

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. MATAHARI JAYA INTERNASIONAL**

***THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, MOTIVATION AND WORK DISCIPLINE ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. MATAHARI JAYA INTERNASIONAL***

**<sup>1\*</sup>Revanda Bela Oktaviana<sup>1\*</sup>, Heptari Elita Dewi<sup>2</sup>, Imaniar Ilmi Pariasa<sup>3</sup>**

<sup>1\*23</sup> Universitas Brawijaya

(Email: [revandabela@student.ub.ac.id](mailto:revandabela@student.ub.ac.id))

\*Penulis korespondensi: [revandabela@student.ub.ac.id](mailto:revandabela@student.ub.ac.id)

**ABSTRACT**

*The number of employees who missed out amounted to 5% of the number of employees in the production division. This can result in a decrease in employee performance so that it is necessary to measure employee performance in PT. MJI. The purpose of this research is to know the influence of leadership style, motivation and discipline of work on employee performance in PT. Matahari Jaya International. The method of analysis used is a quantitative descriptive statistical method with SEM-PLS analysis tool. The results of the analysis show that the performance of employees is good enough. Meanwhile, analysis using SEM-PLS tools shows that leadership style, motivation and work discipline variables have a significant positive influence on employee performance.*

**Keywords:** *leadership style, motivation, discipline, performance*

**ABSTRAK**

Jumlah karyawan yang melakukan absen sebesar 5% dari jumlah karyawan yang ada di divisi produksi. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan di kinerja karyawan sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja karyawan di PT. MJI. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Jaya Internasional. Metode analisis yang digunakan adalah metode statistik deskriptif kuantitatif dengan alat analisis SEM-PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah cukup baik. Sementara untuk hasil analisis menggunakan alat SEM-PLS menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin, kinerja

**PENDAHULUAN**

Perusahaan memiliki berbagai divisi yang berbeda sesuai dengan tugas untuk mencapai tujuannya. Salah satu divisi yang sangat krusial dan dibutuhkan perusahaan adalah divisi sumberdaya manusia. Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu bidang fungsional yang harus ada di dalam sebuah perusahaan. Kegiatan pada manajemen sumberdaya manusia

meliputi pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia (Husin Umar 2005). Pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif dibutuhkan agar terciptanya keseimbangan antara kebutuhan dengan tuntutan serta kemajuan perusahaan. Sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan juga harus memiliki kualitas kinerja yang bagus, baik dari pemimpin maupun karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, sehingga tujuan dari perusahaan akan dapat tercapai. Menurut Riyadi (2011), kinerja adalah tingkat prestasi seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Kinerja dari seorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kasmir (2016) mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh 13 faktor yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Gaya kepemimpinan atau cara memimpin yang dimiliki oleh setiap orang berbeda. Perbedaan gaya kepemimpinan ini nantinya akan memiliki dampak negatif atau positif yang diberikan atasan kepada bawahannya. Banyak pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi perusahaan. Hal ini yang membuat seorang pemimpin dapat memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan. Kepemimpinan dikatakan sebagai cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja secara efektif sesuai aturan bekerja (Salutondok and Supandi 2015).

Sebuah perusahaan juga perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi memiliki hubungan erat dengan sikap dan perilaku yang dimiliki oleh seorang manusia. Motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri seseorang untuk memberikan daya serta mengarahkan perilaku dalam melaksanakan tugas dengan baik di dalam pekerjaannya (Salutondok and Supandi 2015). Pemberian motivasi yang tinggi akan berdampak pada komitmen dan tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Sikap disiplin menjadi salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seseorang yang memiliki sikap disiplin akan bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Menurut Setiawan (2013), disiplin merupakan suatu ketaatan yang didukung oleh kesadaran untuk menjalankan tugas, kewajiban dan perilaku yang seharusnya dilakukan oleh seseorang di dalam suatu lingkungan. Penerapan perilaku disiplin pada karyawan diharapkan dapat memunculkan mental yang baik sehingga akan memudahkan suatu perusahaan atau organisasi mencapai tujuannya.

Permintaan kayu lapis di Indonesia meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk karena kebutuhan hidup manusia juga ikut meningkat. BPS (2019) menyatakan bahwa produksi kayu hutan terutama kayu lapis mengalami peningkatan selama 5 tahun terakhir, pada tahun 2014 sebesar 3.579.113 m<sup>3</sup>, tahun 2015 sebesar 3.640.631 m<sup>3</sup>, tahun 2016 sebesar 3.636.058 m<sup>3</sup>, tahun 2017 sebesar 3.793.059 m<sup>3</sup>, dan tahun 2018 sebesar 4.213.557 m<sup>3</sup>. Hal ini dapat membuka peluang bagi perusahaan kayu yang bergerak pada pengolahan kayu lapis. PT. Matahari Jaya Internasional (PT. MJI) merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pengolahan kayu lapis (*plywood*) di daerah Lumajang dan berdiri sejak tahun 2014. Berdasarkan survey pendahuluan dengan menanyakan langsung kepada kepala divisi departemen produksi ditemukan adanya permasalahan yaitu terdapat beberapa karyawan yang tidak mematuhi peraturan perusahaan seperti banyaknya karyawan yang melakukan absensi. Jumlah karyawan yang melakukan absensi sebesar 5% dari total karyawan di divisi produksi. Menyadari bahwa pentingnya permasalahan tersebut akan menghambat kinerja karyawan, maka dilakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan metode SEM-PLS. Metode SEM-PLS adalah metode yang menjelaskan hubungan antara variabel laten (Haryono 2016). Oleh karena itu, penelitian ini

