

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEDISIPLINAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Karyawan Bagian Produksi Dan Galvanis di PT. Kurnia Adijaya Mandiri)

Mokhammad Khukaim Barkhowa

Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng
m.ukmbarkhowa@gmail.com

Fitri Lukiastuti

Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Himawan Arif Sutanto

Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

ABSTRACT

The decline in performance has become a serious problem for many companies; due to the low level of performance is a measure that can be used as an indication of a fundamental problem in the company. This has led to increasingly fierce competition between companies. Leadership is an important aspect that can affect the performance of employees with employee discipline as an intervening variable. The purpose of this study was to analyze the influence of leadership on the performance of employees with employee discipline as an intervening variable. Samples from this study are as many as 132 people out of a population of 132 employees. The sampling method using Census Sampling. Analysis of data using Simple Linear Regression, Multiple Linear Regression Models and Sobel Test. The results showed leadership and discipline positive impact and significant on employee performance, leadership positive effect and significant on employee discipline and leadership positive effect and significant on employee performance through employee discipline.

Keywords : leadership, employee discipline, employee performance

1. Pendahuluan

Agar sumber daya manusia dapat berjalan dengan baik, motivasi terhadap manusia perlu diterapkan. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, agar bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi ini semakin penting karena pemimpin membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan berintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Terdapat beberapa teori tentang motivasi diantaranya adalah Teori X dan Y dari Mc. Gregor. Teori motivasi X dan Y dari Mc. Gregor menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dirumuskan dengan dua perbedaan dasar perilaku manusia. Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara yang pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe

teori X adalah otoriter sedang gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja. Sedangkan menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi bila menggantikan pengawasan dan pengarah dengan integrasi dan kerjasama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedang kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif (Hasibuan, 2009).

Selain itu, teori kepemimpinan situasi yang ada mempengaruhi dan membentuk kapasitas manusia. Manusia pun berperilaku sesuai dengan situasi yang mengitarinya, tanpa berarti dia menjadi bunglon atau makhluk mimikri. Kata lain dari teori ini adalah teori situasi, yang pada akhirnya melahirkan konsep kepemimpinan situasional. Ajaran teori ini, bahwa kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengelilinginya. Pada saat lain sebagai manusia yang dipimpin. Bakat dan kemampuan seorang dapat mewujudkan hanya pada situasi tertentu. Teori ini adalah sintesi dari teori keturunan yang mengatakan bahwa bakat adalah faktor dominan dan teori kejiwaan yang berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pimpinan jika dibekali pengetahuan dan sejumlah pengalaman yang memadai.

Agar Visi dan Misi PT. Kurnia Adijaya Mandiri dapat terwujud maka perlu adanya peningkatan sumber daya manusia salah satunya adalah kepemimpinan. Berdasarkan data

mengenai rekapitulasi sanksi karyawan yang diperoleh peneliti dari perusahaan, ditemukan karyawan yang melakukan pelanggaran. Untuk lebih informasi mengenai rekapitulasi sanksi karyawan tahun 2015 pada PT. Kurnia Adijaya sebagai berikut:

- a. Pelanggaran yang dilakukan karyawan di PT. Kurnia Adijaya Mandiri pada tahun 2015 mencapai 49 karyawan atau 31,41% dari jumlah karyawan.
- b. Tingkat pelanggaran paling tinggi adalah pada bulan September yang mencapai 8 karyawan.
- c. Tingkat pelanggaran paling rendah adalah pada bulan Februari, Maret, November dan bulan Desember yang mencapai 2 karyawan.
- d. Pada tahun 2015 PT. Kurnia Adijaya Mandiri telah memberikan surat peringatan satu sebanyak 20 karyawan, surat peringatan dua sebanyak 11 karyawan, surat peringatan tiga sebanyak 8 karyawan, dan telah memutus hubungan kerja sebanyak 10 karyawan.
- e. Pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan PT. Kurnia Adijaya Mandiri pada tahun 2015 adalah melakukan kelalaian intruksi kerja sebanyak 3 kali, meninggalkan ruangan kerja tanpa izin sebanyak 12 kali, menolak perintah atasan sebanyak 10 kali, Sering tidak masuk kerja sebanyak 17 kali, tidur saat jam kerja sebanyak 7 kali.

