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa: Disiplin kerja memoderasi pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan. Dengan bantuan program SPSS versi 21 seperti yang terangkum dalam Tabel 4 berikut adalah hasil dari uji interaksi Disiplin kerja dalam moderasi pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan.

Tabel 4 Hasil Uji Moderasi Tahap Kedua (Jalur 2) Hipotesis Ketujuh

Variabel	Standardized Coefficients beta	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	α	Kesimpulan
Reward dan Punishment = X ₃	0,282	3,022	1,663	0,003	0,05	Berpengaruh Signifikan
Disiplin Kerja = R	0,463	4,954	1,663	0	0,05	Berpengaruh Signifikan
F _{hitung}	F _{tabel}	Sig.F	R ²			
29,164	2,1	0	0,4			

Sumber: Lampiran 4: *Moderate Regression Analysis* (MRA), 2018.

Dalam Tabel 4 dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* (R²) adalah sebesar 0,396. Angka tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel *Reward* dan *Punishment* = X₃ sebagai variabel independen yang dimoderasi variabel Disiplin kerja = R terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y sebagai variabel dependen. Berdasarkan nilai *Adjusted R Square* (R²) dapat pula dicari nilai Koefisien Determinan (KD) sebagai berikut:

$$KD = Adj. R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,396 \times 100\%$$

$$KD = 39,6\%$$

Angka tersebut menunjukkan

bahwa pengaruh variabel *Reward* dan *Punishment* = X₃ terhadap variabel Produktivitas kerja karyawan = Y yang dimoderasi variabel Disiplin kerja = R secara simultan adalah sebesar 39,6%. Sementara sisanya sebesar 60,4% di pengaruhi oleh faktor lain diluar variabel model penelitian. Kemudian besarnya nilai Koefisien residu $e_2 = \sqrt{1 - 0,396} = 0,777$. Sehingga dapat dituliskan persamaan regresi struktural jalur 2 hipotesis ke-6 sebagai berikut:

$$Y = \rho_3 X_3 + \rho_3 R + e$$

Menjadi:

$$Y = 0,282X_3 + 0,463R + 0,777$$

Koefisien-koefisien persamaan regresi tahap kedua (jalur 2) hipotesis ke-7 diatas yang diuji dengan uji nilai selisih mutlak dapat diartikan bahwa: Nilai koefisien regresi MPR variabel *Reward* dan *Punishment* sebesar 0,282 mempunyai arti apabila setiap ada kenaikan nilai *Reward* dan *Punishment* yang dimoderasi Disiplin kerja sebesar 1 satuan maka akan berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan sebesar 0,282 satuan.

Kemudian pengaruh secara simultan dengan menggunakan uji F (Uji ANOVA) yang menunjukan pengaruh interaksi moderasi pada hubungan variabel independen terhadap variabel dependen yang terangkum dalam Tabel 4 tersebut dapat diketahui tingkat signifikansi analisis jalur 2 hipotesis ke-7, yaitu dengan membandingkan hasil nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} dimana nilai probabilitas α = 5% atau α = 0,05 dengan *degree of freedom* (df) = n - k, syarat pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika F_{hitung} > F_{tabel} dan Sig. F < α 0,05, maka variabel independen maupun moderasi berpengaruh

signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.

2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $Sig. F > \alpha$ 0,05, maka variabel independen maupun moderasi tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.

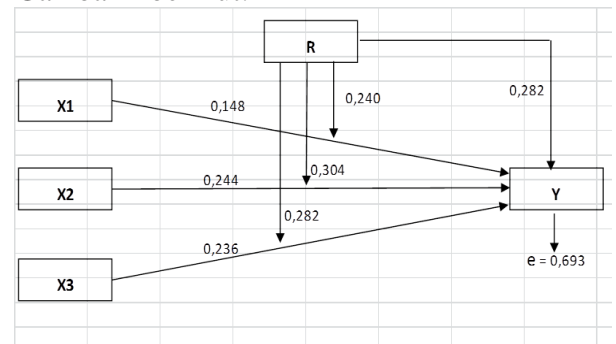
Secara simultan hasil pengujian tahap kedua pada jalur 2 hipotesis ke-7 dengan menggunakan uji F (Uji ANOVA) menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 29.164 dengan tingkat $Sig.F = 0.000$. Nilai F_{tabel} untuk model regresi MRA tersebut adalah 2.10, sehingga nilai $F_{hitung} >$ nilai F_{tabel} dengan nilai $Sig. F 0.000 <$ 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa variabel independen yakni *Reward* dan *Punishment* = X_3 , dan variabel moderasi yakni Disiplin kerja = R, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan = Y secara simultan. Hasil dari pengujian pada Tabel 4 tersebut menunjukkan bahwa interaksi atau moderasi adalah signifikan. Dapat diartikan bahwa Disiplin kerja berhasil memoderasi pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan. Sehingga hipotesis ke-7 yakni : Disiplin kerja memoderasi pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan dapat diterima.