menggunakan metode SEM-PLS ini karena variabel yang digunakan merupakan variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung melainkan perlu adanya indikator. Sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh yang ada, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Jaya Internasional (PT. MJI). Berdasarkan paparan tersebut, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kondisi kinerja karyawan PT. MJI?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. MJI?

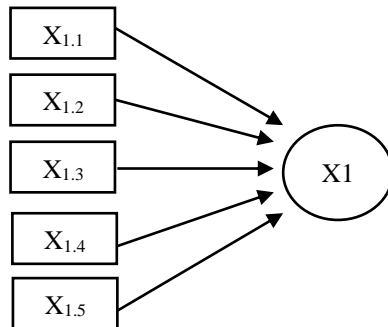
## METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di PT. MJI khususnya divisi produksi, dalam kurun waktu Februari – Mei 2020. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan kuisisioner, observasi, dokumentasi. Adapun variabel dan indikator pengukuran dapat dilihat pada **Tabel 1**.

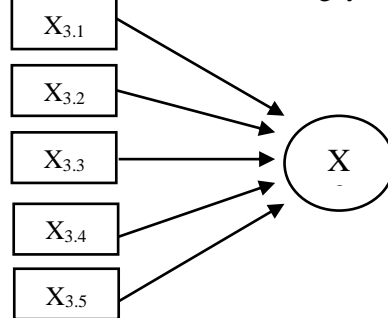
Variabel	Indikator
<b>Gaya Kepemimpinan (X1)</b>	Klarifikasi Pemimpin menjelaskan tentang tujuan dan sasaran yang dicapai oleh perusahaan.
	Penjelasan Pemimpin menjelaskan tentang apa yang harus dilakukan oleh karyawan
	Evaluasi Pemimpin menjelaskan tentang cara evaluasi yang akan dilakukan oleh pemimpin untuk mengevaluasi kinerja
	Umpan balik Pemimpin memberikan umpan balik seperti memberikan ujian kepada karyawan
	Imbalan Pemimpin memberikan bonus kepada karyawan yang telah menyelesaikan tugasnya dengan baik
	<b>Motivasi Kerja (X2)</b>
	Keamanan Kebutuhan dasar manusia untuk merasa aman dan merasa terlindungi
	Sosial

Variabel	Indikator
	<p data-bbox="635 342 1201 405">Kebutuhan dasar manusia untuk saling menjaga hubungan baik antar sesama</p> <hr/> <p data-bbox="635 412 1259 510">Penghargaan Kebutuhan dasar manusia untuk mendapatkan bonus atau pujian atas hasil kerja yang memuaskan</p> <hr/> <p data-bbox="635 517 1219 640">Aktualisasi Diri Kebutuhan dasar manusia untuk mendapatkan pelatihan sehingga dapat menjadi seseorang yang lebih baik lagi</p>
<b>Disiplin Kerja (X3)</b>	<p data-bbox="635 685 1272 920">Kehadiran Kedatangan seorang individu di dalam tempat kerja</p> <hr/> <p data-bbox="635 927 1272 1048">Ketaatan dalam peraturan kerja Seseorang yang taat pada peraturan yang dibuat oleh perusahaan tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan</p> <hr/> <p data-bbox="635 1055 1230 1048">Ketaatan pada standart kerja Ketaatan ini dapat dilihat dari besarnya tanggung jawab dan tugas yang telah menjadi kewajibannya</p> <hr/> <p data-bbox="635 1055 1275 1227">Tingkat kewaspadaan tinggi Seseorang yang memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi akan selalu berhati-hati dan teliti dalam melakukan pekerjaannya, sehingga seseorang tersebut akan menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien</p> <hr/> <p data-bbox="635 1234 1142 1357">Bekerja etis Seorang karyawan yang selalu melakukan pekerjaannya sesuai dengan apa yang telah ditentukan.</p>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<p data-bbox="635 1408 1174 1471">Kualitas Kerja Hasil kerja sesuai dengan standar perusahaan.</p> <hr/> <p data-bbox="635 1478 1243 1563">Kuantitas Kerja Pekerjaan yang dihasilkan mampu mencapai target.</p> <hr/> <p data-bbox="635 1570 1219 1668">Kerjasama Karyawan melakukan kerjasama yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan.</p> <hr/> <p data-bbox="635 1675 1272 1774">Kreatifitas Kemampuan karyawan untuk menciptakan perubahan guna perbaikan dan kemajuan perusahaan.</p> <hr/> <p data-bbox="635 1780 1230 1879">Inisiatif Bersemangat dan memiliki kemampuan untuk memutuskan sesuatu tanpa arahan terlebih dahulu.</p>