Selain itu, agar tercapainya suatu tujuan perusahaan, hal lain perlu diperhatikan adalah kedisiplinan karyawan. Dalam hal ini, terdapat masalah yang terjadi dalam perusahaan tentang kedisiplinan karyawan. Berdasarkan data Terlambat Tiba di Kantor, dan data absensi yang diperoleh peneliti dari perusahaan, masih ditemukan karyawan

yang melakukan pelanggaran. Untuk lebih jelasnya berikut informasi mengenai keterlambatan karyawan pada PT. Kurnia Adijaya Mandiri yang di tunjukkan pada tabel 1:

Tabel 1 : Rata - Rata Karyawan PT. Kurnia Adijaya Mandiri yang terlambat Tiba di Kantor Tahun 2015

No	Bulan	Rata-Rata Karyawan yang Terlambat	Persentase
1	Januari	15,85	10,16
2	Februari	16,87	10,81
3	Maret	17,20	11,03
4	April	18,68	11,97
5	Mei	20,65	13,24
6	Juni	20,96	13,44
7	Juli	21,38	13,71
8	Agustus	15,12	9,69
9	September	15,68	10,05
10	Oktober	16,23	10,40
11	November	21,28	13,64
12	Desember	21,36	13,69

Sumber : HRD PT. Kurnia Adijaya Mandiri (2015)

Berdasarkan tabel 1.2 mengenai rata-rata keterlambatan karyawan maka diperoleh informasi mengenai tingkat kedisiplinan di PT. Kurnia Adijaya Mandiri sebagai berikut:

- Pada tahun 2015 rata-rata karyawan yang terlambat 18,37 atau 11,78% dari 156 jumlah karyawan yang ada di PT. Kurnia Adijaya Mandiri.
- Tingkat rata-rata karyawan yang terlambat paling tinggi adalah pada bulan Juli yang mencapai 21,36 atau 13,69%.
- Tingkat rata-rata karyawan yang terlambat paling rendah adalah pada bulan Agustus yang mencapai 15,12 atau 9,69%.
- Tingkat rata-rata karyawan yang terlambat mengalami kenaikan tertinggi pada bulan Oktober ke bulan November yaitu mencapai 5,05 atau 3,23%.

- Tingkat rata-rata karyawan yang terlambat mengalami penurunan adalah pada bulan Juli ke bulan Agustus yaitu mencapai 6,26 atau 4,01%

Informasi lain yang memperlihatkan tentang kedisiplinan karyawan juga dapat di lihat dari tingkat absensi karyawan pada PT. Kurnia Adijaya Mandiri yang ditunjukkan pada tabel 2:

Tabel 2 : Jumlah Karyawan dan Absensi Karyawan Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan Pada Tahun 2015

Bulan	Jumlah karyawan 2015	<i>Alpha</i>
Januari	145	19
Februari	148	19
Maret	156	17
April	159	18
Mei	150	18
Juni	156	27
Juli	151	32
Agustus	178	14
September	166	17
Oktober	153	18
November	154	19
Desember	156	22

Sumber : HRD PT. Kurnia Adijaya Mandiri (2015)

Berdasarkan tabel 1.3 mengenai tingkat absensi karyawan maka diperoleh informasi mengenai tingkat kedisiplinan di PT. Kurnia Adijaya Mandiri berupa keterangan *alpha* atau tidak masuk kerja tanpa keterangan sebagai berikut:

- Rata-rata jumlah karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan per bulan mencapai 12,82% atau 20 karyawan dari 156 jumlah karyawan yang ada di PT. Kurnia Adijaya Mandiri.
- Tingkat tidak masuk kerja tanpa keterangan paling tinggi adalah pada bulan Juli yang mencapai 20,51% atau 32 *alpha*
- Tidak masuk kerja tanpa keterangan paling rendah adalah pada bulan Agustus yang mencapai 8,97% atau 14 *alpha*.
- Tingkat tidak masuk kerja tanpa keterangan mengalami kenaikan tertinggi pada bulan Mei ke bulan Juni yaitu mencapai 5,77% atau 9 *alpha*.

Selain itu, kinerja karyawan perlu diperhatikan agar tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi.