Tabel 4 menunjukkan nilai *Coefficients beta* sebesar 0,282. Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan yang dimoderasi Disiplin kerja dalam persentase sebesar 28,2%. Sebelum pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan dimoderasi Disiplin kerja nilai *Coefficients beta* adalah sebesar 0,236 atau 23,6%, namun setelah ada variabel moderasi Disiplin kerja, nilai

Coefficients beta naik menjadi 0,282 atau 28,2%. Dengan adanya peningkatan nilai *Coefficients beta* tersebut, dapat diartikan bahwa Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan.

Hasil Analisis Jalur (Pengujian Pengaruh Langsung dan Pengaruh Moderasi)

Tahapan pengujian analisis jalur dimaksudkan untuk menguji besarnya kontribusi langsung dari variabel Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan *Reward* dan *Punishment* (X_3) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y) dan besarnya kontribusi interaksi moderasi variabel Disiplin Kerja = (R) pada pengaruh Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan *Reward* dan *Punishment* (X_3) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y). Dimana hasil pengujian analisis jalur dapat digambarkan seperti pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2 Hasil Analisis Jalur Model Penelitian

Dari diagram hasil analisis jalur seperti terlihat pada Gambar 2 dapat dijelaskan kontribusi langsung Kepemimpinan, Motivasi kerja, *Reward* dan *Punishment*, serta Disiplin kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan dan kontribusi moderasi Disiplin kerja terhadap

hubungan Kepemimpinan, Motivasi kerja, *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan sebagai berikut:

1. Besarnya kontribusi langsung Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar $0,148 \times 100\% = 14,8\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung variabel Kepemimpinan secara parsial dalam mempengaruhi terjadinya Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 14,8% dimana Produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 14,8% dengan adanya kualitas Kepemimpinan yang baik dan memiliki kemampuan dalam memimpin karyawan di PKS PT Arindo Tri Sejahtera.
2. Besarnya kontribusi langsung Motivasi Kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar $0,244 \times 100\% = 24,4\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung variabel Motivasi Kerja secara parsial dalam mempengaruhi terjadinya Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 24,4% dimana Produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 24,4% dengan adanya upaya perusahaan dalam memberikan Motivasi Kerja kepada karyawan maka akan semakin dapat meningkatkan Produktivitas kerja karyawan di PKS PT Arindo Tri Sejahtera.
3. Besarnya kontribusi langsung *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar $0,236 \times 100\% = 23,6\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung variabel *Reward* dan *Punishment* secara parsial dalam mempengaruhi terjadinya Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 23,6% dimana Produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 23,6% dengan semakin baik penerapan *Reward* dan *Punishment* maka akan semakin dapat meningkatkan Produktivitas kerja karyawan di PKS PT Arindo Tri Sejahtera.
4. Besarnya kontribusi langsung Disiplin kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar $0,282 \times 100\% = 28,2\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung variabel *Disiplin kerja* secara parsial dalam mempengaruhi terjadinya Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 28,2% dimana Produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 28,2% dengan semakin baik penerapan Disiplin kerja maka akan semakin dapat meningkatkan Produktivitas kerja karyawan di PKS PT Arindo Tri Sejahtera.
5. Besarnya kontribusi Disiplin kerja dalam memoderasi variabel Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar $0,240 \times 100\% = 24,0\%$. Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja karyawan di PKS PT Arindo Tri Sejahtera.
6. Besarnya kontribusi Disiplin kerja dalam memoderasi variabel Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar $0,244 \times 100\% = 24,4\%$. Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PABRIK KELAPA SAWIT (PKS) PT ARINDO TRI SEJAHTERA KABUPATEN KAMPAR DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

karyawan di PKS PT Arindo Tri Sejahtera.

- Besarnya kontribusi Disiplin kerja dalam moderasi variabel *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan adalah sebesar $0,282 \times 100\% = 28,2\%$. Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan di PKS PT Arindo Tri Sejahtera.