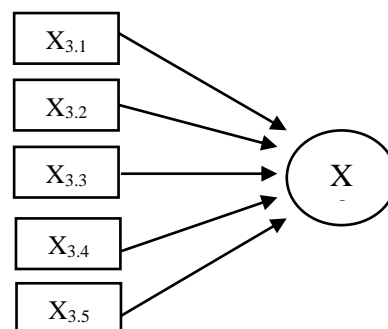
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode analisis deskriptif untuk menyajikan data mentah dalam bentuk tabel ataupun gambar, dan metode analisis SEM-PLS dengan aplikasi WarpPLS 6.0 untuk melakukan pengujian hipotesis. Pada analisis SEM-PLS perlu diawali dengan membuat rancangan model pengukuran (*outer model*) dan rancangan model structural (*inner model*). Rancangan model pengukuran digunakan untuk menentukan sifat indikator setiap variabel, dimana setiap indikator menggunakan indikator formatif. Adapun rancangan model structural digambarkan sebagai berikut:



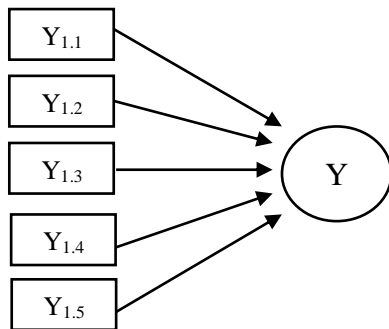
**Gambar 1.** Model formatif variabel gaya kepemimpinan



**Gambar 2.** Model formatif variabel motivasi

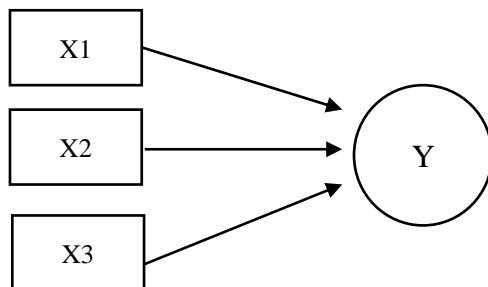


**Gambar 3.** Model formatif variabel disiplin kerja



**Gambar 4.** Model formatif variabel disiplin kerja

Sedangkan, pada rancangan model structural ditunjukkan untuk membuat hubungan antara variabel laten, yang mana dapat digambarkan sebagai berikut



**Gambar 5.** Model formatif variabel kinerja karyawan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Kondisi Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan pada PT. MJI kepada 100 karyawan di divisi produksi. Penilaian kinerja juga dilaksanakan sebagai salah satu bentuk evaluasi. Hasil analisa menunjukkan bahwa kinerja karyawan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata yang dipilih oleh responden sebesar 4. Namun meskipun kinerja karyawan cukup baik, ternyata terdapat masalah yaitu masih banyaknya karyawan yang melakukan absensi sehingga dapat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Jumlah karyawan yang melakukan absensi ini sebanyak 5% tiap bulan dari total karyawan di divisi produksi.

Kodisi lapang menunjukkan bahwa PT. MJI mengutamakan kualitas karyawan dalam bekerja maupun kualitas produknya. Hal ini dapat dilihat dari adanya pengecekan yang dilakukan di bagian grading. Apabila ditemukan produk yang tidak sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan maka produk tersebut tidak akan dipasarkan. Produk yang rusak tersebut akan otomatis dijadikan sebagai bahan baku untuk pemanas di mesin *boiler*. Kuantitas atau target yang telah ditetapkan perusahaan setiap tahunnya telah memenuhi target dan masih terus berupaya untuk meningkatkan target produksinya mengingat PT. MJI masih tergolong kedalam perusahaan yang baru berdiri. Pada tahun 2019 PT. MJI menargetkan sebanyak 6000 produk jadi, tetapi hal tersebut tidak dapat dicapai dan hanya dapat mencapai target sebanyak 4500 produk jadi saja. Meskipun hanya mencapai target 4500 produk jadi PT. MJI telah

mencapai target yang lebih tinggi dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 3500 produk jadi. target yang tidak tercapai ini didapat karena pada saat tahun 2019 mesin yang dimiliki oleh perusahaan sering mengalami masalah sehingga kegiatan produksi terlambat. Tetapi hal ini dapat segera diatasi dengan memperbaiki mesin dan menambah jumlah mesin.

