

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**(Studi Kasus Pada Kebun Kalikempit PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)
Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi)**

Fiki Indrata Hidayat

NIM. 13.1041.1163

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Jember

indratafiki@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian mengenai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII, Kecamatan Glenmore, Kabupaten Banyuwangi. Sampel yang digunakan sebanyak 90 responden, yakni semua populasi dijadikan sampel atau menggunakan sensus sampling. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki nilai koefisien positif, artinya semakin baik kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa 52.1% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, sedangkan sisanya sebesar 47.9% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kompensasi, pelatihan dan lain-lain.

Kata kunci: kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini persaingan usaha mengalami peningkatan, sehingga perusahaan saling berkompetisi untuk menghasilkan produk yang lebih baik. Produk yang lebih baik dapat diwujudkan jika karyawan memiliki keahlian dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan. Persaingan bisnis yang semakin kompetitif ini membuat perusahaan harus memiliki daya saing yang tinggi di dalam dunia bisnis. Sumber daya manusia merupakan salah satu cara untuk mengatasi masalah tersebut. Sumber daya

manusia merupakan salah satu aset utama perusahaan sebagai motor penggerak dari setiap kegiatan dalam organisasi. Sumber daya manusia menjadi pelaku utama dalam pengelolaan jalannya perusahaan. Seluruh sistem yang ada di perusahaan direncanakan, dilaksanakan dan dikendalikan langsung oleh manusia, sehingga perusahaan harus mampu mengembangkan sumber daya manusia dengan tepat agar dapat mengikuti persaingan yang kompetitif di era globalisasi saat ini.

Permasalahan mengenai kinerja karyawan merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh setiap perusahaan. Kinerja adalah

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:69). Untuk meningkatkan kinerja karyawan supaya lebih produktif dalam bekerja. Ada beberapa hal yang bisa menjadi faktor untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah ditentukan oleh suasana kerja yang kondusif agar karyawan tidak mengalami stres kerja dan kemampuan memotivasi mereka agar lebih loyal dalam menyumbangkan kemampuannya untuk perusahaan. Baik buruknya kinerja karyawan tergantung dengan sarana dan prasarana serta pimpinan di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan sesuai visi dan misi dari perusahaan tersebut.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Keith, 1985). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Inti kesuksesan suatu organisasi pada dasarnya terletak pada pemimpinnya. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain memberikan pengarahan, juga memberikan motivasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan untuk mengembangkan kemajuan dan perkembangan kinerja karyawan, sangat tergantung kepada sumber daya manusia sebagai pengelola langsung. Oleh sebab itu kepemimpinan mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya jika pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi. Motivasi menurut

Mangkunegara (2009:61) dalam danang sunyoto merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi merupakan dorongan yang bisa berasal baik dari diri sendiri, orang lain maupun lingkungan yang dapat membuat seseorang terdorong dan semangat untuk melakukan pekerjaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Disiplin kerja juga merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disiplin merupakan bentuk ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Sastrohadiwiryono (2002:291) menjelaskan disiplin sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan tentunya mempunyai harapan agar karyawannya dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal.

PT. Perkebunan Nusantara XII merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status perseroan terbatas yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. PT. Perkebunan Nusantara XII merupakan perusahaan yang bersifat perseroan terbatas yang bergerak dalam bidang agribisnis. PT. Perkebunan Nusantara XII mempunyai kantor direksi di Surabaya yang mengelola areal 80.000 ha dan tersebar diseluruh Jawa Timur yang terbagi menjadi 3 wilayah dan 34 unit kebun. PT. Perkebunan Nusantara XII menginvestasikan semua saham mereka untuk pembangunan PT. Industri Gula Glenmore (IGG). Nilai investasi PG Glenmore ini sangatlah besar sehingga berdampak pada semua unit kebun, salah satunya adalah PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit yang bergerak dibidang kakao, kayu, tebu dan getah karet. Perusahaan harus membuat kebijakan dan keputusan yaitu mengurangi jam kerja secara bergantian untuk lebih efisiensi terhadap biaya yang ada karena keterbatasan perusahaan membayar karyawannya. Kebun

kalikempit juga harus lebih efisien terhadap biaya yang ada demi kelangsungan hidup perusahaan.