Penjelasan sebagaimana yang telah diuraikan tersebut dapat dirangkum ke dalam bentuk Tabel 5 sebagai berikut:

Variabel	Pengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan		Besarnya Pengaruh (%)
	Langsung	Moderasi	
Kepemimpinan	0,148		14,8
Motivasi Kerja	0,244		24,4
Reward dan Punishment	0,236		23,6
Disiplin Kerja	0,282		28,2
Kepemimpinan * Disiplin Kerja		0,24	24
Motivasi Kerja * Disiplin Kerja		0,304	30,4
Reward dan Punishment * Disiplin Kerja		0,282	28,2

Sumber: Data diolah berdasarkan Gambar 4.6, 2018.

Dari Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap Produktivitas kerja karyawan adalah variabel Disiplin Kerja yaitu sebesar 0,282 atau 28,2%. Sedangkan pengaruh interaksi moderasi yang paling besar adalah pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan yang dimoderasi oleh Disiplin Kerja dengan nilai sebesar 0,304 atau 30,4%.

Kesimpulan yang didapat dari variabel Disiplin Kerja sebagai variabel moderasi adalah secara keseluruhan Disiplin Kerja dapat menjadi variabel moderasi yang memperkuat pengaruh

Kepemimpinan, Motivasi Kerja serta *Reward* dan *Punishment* terhadap Produktivitas kerja karyawan, sehingga terbukti bahwa kedisiplinan adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci dalam terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab empat, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara rata-rata variabel kepemimpinan termasuk dalam katagori tinggi. Adapun indikator variabel kepemimpinan yang harus menjadi fokus utama yaitu perhatian terhadap kesejahteraan karyawan karena dinilai masih rendah.
- Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara rata-rata variabel motivasi kerja berada pada katagori tinggi. Adapun indikator variabel motivasi kerja yang harus menjadi fokus utama yaitu karyawan bekerja dengan baik bila ada pemimpin saja karena dinilai masih rendah.
- Reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara rata-rata variabel *reward* dan *punishment* termasuk dalam katagori tinggi. Adapun indikator variabel *reward* dan *punishment* yang harus menjadi fokus utama yaitu

- kenaikan gaji diberikan kepada karyawan yang kinerjanya baik saja karena dinilai masih rendah.
4. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara rata-rata variabel disiplin kerja termasuk dalam kategori tinggi. Adapun indikator variabel disiplin kerja yang harus menjadi fokus utama yaitu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan karena dinilai masih rendah.
 5. Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
 6. Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
 7. Disiplin kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan.
- meminimalkan pengeluaran belanja harian.
2. Bentuk perhatian khusus dari pimpinan perusahaan untuk meningkatkan kesadaran karyawan dengan cara :
 - a. Memberi pemahaman tentang target pabrik kelapa sawit PT Arindo Trisejahtera yang harus di sosialisasikan setiap hari.
 - b. Mensosialisasikan dan menjalankan program TPM (total productivity Maintenance). Dimana program ini membantu untuk meningkatkan pemahaman tentang tolak ukur produktivitas kerja karyawan. Karena program TPM tersedia suatu alat (*tool*) yang dapat memberi visual setiap kegiatan baik mesin yang beroperasi maupun karyawan yang bekerja. Sehingga karyawan bekerja akan sadar bahwa setiap pekerjaan sudah mempunyai standar waktu penyelesaian Standar ini yang tercipta berdasarkan kalibrasi setiap kegiatan pekerjaan yang dinamakan *time motion study* (TMS).
 3. Salah satu upaya yang perlu dilakukan dengan cara :
 - a. Penerapan penilaian kenaikan gaji bagi seluruh karyawan dengan sistem yang sama. Tidak ada membedakan karyawan harian dan pegawai bulanan. Kenaikan gaji karyawan harian berlakukannya mengikuti kenaikan upah minimum yang di tetapkan pemerintah. Sementara penilaian pegawai bulanan yang menggunakan penilaian

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan PKS PT Arindo Tri Sejahtera harus selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di Pabrik kelapa sawit PT Arindo trisejahtera dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Penentuan pemberian bonus yang berkeadilan dengan menentukan perumusan yang jelas dan obyektif.
 - b. Memberikan ide untuk pemanfaatan ruang kosong di sekitar rumah tinggal dengan membuat kebun sayuran mini sehingga