Kerjasama yang terjalin antar karyawan juga sudah baik. Hal ini dapat diketahui dari banyaknya responden yang memilih skor 5 dengan nilai rata-rata skor 4. Kondisi di lapang juga banyak karyawan yang melakukan interaksi satu dengan yang lainnya bahkan antar karyawan juga telah mengenal baik satu dengan yang lainnya. Minimnya permasalahan internal antar karyawan juga menjadi ukuran bahwa kerjasama yang terjalin antar karyawan baik. Selain itu, karyawan juga telah melakukan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh pimpinan divisinya dengan baik. Karyawan juga pernah memberikan beberapa ide kepada pimpinan divisinya agar melakukan pertemuan rutin untuk sekali-kali melakukan kegiatan yang mengasyikkan bukan hanya membahas tentang SOP perusahaan melainkan untuk menambah hubungan baik yang terjadi antar karyawan.

#### b. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model ditunjukkan untuk pengujian validitas dan reliabilitas dari *outer model* penelitian. *Outer model* digunakan untuk menampilkan hubungan antara konstruk dan variabel indikator (Hair et al. 2014). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki model formatif sebanyak 4 yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin (X3), dan Kinerja (X4). Hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) pada indikator formatif dapat dilihat dari nilai *indicator reliability* melalui nilai *significant weights (p-value)* dan nilai *collinearity* dengan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Menurut (Solimun, Fernandes, and Nurjannah 2017b) nilai *p-value* harus  $< 0,05$  dan nilai VIF  $< 3,3$ . Ketika keduanya telah memenuhi syarat maka dapat dikatakan layak.

**Tabel 2.** Nilai *Indicator Weights*

Variabel	Keterangan	P-value	VIF
Standar Nilai		$< 0,05$	$< 3,3$
<b>X1</b>	<b>Gaya Kepemimpinan (GK)</b>		
X1.1	Klarifikasi	$< 0,001$	1,169
X1.2	Penjelasan	$< 0,001$	1,249
X1.3	Evaluasi	0,021	1,048
X1.4	Umpan balik	0,001	1,093
X1.5	Imbalan	$< 0,001$	1,232
<b>X2</b>	<b>Motivasi (M)</b>		
X2.1	Fisiologis	0,028	1,100
X2.2	Keamanan	$< 0,001$	1,268
X2.3	Social	$< 0,001$	1,245
X2.4	Penghargaan	$< 0,001$	1,267
X2.5	Aktualisasi diri	$< 0,001$	1,387
<b>X3</b>	<b>Disiplin Kerja (DK)</b>		
X3.1	Kehadiran	0,040	1,197
X3.2	Taat pada peraturan	0,008	1,667
X3.3	Taat pada standart kerja	0,002	1,402
X3.4	Tingkat kewaspadaan tinggi	0,002	1,416
X3.5	Bekerja etis	0,002	1,395

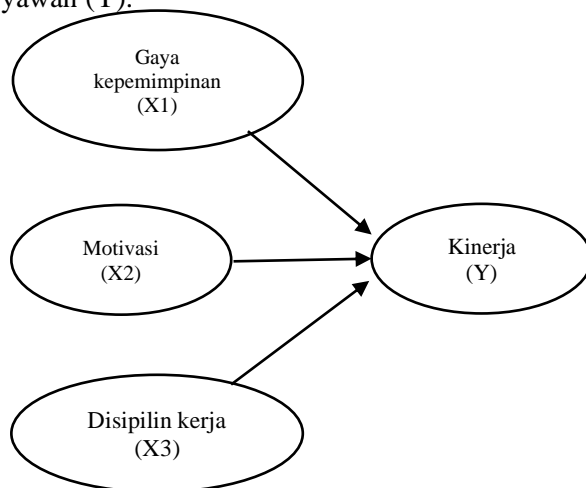
Y	Kinerja Karyawan (KK)			
Y1.1	Kualitas kerja	0,274	0,002	1,453
Y1.2	Kuantitas kerja	0,354	< 0,001	1,998
Y1.3	Kerjasama	0,304	< 0,001	1,493
Y1.4	Kreativitas	0,298	< 0,001	1,495
Y1.5	Inisiatif	0,182	0,029	1,247

Tabel 2 menunjukkan bahwa *P-value* yang dimiliki oleh setiap indikator memiliki nilai < 0,05 dengan nilai terkecil < 0,0001 dan nilai terbesar 0,040. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator diatas telah signifikan dan dapat dikatakan reliable atau memenuhi *indicator reliability*. Nilai VIF yang dimiliki oleh setiap indikator memiliki nilai < 3,3 dengan nilai terkecil 1,093 dan nilai terbesar 1,998. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria *collinearity* telah terpenuhi, sehingga dapat dikatakan bahwa setiap indikator tidak memiliki masalah kolinearitas. Kesimpulan dari evaluasi *outer model* adalah konstruk yang ada telah memenuhi syarat validasi konstruk formatif.