Berikut informasi mengenai Data Produksi Tahun 2015 *Tower Telekomunikasi Seluler Dan Tower Saluran Udara Tegangan Ekstra Tinggi (Sutet)* di PT. Kurnia Adijaya yang sehingga terindikasi belum optimalnya kinerja dari karyawan. Belum optimalnya kinerja karyawan dapat terlihat pada tidak tercapainya beberapa target yang telah direncanakan, seperti pada bulan mei juni dan juli target yang seharusnya bisa memproduksi 4 *tower* hanya dapat memproduksi 2 *tower* saja. Sehingga dalam satu tahun PT. Kurnia

Adijaya Mandiri hanya memproduksi 39 *tower* dan hal tersebut tidak sesuai dengan target produksi yang ada yaitu memproduksi 46 *tower*.

Faktor tidak langsung yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan melalui kedisiplinan sebagai variabel intervening. Menurut Mathis (2009) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kehadiran. Agar karyawan selalu hadir dalam bekerja perlu adanya peran seorang pemimpin.

Menurut Hasibuan (2009) Keteladan seorang pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan kepemimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Tetapi jika teladan pemimpin kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahannya juga akan kurang disiplin.

Selain itu, Seorang pemimpin harus mampu untuk mengambil keputusan yang bersifat praktis, realities, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Siagian (2008) kedisiplinan merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para

karyawan yang lain serta meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, Dharma (2003) menyatakan bahwa adakalanya karyawan secara terang – terangan menunjukkan ketidakpatuhannya seperti menolak tugas yang seharusnya dilakukan. Jika tingkah laku karyawan menimbulkan dampak atas kinerjanya, para pemimpin harus siap melakukan tindakan pendisiplinan.

2. Pustaka Dan Hipotesis

a. Telaah Pustaka

i) Kepemimpinan

Menurut Siagian (2003) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengambil keputusan yang bersifat praktis, realitis, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi. Indikator : (1) Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, (2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi, (3) Pimpinan selaku komunikator yang efektif, (4) Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik, (5) Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

ii) Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2009) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Indikator : (1) Tepat Waktu, (2) Kerapian (3) Penggunaan perlengkapan dan peralatan kerja, (4) Patuh, (5) Tanggung Jawab.

iii) Kinerja Karyawan

Menurut Ranupandojo & Husnan (2011) Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas

yang dibebankan atau yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator untuk memperjelas konsep ini adalah kuantitas dan kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap dan kehadiran.

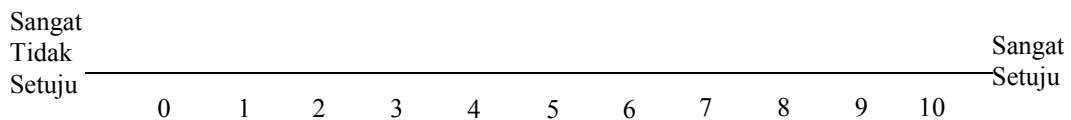
b. Hipotesis

- H₁ : kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
 H₂ : kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kedisiplinan karyawan
 H₃ : kedisiplinan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
 H₄ : kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kedisiplinan karyawan sebagai variabel intervening

dan karyawan departmen produksi di PT. Kurnia Adijaya Mandiri yang berjumlah 132 Karyawan. Pengambilan sampel dilakukan secara sampling jenuh atau sensus. *Sampling* jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008). Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode sensus di karenakan jumlah populasi yang hanya 132 orang responden sehingga seluruh populasi diambil menjadi sampel. Dalam penelitian ini, menggunakan kuesioner sebagai alat penelitian. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner atau angket ini adalah skala interval atau *interval scale*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis analisis regresi berganda.

3. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan departmen galvanis



4. Hasil dan Pembahasan

a. Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang diinput dari hasil kuesioner, maka diperoleh data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan, kedisiplinan karyawan, dan kinerja karyawan PT. Kurnia Adijaya Mandiri. Berikut akan disajikan analisis indeks jawaban responden untuk meninjau jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan yang menjadi instrumen penelitian ini. Dalam hal ini dikemukakan mengenai deskripsi

jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga akan dapat diketahui intensitas kondisi masing-masing variabel. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *Continuous Rating Scale* dengan skor minimum 1 dan skor maksimum 10, maka perhitungan indeks jumlah jawaban responden per pertanyaan.