Wakil Manajer PT. Perkebunan Nusantara XII menjelaskan bahwa asisten Tanaman PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit memberikan sesuatu perangsang keinginan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karyawan melalui fasilitas penyediaan kepuasan seperti kenaikan tingkat golongan kerja, akan tetapi untuk mendapatkan kenaikan tingkat golongan tersebut karyawan harus bekerja seoptimal mungkin dan butuh waktu bertahun-tahun untuk mendapatkannya. Waktu yang sangat lama inilah yang menjadi kendala bagi karyawan untuk mendapatkan kenaikan golongan kerja itu.

Asisten Tanaman PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit setiap paginya dalam pengarahan atau rol selalu memberikan arahan kepada karyawannya untuk bersedia mentaati peraturan-peraturan perusahaan yang berlaku saat bekerja. Mulai dari masuk kerja jam 05:00-12:30 karyawan harus tepat waktu dan mematuhi aturan yang sudah diberikan dalam bekerja, akan tetapi masih ada karyawan yang melanggar peraturan tersebut pada saat bekerja seperti telat mengikuti pengarahan atau rol, pada jam kerja tidur dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan.

Tabel 1.1 Tingkat Ketidakhadiran Karyawan Bulan Oktober-Desember 2016

No	Bulan	Jumlah karyawan	Kriteria absensi			
			Alpha	Sakit	Cuti	Izin
1.	Oktober	90	4	1	1	2
2.	November	90	3	1	1	2
3.	Desember	90	4	2	1	3

Sumber : PTPN XII Kebun Kalikempit

Tabel 1.1 diatas dapat dilihat ketidakhadiran karyawan pada bulan oktober-desember 2016 pada PTPN XII Kebun Kalikempit kecamatan Glenmore kabupaten Banyuwangi. Ketidakhadiran karyawan mengalami peningkatan pada bulan desember hal tersebut secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan seharusnya pimpinan memberikan motivasi dan menerapkan disiplin kerja bagi karyawannya

guna melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Demikian pula perlu menciptakan suatu kondisi yang dapat memberikan kepuasan untuk kebutuhan karyawan, mengingat bahwa motivasi dan disiplin kerja karyawan dimaksud belum optimal dalam pencapaian kinerja yang diharapkan.

Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Terdapat indikasi lemahnya pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit pimpinan kurang bekerja sama dengan karyawan, memperlakukan karyawan secara tidak adil antara yang satu dengan yang lain, kurang menjaga hubungan impersonal (tidak memisahkan urusan kerja dengan urusan pribadi) dengan karyawannya, pemimpin jarang membimbing dan mengarahkan karyawan yang lambat kerja sehingga mengakibatkan bawahannya tidak bertindak sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sesuai visi dan misinya itu akan berhasil apabila perusahaan tidak hanya fokus pada profit saja namun juga harus memperhatikan kebutuhan individu akan sumber dayanya, misalnya penciptaan lingkungan kerja yang nyaman sehingga mendorong karyawannya untuk lebih optimal lagi dalam bekerja. Seperti hal memperhatikan tingkat disiplin yang dialami karyawan yang mungkin diakibatkan oleh suasana kerja yang tidak kondusif sehingga karyawan tidak merasa nyaman dengan pekerjaan yang akan berdampak langsung pada tingkat absensi karyawan tersebut. Hal ini juga bisa disebabkan oleh kurangnya motivasi yang diberikan pimpinan perusahaan terhadap karyawannya. Berdasarkan hal itu penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit menarik untuk diteliti lebih lanjut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.

Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit?

2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit
2. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit
3. Untuk menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalikempit

D. Kajian Pustaka

1. Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2011:157), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Kartono (2010:18), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Menurut Fairchild (Kartono, 2010:23) pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha / upaya orang lain atau melalui kekuasaan dan posisi.