### c. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

#### a. Koefisien Jalur dan Signifikansi

Gambar 5 menunjukkan bahwa diagram koefisien jalur dari konstruk laten eksogen dan konstruk laten endogen. Koefisien jalur pada konstruk memiliki pengaruh positif dan signifikan. Ketiga jalur konstruk memiliki nilai masing-masing 0,20 untuk variabel gaya kepemimpinan dengan *p-value* 0,02, nilai 0,19 untuk variabel motivasi dengan *p-value* 0,02 dan nilai 0,83 untuk variabel disiplin kerja dengan *p-value* < 0,01. Hal ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh signifikan sebesar 20% terhadap kinerja karyawan (Y), variabel motivasi (X2) memiliki pengaruh signifikan sebesar 19% terhadap kinerja karyawan (Y) dan variabel disiplin kerja (X3) memiliki pengaruh signifikan sebesar 83% terhadap kinerja karyawan (Y).



**Gambar 5.** Alur pengaruh hubungan variabel X dengan variabel Y

#### b. Evaluasi R-Squared ( $R^2$ )

Nilai *R-squared* ( $R^2$ ) menunjukkan nilai seberapa besar presentase variabel laten endogen terhadap variabel laten eksogen. Semakin tinggi nilai *R-squared* ( $R^2$ ) maka model semakin baik



(Solimun, Fernandes, and Nurjannah 2017). Kriteria yang dibutuhkan pada nilai *R-squared* ( $R^2$ ) ada 3. Apabila nilai  $R^2$  lebih dari sama dengan 0,67 ( $\geq 0,67$ ) maka termasuk kedalam kategori substansial, apabila nilai  $R^2$  lebih dari sama dengan 0,33 ( $\geq 0,33$ ) maka termasuk kedalam kategori moderate, dan apabila nilai  $R^2$  lebih dari sama dengan 0,19 ( $\geq 0,19$ ) maka termasuk kedalam kategori lemah. Hasil menunjukkan bahwa nilai *R-squared* ( $R^2$ ) sebesar 0,888 dan termasuk kedalam kategori substansial karena nilainya lebih dari sama dengan 0,67 ( $\geq 0,67$ ). Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3) karena nilai *R-squared* ( $R^2$ ) tinggi.

c. Evaluasi *Q-Squared* ( $Q^2$ )

Nilai *Q-Squared* ( $Q^2$ ) digunakan untuk menilai validitas prediktif (*predictive relevance*) suatu model penelitian atau relevansi dari kumpulan variabel laten eksogen pada variabel laten endogen (Kumalasari, Gutama, and Pratiwi 2018). Terdapat dua kriteria dalam penilaian *Q-Squared* ( $Q^2$ ). Apabila nilai *Q-Squared* ( $Q^2$ ) lebih besar dari 0 maka dianggap memiliki *predictive relevance* dan sebaliknya (Hair et al. 2014). Hasil menunjukkan bahwa nilai *Q-Squared* ( $Q^2$ ) sebesar 0,666. Hal ini dapat diartikan bahwa model penelitian memiliki *predictive relevance* karena nilai *Q-Squared* ( $Q^2$ ) lebih dari atau diatas nol (0).

d. Evaluasi *Full Collinearity* VIF

Nilai *Full Collinearity* VIF digunakan untuk menunjukkan masalah kolinearitas pada model penelitian. Kriteria nilai *Full Collinearity* VIF adalah kurang dari sama dengan 3,3 ( $\leq 3.3$ ) sehingga suatu model penelitian dapat terbebas dari masalah kolinearitas vertical, lateral dan *common method bias* (Kumalasari, Gutama, and Pratiwi 2018).

**Tabel 3.** Nilai *Full Collinearity* VIF

Indikator	Gaya Kepemimpinan (X1)	Motivasi (X2)	Displin Kerja (X3)	Kinerja Karyawan
<i>Full Collinearity</i> VIF	1,389	1,103	3,109	2,744

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *Full Collinearity* VIF dari variabel gaya kepemimpinan sebesar 1,389, variabel motivasi 1,103, variabel disiplin kerja sebesar 3,109 dan variabel kinerja karyawan sebesar 2,744. Dengan demikian dari keempat nilai *Full Collinearity* VIF dapat disimpulkan bahwa tiap konstruk laten terbebas dari masalah kolinearitas vertical, lateral dan *common method bias*.

e. Evaluasi *Effect Size* ( $f^2$ )

*Effect Size* ( $f^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya variansi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria untuk nilai *effect size* ( $f^2$ ) ada tiga yaitu apabila nilai lebih dari 0,02 termasuk dalam kategori kecil, apabila nilai lebih dari 0,15 termasuk dalam kategori menengah dan apabila nilai lebih dari 0,35 maka termasuk kedalam kategori besar (Kumalasari, Gutama, and Pratiwi 2018).