Table 3 : Tanggapan Responden dari Variabel Kepemimpinan

No.	Pertanyaan	N	Min	Max	Mean	Indeks	Kriteria
	Kepemimpinan (X)						
1	Pimpinan Anda sudah memberikan arahan kerja dengan baik.	132	1,1	8,9	4,783	631,3	Sedang
2	Pimpinan Anda menjadi juru bicara yang baik dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar perusahaan.	132	1,1	8,4	4,839	638,8	Sedang
3	Pimpinan Anda mempunyai hubungan yang baik terhadap Anda.	132	1,2	9,1	4,789	632,2	Sedang
4	Pimpinan Anda menjadi penengah yang baik dalam menangani konflik.	132	1,1	8,1	4,891	645,6	Sedang
5	Pimpinan Anda sudah bersikap efektif dan netral terhadap karyawan.	132	1,2	9,0	4,861	641,6	Sedang

Sumber : Data *primer* yang diolah, 2017

Table 4 : Tanggapan Responden dari Variabel Kedisiplinan Karyawan

No.	Pertanyaan	N	Min	Max	Mean	Indeks	Kriteria
	Kedisiplinan Karyawan (Z)						
1	Saya selalu datang dan pulang tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditetapkan	132	1,1	9,7	4,317	569,8	Sedang
2	Jika saya datang terlambat, maka Saya mengganti waktu keterlambatan itu dengan cara menambah jam kerja sesuai dengan waktu keterlambatan	132	1,2	9,8	4,436	585,5	Sedang
3	Saya selalu datang ke kantor dengan berpakaian rapi dan menggunakan seragam yang telah ditetapkan	132	1,2	9,7	4,885	644,7	Sedang
4	Saya memakai seragam lengkap dengan atributnya	132	1,2	9,4	4,499	593,8	Sedang
5	Saya mampu mengoperasikan peralatan dan perlengkapan kantor dengan baik	132	1,2	9,2	4,427	584,4	Sedang
6	Saya menjaga dan memelihara kendaraan inventaris dan mesin produksi dengan baik	132	1,1	9,2	4,267	563,3	Sedang
7	Saya menjalankan tugas sesuai dengan prosedur kerja serta mematuhi aturan lisan maupun tulisan yang berlaku	132	1,1	9,3	4,614	609,0	Sedang

No.	Pertanyaan	N	Min	Max	Mean	Indeks	Kriteria
	Kedisiplinan Karyawan (Z)						
8	Setiap kegiatan survei yang dilaksanakan saya selalu mematuhi jadwal pelaksanaan	132	1,1	9,2	4,092	540,2	Sedang
9	Saya melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan hasil yang maksimal	132	1,2	9,2	4,341	573,0	Sedang
10	Saya selalu mendatangi setiap kegiatan yang di adakan oleh perusahaan	132	1,1	9,7	4,274	564,1	Sedang

Sumber : Data *primer* yang diolah, 2017

Table 5 : Tanggapan Responden dari Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	N	Min	Max	Mean	Indeks	Kriteria
	Kinerja Karyawan (Y)						
1	Saya bekerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan	132	1,1	9,1	4,178	551,4	Sedang
2	Banyaknya hasil kerja yang Saya lakukan dapat dilihat dari waktu kerja	132	1,1	8,9	4,109	542,4	Sedang
3	Saya dalam bekerja selalu mengutamakan tingkat ketelitian	132	1,5	9,2	4,280	565,0	Sedang
4	Saya dalam melakukan tugas secara konsisten dan bersifat rutin	132	1,1	9,8	4,394	580,0	Sedang
5	Saya mampu memenuhi atau mengikuti instruksi	132	1,1	8,9	4,053	535,0	Sedang
6	Saya sangat berhati-hati dalam bekerja	132	1,1	9,7	4,330	571,5	Sedang
7	Saya mampu mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif	132	1,1	8,9	4,445	586,8	Sedang
8	Saya dalam menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu	132	1,0	9,3	4,368	576,6	Sedang
9	Saya berperilaku yang baik terhadap atasan maupun teman sekerja	132	1,1	8,7	4,344	573,4	Sedang
10	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat	132	1,1	7,9	4,412	577,5	Sedang

Sumber : Data *primer* yang diolah, 2017

Dari kelima pertanyaan dari variabel kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa perlu adanya peningkatan terkait dengan lima indikator penelitian yaitu tentang pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar

organisasi, pimpinan selaku komunikator yang efektif, Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik, Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Selain itu, Dari kesepuluh pertanyaan dari variabel kedisiplinan

dapat disimpulkan bahwa perlu adanya peningkatan terkait dengan lima indikator penelitian yaitu tentang ketepatan waktu, kerapian, penggunaan perlengkapan dan peralatan kerja, kepatuhan, dan tanggung jawab.