2. Motivasi

Motivasi menurut Mangkunegara (2009:61) merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Motivasi menurut Robbins (2006:156), dimana suatu termotivasi memperoleh kepuasan dan akibatnya

melakukan lebih baik dari mendapatkan tambahan tanggung jawab yang ditugaskan, yang lain mungkin merasa lebih dihargai dan didorong produktivitasnya yang lebih tinggi jika dia hanya mendengarkan, atau diberikan beberapa fleksibilitas dalam jadwal kerjanya.

Motivasi berasal dari latin “*movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak” motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut (Hasibuan, 2011). Menurut Handoko (2009:251) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusan. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal-lingkungannya). Rangsangan ini akan menciptakan “motif dan motivasi” yang mendorong orang bekerja (beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya (Danang Sunyoto, 2012:191).

3. Disiplin kerja

Disiplin merupakan bentuk ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Sastrohadiwiryono (2002:291) menjelaskan disiplin sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apa ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Disiplin menurut Bejo Siswanto (2005:291) adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan

tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Nitisemito (2002:55) kedisiplinan adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan perturan dari perusahaan yang tertulis maupun tidak. Menurut Siswanto (2001:291) disiplin kerja adalah sikap menghormati, menghargai dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2009:129) disiplin kerja dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

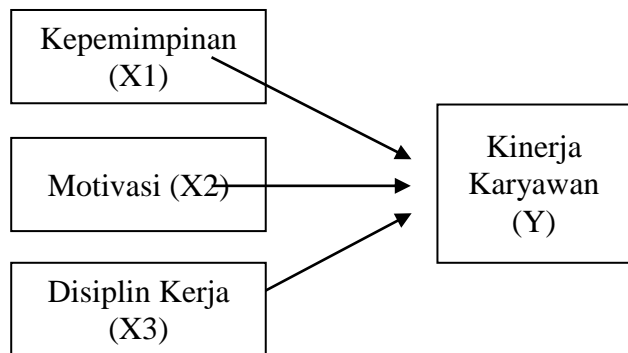
4. Kinerja karyawan

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Siagian (2006:185) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerjasama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Menurut Gibson dkk (2009:53) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kriteria efektivitas kemampuan organisasi dalam ketaatan mencapai tujuan, guna memberikan keluaran yang diminta lingkungan. Menurut mengkunegara (2006:9) kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faustino Cardosa Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai berikut : “ungkapan seperti output efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Menurut Budiharjo (2015:13) Penilaian Kinerja karyawan secara umum diartikan sebagai upaya guna mengadakan pengukuran atas kinerja karyawan dari setiap karyawan perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari karyawan dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan job

description yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bersangkutan.

E. Kerangka Konseptual



2.1. Kerangka Konseptual

F. Hipotesis

- H1: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit
- H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit
- H3: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit

II. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian dalam penelitian ini adalah eksplanatori. Penelitian Eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau mungkin menolak teori atau hipotesis dari hasil penelitian yang sudah ada.

B. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2012:115) mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Kalikempit yang 90 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono:116). Dalam menentukan sampel diperlukan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang

representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal. Pengambilan calon anggota sampel dari populasi dilakukan secara menyeluruh kepada karyawan, penulis menggunakan sensus sebagai teknik sampling. Kuncoro (2009:104) menyatakan bahwa sensus merupakan jenis sampling yang menggunakan jumlah sampel yang merupakan seluruh jumlah populasi.

C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara dan kuisisioner. Kuisisioner yang digunakan menggunakan skala likert, dimana isinya adalah serangkaian pernyataan yang dirumuskan sesuai dengan variabel yang sedang diteliti.

D. Analisis Data

Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda. Berikut persamaan yang dibuat berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Analisis data menggunakan uji instrumen penelitian (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas), uji hipotesis dan analisis koefisien determinasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Tabel 3.1. Hasil Uji Validitas

Pernyataan	Sig (2-tailed)	α	Keterangan
Kepemimpinan			
x.1.1	0,000	< 0,05	valid
x.1.2	0,000	< 0,05	valid
x.1.3	0,000	< 0,05	valid
x.1.4	0,000	< 0,05	valid
Motivasi			
x.2.1	0,000	< 0,05	valid
x.2.2	0,000	< 0,05	valid
x.2.3	0,000	< 0,05	valid
x.2.4	0,000	< 0,05	valid
Disiplin kerja			
x.3.1	0,000	< 0,05	valid
x.3.2	0,000	< 0,05	valid
x.3.3	0,000	< 0,05	valid
x.3.4	0,000	< 0,05	valid