**Tabel 4.** Nilai *Effect Size* ( $f^2$ )

Indikator	Gaya Kepemimpinan (X1)	Motivasi (X2)	Displin Kerja (X3)	Kinerja Karyawan
<i>Effect Size</i> ( $f^2$ )	0,121	0,118	0,677	-

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *effect size* dari variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,121 yang artinya variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh kecil terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai dari variabel motivasi sebesar 0,118 yang artinya variabel motivasi memiliki pengaruh kecil terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai dari variabel disiplin kerja sebesar 0,677 yang artinya variabel disiplin kerja memiliki pengaruh besar terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian dari ketiga nilai variabel dapat disimpulkan bahwa terdapat dua variabel yang memiliki pengaruh kecil yaitu variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi, dan satu variabel yang memiliki pengaruh besar yaitu variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

f. Evaluasi *Goodness of Fit* (GoF)

Evaluasi *Goodness of Fit model* (GoF) digunakan untuk melihat kualitas model penelitian apakah hubungan antar konstruk (Solimun, Fernandes, and Nurjannah 2017). Evaluasi *Goodness of Fit model* (GoF) adalah langkah terakhir untuk mengevaluasi model struktural penelitian dan dapat dilihat berdasarkan 10 ukuran fit model, yaitu *Average Path Coefficient*, *Average R-squared*, *Average Adjusted R-squared*, *Average VIF*, *Average Full Collinearity VIF*, *Tenenhaus Goodness of Fit*, *Sympson's Paradox Ratio*, *R-squared Contribution Ratio*, *Statistical Suppression Ratio*, dan *Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio*.

Tabel 5. Nilai *Goodness of Fit* (GoF)

<b>Model Fit and Quality Indices</b>	<b>Kriteria Fit</b>	<b>Hasil</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Average Path Coefficient</i> (APC)	p < 0.05	0.279, P=0.009	Terpenuhi
<i>Average R-squared</i> (ARS)	p < 0.05	0.609 P<0.001	Terpenuhi
<i>Average Adjust R-squared</i>	p < 0.05	0.582 P<0.001	Terpenuhi
<i>Average Block VIF</i> (AVIF)	Acceptable if $\leq 5$ Ideally $\leq 3.3$	2,216	Terpenuhi
<i>Average Full Collinearity</i> (AFVIF)	Acceptable if $\leq 5$ Ideally $\leq 3.3$	2,086	Terpenuhi
Tenenhaus GoF (GoF)	Small $\geq 0.1$ Medium $\geq 0.25$ Large $\geq 0.36$	0.647	Terpenuhi
<i>Sympson's Paradox Ratio</i> (SPR)	Acceptable if $\geq 0.7$ Ideally = 1	1.000	Terpenuhi
<i>R-squared Contribution Ratio</i> (RSCR)	Acceptable if $\geq 0.9$ Ideally = 1	1.000	Terpenuhi
<i>Statistical Suppression Ratio</i> (SSR)	Acceptable if $\geq 0.7$	1.000	Terpenuhi
<i>Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio</i> (NLBCDR)	Acceptable if $\geq 0.7$	1.000	Terpenuhi

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai dari kesepuluh kategori *Goodness of Fit* (GoF) telah memenuhi syarat. Nilai GoF yang dimiliki model sebesar 0,647. Hal ini berarti bahwa model penelitian memiliki tingkat Gof yang besar karena nilainya lebih dari sama dengan 0,36 ( $\geq 0.36$ ). Oleh karena itu, model penelitian dapat dianggap layak.

#### d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperlihatkan koefisien jalur dan *p-value* dari konstruk laten eksogen dan konstruk laten endogen. Hasil dari nilai koefisien jalur digunakan untuk melihat pengaruh negative atau positif sedangkan *p-value* digunakan untuk melihat pengaruh signifikan atau tidak signifikan dari variabel. Hasil nilai koefisien jalur dan *p-value* dari uji hipotesis dijelaskan di tabel berikut.

**Tabel 6.** Koefisien Jalur dan *P-value*

	<b>Korelasi Jalur</b>	<b>Koefisien Jalur</b>	<b>P-value</b>	<b>Keterangan</b>
H1	G.Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,200	0,019	Diterima
H2	Motivasi → Kinerja Karyawan	0,191	0,023	Diterima
H3	Disiplin → Kerja Kinerja Karyawan	0,832	<0,001	Diterima

Tabel 6 menunjukkan bahwa *p-value* <0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) sehingga dapat dikatakan signifikan. Solimun, Fernandes, and Nurjannah (2017) menyatakan apabila diperoleh *p-value* <0,10 ( $\alpha = 10\%$ ) maka dapat dikatakan *weakly significant*, apabila diperoleh *p-value* <0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) maka dapat dikatakan *significant* dan apabila *p-value* <0,01 ( $\alpha = 1\%$ ) maka dapat dikatakan *highly significant*.