Dari kesepuluh pertanyaan dari variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa perlu adanya peningkatan terkait dengan enam indikator penelitian yaitu tentang kuantitas dan kualitas, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap, kehadiran

b. Analisis Regresi sederhana

Analisis Regresi sederhana harus digunakan untuk mengetahui apakah residual melalui tahap pengujian normalitas dan uji berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). koefisien determinasi. Uji Normalitas

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,038	4,300		0,706	0,481
Kepemimpinan	1,701	0,173	0,652	9,809	0,000
<i>Adjusted R Square</i> = 0,421			Uji Normalitas sebesar 0,119		

Sumber : Data *primer* diolah, 2017

c. Analisis regresi linear berganda

Teknik regresi linear berganda sebelum melakukan analisis regresi linear digunakan penelitian ini untuk menganalisis berganda yaitu uji normalitas, uji data yang dibantu dengan program SPSS. Uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas asumsi klasik dilakukan terlebih dahulu

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta	Std. Error	Beta		
(Constant)	9,649	1,866		5,171	0,000
Kepemimpinan	0,297	0,099	0,153	2,994	0,003
Kedisiplinan	0,590	0,038	0,792	15,538	0,000
Adjusted R Square = 0,384			Uji Normalitas sebesar 0,070		
Uji Statistik F = 270,633 Sig. = 0,000			Uji Multikolonearitas		
			Kepemimpinan	Kedisiplinan	
			Tolerance = 0,575 VIF = 1,740	Tolerance = 0,575 VIF = 1,740	
			Uji Heterokedastisitas		
			Kepemimpinan	Kedisiplinan	
			0,358	0,196	

Sumber : Data *primer* diolah, 2017

d. Uji Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* yaitu kedisiplinan karyawan. Menurut Baron dan Kenny dalam (Ghozali, 2011:248), suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel kriteria dependen. Nilai *t* hitung ini dibandingkan dengan nilai *t* tabel yaitu $\geq 1,97810$. Jika nilai *t* hitung lebih besar dari nilai *t* tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Perhitungan standar error dari koefisien *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung ($Sp2p3$) :

$$\begin{aligned} Sp2p3 &= \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2} \\ &= \sqrt{(0,590)^2 (0,173)^2 + (1,701)^2 (0,038)^2 + (0,173)^2 (0,038)^2} \\ &= \sqrt{0,0146364405} \\ &= 0,1209 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil $Sp2p3$ ini maka dapat dihitung nilai *t* statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{1,0035}{0,1209} = 8,2954$$

Nilai *t* hitung ini diatas dibandingkan dengan nilai *t* tabel yaitu sebesar 1,97810. Jika nilai *t* hitung lebih besar dari nilai *t* tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Dan hasil *t* hitung sebesar 8,2954, maka *t* hitung lebih besar dari *t* tabel dan disimpulkan mediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel *intervening* yaitu kedisiplinan karyawan.

5. Pembahasan

Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis H_1 yaitu kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil regresi

variabel kepemimpinan diperoleh nilai probabilitas 0,003 yang menunjukkan lebih kecil dari 0,05. Karena nilai signifikansi pengujian lebih kecil dari 0,05 ($0,003 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, lalu H_1 dapat diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas yaitu kepemimpinan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu, Dkk (2013) dan Kencanawati (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Rahayu, Dkk (2013) menunjukkan bahwa bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut mempelancar berbagai kegiatannya, terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Pimpinan hendaknya mengarahkan program yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, Pemimpin harus bisa menjadi wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi, menjadi komunikator yang efektif, mediator yang andal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik. Pimpinan juga harus bisa menjadi integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral sehingga dalam pencapaian kinerja karyawan yaitu dalam hal Kuantitas, Kualitas, Keandalan, Inisiatif, Kerajinan, Sikap, Kehadiran akan meningkat.