Pernyataan	Sig (2-tailed)	α	Keterangan
Kinerja Karyawan			
y.1	0,000	< 0,05	valid
y.2	0,000	< 0,05	valid
y.3	0,000	< 0,05	valid
y.4	0,000	< 0,05	valid

Berdasarkan Tabel 3.1 diketahui bahwa seluruh nilai *sig 2-tailed* lebih kecil daripada 0.05, sehingga kuisisioner yang digunakan dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dari masing-masing faktor dengan menggunakan Uji *Cronbach's Alpha*. Kuisisioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien alpha yang lebih besar dari 0,7. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 3.2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cutt off</i>
1	Kepemimpinan (X1)	0,794	> 0.7
2	Motivasi (X2)	0,785	> 0.7
3	Disiplin kerja (X3)	0,826	> 0.7
4	Kinerja karyawan (Y)	0,828	> 0.7

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *cronbach's alpha* di atas 0.7, sehingga kuisisioner dinyatakan handal atau reliabel.

B. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan secara linier antara variabel dependen dengan variabel-variabel independen. Analisis ini digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan Ghazali (2009:85)

Tabel 3.3. Hasil Analisis Regresi Berganda

No	Variabel	Koefisien
1	Konstanta	3.773
2	Kepemimpinan (X1)	0.298
3	Motivasi (X2)	0.274
4	Disiplin kerja (X3)	0.222

Konstanta sebesar 3.773 menunjukkan ketika kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja tidak diperhatikan oleh PTPN XII maka kinerja karyawan sebesar 3.377 satuan.

Koefisien kepemimpinan sebesar 0.298 menunjukkan jika nilai dari kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.298 satuan, dengan asumsi variabel motivasi dan disiplin kerja dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin baik kepemimpinan di PTPN XII maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Koefisien motivasi sebesar 0.274 menunjukkan jika nilai dari motivasi meningkat sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.274 satuan, dengan asumsi variabel kepemimpinan dan disiplin kerja dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Hal ini juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Koefisien disiplin kerja sebesar 0.222 menunjukkan jika nilai dari disiplin kerja meningkat sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.222 satuan, dengan asumsi variabel kepemimpinan dan motivasi dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Hal ini juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti jika karyawan semakin disiplin dalam bekerja maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

C. Uji Hipotesis

Tabel 3.4. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Sig.		α
Citra Merek	0.000	<	0.05
Harga	0.001	<	0.05
Kualitas Produk	0.004	<	0.05

Variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi hitung sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis pertama diterima, yang berarti terbukti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan di PTPN

XII akan meningkatkan kinerja karyawan dengan signifikan.

Variabel motivasi mempunyai nilai signifikansi sebesar 0.001 lebih kecil dari 0.05, sehingga bahwa hipotesis kedua diterima, yang berarti terbukti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan dengan signifikan.

Variabel disiplin kerja mempunyai nilai signifikansi sebesar 0.004 lebih kecil dari 0.05, sehingga hipotesis ketiga diterima, yang berarti terbukti bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi kedidiplinan karyawan dalam bekerja akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan

D. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya.

Tabel 3.5. Hasil Koefisien Determinasi

Kriteria	Koefisien
<i>Adjusted R Square</i>	0.521

Hasil output SPSS menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,521. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa 52.1% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, sedangkan sisanya sebesar 47.9% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kompensasi, pelatihan dan lain-lain.