#### a. Pengujian Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil analisis pada tabel dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,200 dan nilai *p-value* sebesar 0,019. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sesuai dengan pendapat Pawirosumarto, Sarjana, and Gunawan (2016) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sari (2014) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang digunakan di PT. MJI lebih condong ke gaya kepemimpinan demokratis dan transaksional. Hal ini dikarenakan tiga Ka. Seksi menerima masukan-masukan anggota yang nantinya akan disampaikan kepada Ka. Shift dan satu Ka. Seksi lebih condong ke gaya kepemimpinan transaksional karena Ka. Seksi ini sering memberikan motivasi untuk semua anggota tanpa terkecuali. Sehingga dengan adanya motivasi yang dilakukan oleh Ka. Shift diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adanya meeting ketika ada suatu masalah merupakan salah satu cara pemimpin di PT. MJI untuk mendengarkan masukan dari para karyawan. Setelah diadakan meeting, maka pemimpin akan memberikan *feed back* tergantung dari masalah yang ada, seperti menjadikan divisi grading dan quality control berada langsung dibawah general manager. Pemberian insentif dan premi yang berupa uang sebesar 7,5% dari gaji bulanan juga diberikan kepada karyawan dengan tingkat absensi yang rendah dan pemberian bonus akhir tahun ketika target produksi telah tercapai. Bukan hanya itu, sebelum karyawan melakukan kegiatannya, para pemimpin di tiap divisi sebelum memulai pergantian *shift* memberikan penjelasan tentang tugas karyawan, sehingga karyawan tidak merasa kebingungan dengan tugasnya.

Data lapang menunjukkan bahwa indikator yang memiliki peran besar ada dua yaitu indikator penjelasan dan imbalan. Hal ini dikarenakan Ka. Seksi selalu memberikan arahan setiap pagi tentang kegiatan yang harus dilakukan dan adanya pemberian imbalan atau insentif apabila target produksi tercapai tepat waktu. Nilai terkecil terdapat pada indikator evaluasi, sehingga diharapkan menjadi pertimbangan perusahaan untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Ka. Divisi karena hal ini juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **b. Pengujian Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil analisis pada tabel dapat diketahui bahwa variabel motivasi (X2) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari jalur koefisien sebesar 0,191 dan nilai *p-value* sebesar 0,023. Nilai *p-value* termasuk kedalam kategori *significant* karena nilai  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sesuai dengan Susanty and Baskoro (2012) dan Cahyono, Hamid, and Nurtjahjono (2016) yang mengatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi pada penelitian ini berdasarkan 5 indikator sesuai dengan teori Abraham Maslow yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Data lapang menunjukkan bahwa indikator yang memiliki peran besar adalah indikator aktualisasi diri. Karyawan mendapatkan pelatihan ketika sebelum melakukan kegiatan yang baru ataupun untuk melakukan kegiatan yang setiap hari dilakukan. Sedangkan untuk indikator keamanan, sosial dan penghargaan memiliki nilai yang hampir sama dan dirasa telah terpenuhi. Indikator yang membutuhkan perhatian lebih adalah indikator fisiologis karena memiliki nilai yang paling kecil. Nilai yang paling kecil ini diharapkan menjadi pertimbangan perusahaan untuk lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karena dengan motivasi karyawan yang tinggi maka karyawan akan semangat untuk melakukan pekerjaannya dan target perusahaan dapat segera tercapai.

Motivasi yang dilakukan di PT. MJI untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memberikan insentif. Pemberian insentif ini dianggap dapat membangkitkan semangat karyawan untuk lebih bekerja dengan giat lagi. Karena dengan bekerja lebih giat maka pekerjaan akan cepat selesai. Bukan hanya itu saja, motivasi yang dilakukan PT.MJI untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melakukan promosi kenaikan jabatan apabila seseorang telah memberikan keuntungan kepada perusahaan ataupun setelah masa kerja yang cukup lama. Bukan hanya berdasarkan masa kerja tetapi juga dilihat dari kinerja seseorang tersebut. Kenaikan jabatan ini diyakini dapat membuat karyawan lebih semangat untuk bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

#### **c. Pengujian Disiplin Kerja terhadap Kinerja**

Hasil analisis pada tabel dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja (X3) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari jalur koefisien sebesar 0,832 dan nilai *p-value* sebesar  $<0,001$ . Nilai *p-value* termasuk kedalam kategori *highly significant* karena nilai  $\alpha = 1\%$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Pernyataan ini sesuai dengan Katiandagho, Mandey, and Mananake (2014) yang mengatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Salutondok and Supandi (2015) juga mengatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Data lapang menunjukkan bahwa indikator yang memiliki peran besar adalah indikator ketaatan pada standart kerja yaitu karyawan memiliki tanggung jawab yang besar atas tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan indikator yang memiliki nilai terkecil adalah indikator kehadiran.