Kepemimpinan terhadap kedisiplinan Karyawan

Pengujian hipotesis H_2 yaitu kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kedisiplinan karyawan. Hasil regresi variabel kepemimpinan diperoleh nilai probabilitas 0,000 yang

menunjukkan lebih kecil dari 0,05. Karena nilai signifikansi pengujian lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, lalu H_2 dapat diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas yaitu kepemimpinan terhadap variabel terikat yaitu kedisiplinan karyawan. Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa besarnya kepemimpinan mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Mariani (2012), Mahendra (2014) dan Pribadi (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kedisiplinan karyawan.

Menurut Mariani (2012) kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik sehingga dapat terlaksana sesuai dengan apa yang direncanakan. Semakin baik kemampuan pemimpin untuk mengorganisasikan pekerjaan, maka disiplin kerja karyawan juga semakin baik. Pembentukan perilaku disiplin dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan faktor lingkungan yaitu kualitas kepemimpinan, kesejahteraan dan sistem penghargaan. Seorang pimpinan dikatakan efektif dan berkualitas dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik.

Selain itu menurut Mahendra (2014) Faktor-faktor Kejujuran dan integritas, dorongan personal dan energi, keinginan untuk memimpin, percaya diri, kemampuan kognitif, karisma, fleksibilitas dan adaptivitas, kesayangan dan kehangatan positif, kreatifitas dan originalitas, serta pengetahuan tentang bisnis adalah faktor faktor pembentuk variabel kepemimpinan. Faktor-faktor ini

mempunyai kaitan yang positif terhadap kedisiplinan karyawan.

Pimpinan hendaknya mengarahkan program yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, Pemimpin harus bisa menjadi wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi, menjadi komunikator yang efektif, mediator yang andal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik. Pimpinan juga harus bisa menjadi integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral sehingga dalam hal kedisiplinan karyawan yaitu dalam aspek ketepatan waktu, kerapian, penggunaan perlengkapan dan peralatan kerja, kepatuhan, dan tanggung jawab akan meningkat.

Kedisiplinan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis H_3 yaitu kedisiplinan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil regresi variabel kedisiplinan karyawan diperoleh nilai probabilitas 0,000 yang menunjukkan lebih kecil dari 0,05. Karena nilai signifikansi pengujian lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, lalu H_3 dapat diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas yaitu kedisiplinan karyawan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa besarnya kedisiplinan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Widya (2014) Suwondo dan Susanto (2015) yang menyatakan bahwa kedisiplinan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Suwondo dan Susanto (2015)

kedisiplinan karyawan merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi sehingga kedisiplinan karyawan perlu ditingkatkan agar harapan karyawan dapat tercapai dan karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Kedisiplinan yang dimiliki oleh karyawan memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan tersebut. setiap karyawan yang tidak memiliki kesadaran mengenai kedisiplinan akan melakukan pelanggaran yang sama dan akan berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut. Peningkatan disiplin kerja dengan cara memberikan *award* bagi karyawan yang memiliki kedisiplinan yang tinggi penting untuk dipertimbangkan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin kerja dan dapat menjadi contoh bagi karyawan lainnya. Pemberian *reward* berupa insentif bagi karyawan yang berprestasi perlu mendapat perhatian agar dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Agar kedisiplinan dapat tercapai dengan baik perlu memperhatikan aspek ketepatan waktu dalam bekerja, kerapian, ketrampilan dalam menggunakan perlengkapan dan peralatan kerja, patuh terhadap peraturan dan Pemimpinnya, bertanggung jawab akan pekerjaannya. sehingga kinerja karyawan yaitu dalam hal kuantitas, kualitas, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap, dan kehadiran akan meningkat.

Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kedisiplinan Karyawan

Pengujian hipotesis H_4 yaitu kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kedisiplinan sebagai variabel *intervening*. Hasil uji sobel variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung sebesar 8,2954 yang menunjukkan bahwa lebih besar dari

t tabel 1,97810. Karena nilai t hitung pengujian lebih besar dari 1,97810 ($8,3954 \geq 1,97810$) maka dapat disimpulkan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh variabel *intervening* yaitu kedisiplinan karyawan. Hal ini berarti terdapat pengaruh dari variabel bebas yaitu kepemimpinan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan melalui variabel *intervening* yaitu kedisiplinan karyawan. Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa besarnya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kedisiplinan sebagai variabel *intervening*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Dharma (2003) bahwa adakalanya karyawan secara terang – terangan menunjukkan ketidakpatuhannya seperti menolak tugas yang seharusnya dilakukan. Jika tingkah laku karyawan menimbulkan dampak atas kinerjanya, para pemimpin harus siap melakukan tindakan pendisiplinan. Menurut Siagian (2008) kedisiplinan merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan kinerjanya. Pimpinan hendaknya mengarahkan program yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, Pemimpin harus bisa menjadi wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi, menjadi komunikator yang efektif, mediator yang andal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.

Pimpinan juga harus bisa menjadi integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral sehingga dalam hal kedisiplinan karyawan yaitu dalam aspek ketepatan waktu, kerapian, penggunaan perlengkapan dan peralatan kerja, kepatuhan, dan tanggung jawab akan meningkat yang juga akan berdampak akan meningkatnya kinerja karyawan yaitu dalam aspek kuantitas, kualitas, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap, dan kehadiran.

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan penjelasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan :

- (1) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan hipotesis pertama diterima
- (2) Hasil penelitian ini kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kedisiplinan karyawan hipotesis kedua diterima
- (3) Hasil penelitian ini kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan hipotesis ketiga diterima
- (4) Hasil penelitian ini kepemimpinan terhadap variabel dependen kinerja karyawan dimediasi oleh variabel *intervening* yaitu kedisiplinan karyawan hipotesis keempat diterima

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Agus (2003), *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ghozali, Imam (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 1*, edisi kelima, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Saran yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

- (1) Pimpinan hendaknya mengarahkan program yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan. Pemimpin harus bisa menjadi wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi. Pemimpin harus bisa menjadi komunikator yang efektif, mediator yang andal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik. Pimpinan harus bisa menjadi integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.
- (2) Agar kedisiplinan dapat tercapai dengan baik perlu memperhatikan aspek ketepatan waktu dalam bekerja, kerapian, ketrampilan dalam menggunakan perlengkapan dan peralatan kerja, patuh terhadap peraturan dan Pemimpinnya, bertanggung jawab akan pekerjaannya.
- (3) Dalam peningkatan kinerja perlu di perhatikan aspek kuantitas dan kualitas kerja, keandalan dalam bekerja, inisiatif akan pekerjaan, kerajinan dalam bekerja, sikap yang baik, selalu hadir tepat waktu dalam bekerja

Ed. Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Kencanawati, Anak Agung A M (2013), Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar, *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol.9. No.1, Maret 2013.
- Mahendra, I Gusti N T dan Brahmasari, Ida Ayu (2014), Pengaruh

- Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 1 No.1, April 2014.
- Mariani, Dian dkk. (2012), Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Inti Sei Galuh Kabupaten Kampar, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 2, Nomor 2, Mei 2012.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Pribadi, Gatot (2013), Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Cv Mitra Ilmu Semarang, *Jurnal Sosioekoteko*, Ed. 2014, Vol. 2.
- Treiblmaier,H and Filzmoser, P (2009), Benefits form using countinuous rating scale in online survey research, Vienna University Of Technology, *Intitut f. Statistik u. Wahrscheinlichkeitstheorie* , 1040 Wien, Wiedner Hauptstr, 8-10/107.
- Treiblmaier,H and Filzmoser, P (2009), Benefits form using countinuous rating scale in online survey research, Vienna University Of
- Rahayu, Vebriana T Dkk. (2013), Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PLN Cabang Madiun, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, Februari 2013.
- Ranupandojo, H. dan Husnan, S (2011), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Siagian, Sondang P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed.1, Cet 16*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono (2008). *Metode Penelitian Kunatitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suwondo, Diah I dan Sutanto, Eddy M (2015), Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 17, No. 2, September 2015.
- Technology, *Intitut f. Statistik u. Wahrscheinlichkeitstheorie* , 1040 Wien, Wiedner Hauptstr, 8-10/107.
- Widya, Betania K (2014), Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru DI SMK PGRI 1 Mejobo Kudus, *Economic Education Analysis Journal*, Vol. 2, September 2014