E. Pembahasan

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XII memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan, memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan, bertanggung

jawab terhadap segala keputusan yang dibuat dan mampu mengendalikan emosi ketika bekerja, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan memang tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan. Hasil ini sesuai dengan pernyataan Kadarman & Jusuf. (2001) yang menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Agustin, dkk (2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika karyawan senang dalam bekerja sebagai karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII, karyawan memiliki target dalam setiap pekerjaan, karyawan senang jika memperoleh pujian dari rekan kerja mengenai hasil kerja dan karyawan selalu berusaha menjadi lebih baik dari rekan kerja yang lain, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Terry (2003:66) motivasi sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong bagi pegawai untuk melakukan tindakan-tindakan sehingga tujuan yang di inginkan dapat tercapai. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual pegawai. Robbins (2006:238) seorang

karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Agustin, dkk (2012), Sajangbati (2013) dan Pratiwi (2014) yang membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika karyawan selalu tepat waktu dalam bekerja, hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan sesuai dengan prosedur dan selalu mentaati peraturan yang ada dalam perusahaan., maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan akan membuat kinerja pegawai tersebut semakin baik. Hasil ini sesuai dengan pernyataan Davis dalam Mangkunegara (2009:129) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Hasibuan (2011:198) juga mengemukakan bahwa kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sajangbati (2013) yang membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada objek penelitian yang berbeda Pratiwi (2014) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian secara statistik, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan di PT.

- Perkebunan Nusantara XII akan meningkatkan kinerja karyawan dengan signifikan.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan maka kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII juga akan mengalami peningkatan yang signifikan..
 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi kedisiplinan karyawan dalam bekerja akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) harus berhati-hati dalam menentukan sikap dan membuat suatu kebijakan karena berdasarkan data yang diperoleh terdapat beberapa karyawan yang kurang setuju bahkan tidak setuju terhadap kepemimpinan di PT. Perkebunan Nusantara XII. Pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan PT. Perkebunan Nusantara XII. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari para karyawan. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Hal tersebut terbukti dari nilai koefisien masing-masing variabel. Terbukti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan. Namun PT. Perkebunan Nusantara XII tidak boleh mengabaikan variabel yang lainnya, yakni motivasi dan disiplin kerja, karena kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Peneliti Selanjutnya Peneliti selanjutnya hendaknya menambah variabel penelitian untuk lebih memperkaya dan memperluas pembahasan dalam penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi dan keragaman produk, dimana ketiga variabel independen tersebut hanya memberikan pengaruh sebesar 52.1%, artinya masih terdapat variabel lain yang ikut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel yang perlu ditambah oleh peneliti berikutnya seperti kompensasi, pelatihan dan lain-lain. Sehingga akan lebih memperluas dan memperkaya hasil penelitian di penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agustin, Tri, Ahmad Ubai dan Siti Maisaroh. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mitra Sentosa. *Jurnal EMBA*, Vol.1, No.7
- [2] Anisa. 2014. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Witel Pekalongan.
- [3] Arep dan Tanjung. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- [4] Emma. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Putra.
- [5] Gerungan, W.A. 2004. *Psikologi sosial*, PT. Refika Aditama, IKAPI, Bandung
- [6] Ghozali, imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- [7] Handoko, TH. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- [8] Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- [9] Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Terjemahan Agus Dharma*. Erlangga, Jakarta.

- [10] Ivancevich, Jhon M. Robert Konopaske. Michael T Mateson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- [11] Kadarman, A. M. dan Jusuf Udaya. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- [12] Kartono, Kartini. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Grafindo Persada ; Jakarta
- [13] Keith, David. 1985. *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- [14] Keith, David. 1985. *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- [15] Kuncoro, Mudrajad. 2011. *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- [16] Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI
- [17] Mangkunegara, A. A. dan Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rodakarya, Bandung.
- [18] Muchlas. Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- [19] Pratiwi, Annisa., 2014. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Pekalongan*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- [20] Prayitno. 2010. *Paham Analisa Data Statistik*. Yogyakarta. : MediaKom.
- [21] Rachmawati Hj. Ike Kusdyah. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Cv. Andi Offset.
- [22] Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi Kedua*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- [23] Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks, Jakarta. hal.208.
- [24] Sajangbati, Ivonne A. S. 2013. Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung. *Jurnal EMBA*, Vol.1, No.4.
- [25] Satrohadiwiryo Dr. B. Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- [26] Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- [27] Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- [28] Sunyoto Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- [29] Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. Free Press, New York.
- [30] Terry, George R.. 2003. *Prinsip-prinsip Management*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.