Terdapat beberapa karyawan di PT. MJI yang melanggar aturan perusahaan seperti tidak datang tepat waktu atau tidak sesuai dengan SOP (Standart Operasional Perusahaan). Kebanyakan dari karyawan yang tidak datang tepat waktu disebabkan oleh beberapa permasalahan, diantaranya adalah terlambatnya angkutan umum yang biasa digunakan, ban kendaraan pribadi yang bermasalah dan bangun tidur yang kesiangan. Selain permasalahan mengenai keterlambatan, terkadang karyawan juga tidak sesuai dengan SOP yang diberlakukan di perusahaan. Hal ini seperti tidak memakai sepatu boot setelah istirahat makan siang. Sanksi pertama yang didapatkan karyawan apabila karyawan telah melanggar peraturan atau SOP dari perusahaan adalah teguran lisan dari Ka. Shift, tetapi apabila karyawan melakukan kesalahan yang sama maka sanksi selanjutnya adalah teguran tertulis berupa SP (Surat Peringatan). Hal ini dilakukan agar karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugasnya dan tidak mengganggu kegiatan yang lainnya. Penempelan SOP disetiap sudut perusahaan disarankan oleh peneliti untuk membantu karyawan agar selalu ingat dengan peraturan yang ada sehingga dapat mengurangi permasalahan yang ada. Meskipun ada beberapa karyawan yang masih melanggar aturan, banyak juga karyawan yang taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang menggunakan peralatan lengkap seperti masker, sarung tangan, sepatu boot ketika melakukan pekerjaannya. Karyawan di PT. MJI juga sangat berhati-hati dan handal dalam melakukan tugasnya. Keandalan dan kehati-hatian karyawan ini dapat dilihat dari sangat minimnya jumlah kecelakaan kerja. Kesimpulan dari ketiga variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. MJI, sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan di PT. MJI dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis yang dipilih oleh responden sebesar 4 dari total skala likert dan telah terpenuhinya lima indikator kinerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. MJI. Hal ini dikarenakan:
  - a. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan Ka. Shift menerima masukan anggota, memberikan penjelasan serta memberikan insentif untuk semua anggota tanpa terkecuali. Sehingga gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Ka. Shift dapat membuat karyawan betah dan semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
  - b. Variabel motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan terpenuhinya lima indikator yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Oleh karena itu semakin baik motivasi kerja karyawan akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang dihasilkan karyawan, begitupun sebaliknya.
  - c. Variabel disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang telah mematuhi peraturan atau SOP yang ada. Apabila karyawan telah memiliki disiplin kerja yang baik maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang dihasilkan karyawan

### DAFTAR PUSTAKA

- Husin Umar. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riyadi, Slamet. 2011. "Pengaruh Kompensasi Finansial , Gaya Kepemimpinan , Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur." *Manajemen dan Kewirausahaan* 13(1): 40–45.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Salutondok, Yohanis, and Agus Supandi. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong." *EMBA* 3(3): 849–62.
- Setiawan, Agung. 2013. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang." *Ilmu Manajemen* 1(4): 1245–53.
- BPS. 2019. "Produksi Kayu Hutan (M3)." <https://www.bps.go.id/indicator/60/167/1/produksi-kayu-hutan.html>.
- Haryono, Siswoyo. 2016. *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Pertama. ed. Hamid Mintardja. Jawa Barat: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hair, Joseph, Tomas, Christian Ringle, and Marko Sarstedt. 2014. *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. United States of America: SAGE Publications.
- Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, and Nurjannah. 2017a. *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. UB Press.
- Kumalasari, Reni Dewi, Wisynu Ari Gutama, and Destyana Ellingga Pratiwi. 2018. "Analisis Pengaruh Electronic Word of Mouth (EWOM) Terhadap Keputusan Berkunjung Ke Agrowisata Café Sawah Pujon Kidul." *Habitat* 29(2): 65–75.
- Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana, and Rachmad Gunawan. 2016. "The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia." *International Journal of Law and Management* 59(6): 1337–58.
- Susanty, Aries, and Sigit Wahyu Baskoro. 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan." *Jurnal Teknik Industri* VII(2).
- Sari, Yanti Komala. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala Di Dumai." *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* VI(2): 119–27.
- Cahyono, Wandra Agus, Djamhur Hamid, and Gunawan Eko Nurtjahjono. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 33(2).
- Katiandagho, Christian, Silvy L Mandey, and Lisbeth Mananake. 2014. "Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado." *Jurnal EMBA* 2(3).