- sistem kurva. Hal ini sangat merugikan karyawan yang bekerja dengan baik.
- b. Menerapkan penilaian seluruh karyawan yang terukur berdasarkan penilaian personal dengan kriteria tingkat kehadiran, kerajinan, ketaatan dalam penggunaan seragam/alat safety dan sanksi administrasi akibat pelanggaran.
4. Salah satu upaya konsisten untuk menerapkan disiplin kerja seluruh karyawan pabrik dengan cara :
- a. Memberlakukan aturan jam masuk kerja 15 menit sebelum jam masuk kerja harus konsisten dijalankan dengan memberikan sanksi yang tegas setiap pelanggaran
 - b. Melakukan campaign budaya malu “tidak disiplin” yang diperuntukkan bagi pimpinan hingga karyawan dengan memasang baliho, memberi sosialisasi pemahaman disiplin, memberi penilaian dan penghargaan bagi pimpinan dan karyawan yang mempunyai disiplin kerja terjelek dan terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Latief. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Afdeling Prapen I Kebun Unit 1 PT Mopoli Raya Kabupaten Langkat. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*. Vol. 4, No.1, Hal: 294-304. Universitas Samudra.
- Arif, Yusuf, H. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja: Studi Kasus pada PT X Bandung. *Journal The WINNERS*. Vol. 14 No. 2. Hal. 77-86. Politeknik PIKSI Ganesha Bandung.
- Dicky, Nurlina dan Lenny. 2017. Pengaruh Reward (Penghargaan) dan Punishment (Sanksi) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 8, No. 1, Hal: 1-4. Universitas Andalas. Padang.
- Dimas, Satriadi. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank BRI Tanjungpinang. *Jurnal Benefita*. Vol. 2, NO. 1, Hal: 34-46. STIE. Tanjungpinang.
- Fitri, Afriyani & Lena, Farida. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT. Perkebunan Nusantara V Sei Rokan Kec. Pagaran apah Darussalam Kab. Rokan Hulu. *JOM FISIP*. Vol. 3 No. 1. Hal 1-15. Universitas Riau.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 5, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu. SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Jakarta.
- Hepiana dan Nuria. 2012. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Perusahaan CV. Laut

- Selatan Jaya Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol.3, No.1, Hal: 19-37. Universitas Bandar Lampung.
- Ismail. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Allo Jaya Di Bontang. *eJournal Administrasi Bisnis*. Vol. 4, No. 3, Hal: 911-922. Universitas Mulawarman.
- Ita, Trias dan Abadi. 2016. Pengaruh Reward, Punishment Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Ptpn Xii (Persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. Vol. 2. No. 1. Hal: 91-105. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mas'ud, Moh. (Trans). Flippo Edwin B. 2009. *Principle of Personal Management*. Edisi Kesembilan. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Martha & Endang. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V PKS (Pabrik Kelapa Sawit) Sei Rokan (Kasus Karyawan Bagian Pengolahan). *JOM FISIP*. Vol. 2, No. 1, Hal: 1-9. Universitas Riau
- Margareta. 2013. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Camat Sario Kota Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 1, No. 4, Hal: 2143-2154. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Martin, Zebua. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Coca-Cola Cabang Malang. *Jurnal Media Mahardhika*. Vol. 15 No. 3. Hal: 295-304. STIE Mahardhika Surabaya.
- Moenir. 2009. *Manajemen Pelayanan Umum*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mulia. 2015. Pengaruh Kemampuan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mandailing Natal. *Tesis*. Universitas Terbuka Jakarta.
- Novita, Novita. 2014. Peran Reward and Punishment Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Bank (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang). *Thesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Nurmiyati. 2011. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Menara Production Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA).
- Sahat, PR. 2016. Analisis Reward and Punishment Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mina Jaya Persada Makmur Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*. Vol. 2 No. 1. Hal: 10-23. Universitas Methodist Indonesia.

- Sakinah dan Anang. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Multifuel Boiler Pada PT. Lontar Papyrus Pulp and Paper Industry. *J-MAS*. Vol.2 No.1, Hal: 58-68. Universitas Batanghari.
- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Ketiga. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Buani Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Refisi. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2008. *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Suliyanto. 2011. *Ekonomika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Group. Jakarta.
- Suwarno. 2012. *Motivasi Dalam Pendidikan*. Usaha Baru. Surabaya.
- Tohardi. 2012. *Manajemen Motivasi*. Edisi Keempat. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Trihudyatmantoa. 2017. Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Empiris pada Industri Karoseri “Sakera” Magelang). *Jurnal PPKM I*. Vol. 1, No.1, Hal: 64-73. Universitas Sains Al Qur’an.
- Tyson, S. Jackson. 2008. *Perilaku Organisasi (The Essence of Organizational Behaviour)*. Original English Edition. Andi and Pearson Education Asia. Yogyakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Winarji, 2011. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yacob, Mario. 2017. Pengaruh Motivasi, Upah, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol. 6, No. 3, Hal: 1-16. STIESIA.