
**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS MELALUI KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Perkebunan
(PDP) Kabupaten Jember)**

Halil¹

halil.mbipb.polije@gmail.com

Bagus P. Yudhia K²

Tanti Kustiari³

Abstract

There were many issues of human resources management at the Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Jember. While the competition just makes it more difficult especially increase competitiveness. The purpose of this study was to determine the effect of leadership, discipline and motivation on employee performance, and determine the effect of leadership, discipline, motivation and performance of employee productivity. This study uses a confirmatory approach and PDP Jember as an object of research. Data were analyzed using path analysis. The results showed that the leadership, discipline and motivation significantly influence employee performance and leadership, discipline, motivation and employee performance significantly influence employee productivity.

Keywords: *Leadership, Discipline, Motivation, Performance, Productivity, PDP Kab. Jember, Path Analysis.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi atau perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Neo (2011:2) menjelaskan bahwa sebuah organisasi bisa menjadi yang terbaik jika semua persoalan HRD dipraktekkan dan dikelola dengan baik. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah desain sistem formal sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan yang efektif dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik karyawan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Pynes, 2009:3). Pynes menekankan pada efektivitas penggunaan

¹ Mahasiswa PS Agribisnis Program Pascasarjana Magister Terapan Politeknik Negeri Jember.

² Dosen Pascasarjana Magister Terapan Politeknik Negeri Jember

³ Dosen Pascasarjana Magister Terapan Politeknik Negeri Jember

sumber daya manusia dalam perusahaan. Pencapaian tujuan suatu perusahaan memerlukan efektivitas penggunaan sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan. Dessler (2013:4) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi terhadap karyawan, serta membangun hubungan antara tenaga kerja, antara kesehatan dan keselamatan, serta keadilan. Pendapat Dessler memiliki cakupan yang luas tentang SDM. Lebih lanjut Dessler menjelaskan bahwa perusahaan dengan reputasi yang bagus dalam mengelola keragaman biasanya memiliki *chief executive officer* (CEO) yang kuat dalam hal pemahaman keberagaman.

Perusahaan Daerah Perkebunan atau disingkat dengan akronim (PDP) Kabupaten Jember merupakan salah satu aset kabupaten Jember. Sejak tahun 1969 PDP dikelola oleh kabupaten Jember sebagai badan usaha milik daerah (BUMD) sesuai Perda no. 1 tahun 1969 tanggal 12 Februari 1969. Dalam pengelolaannya, PDP Kabupaten Jember bergerak dibidang perkebunan dengan total luas lahan adalah 4.278,2239 Ha.

Beberapa tahun terakhir terjadi banyak persoalan manajerial yang terjadi di PDP Kabupaten Jember. Misalnya pada tanggal 28 Mei 2014, terjadi demo buruh terkait kejelasan nasib buruh lepas seperti diberitakan antaranews.com (Solicha, 28-05-2014). Pada tanggal 12 Juli 2014 terjadi demo buruh terkait persoalan THR yang tidak direalisasikan oleh pihak manajemen seperti diberitakan oleh prosalina radio (Januarta 12-06-2014). Hal yang sama juga terjadi pada 27 Nopember 2014 seperti yang diberitakan oleh metroballi.com dimana buruh menuntut kejelasan tentang upah minimum kabupaten untuk seluruh buruh, BPJS, hak cuti, keselamatan kerja dan banyaknya PHK yang dilakukan sepihak oleh pihak manajemen (Redaksi, 27-11-2014).

Hasil kajian empiris yang dilakukan oleh Herminingsih (2008:pp.40-46), Wibowo (2010:pp.104-113) dan Cahyono (2014:pp.68-76) menunjukkan bahwa PDP Kabupaten Jember perlu melakukan pengembangan kemampuan SDM. Kondisi saat ini belum menunjukkan kondisi ideal untuk memenangkan persaingan.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
5. Pengaruh disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan.
6. Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan.
7. Pengaruh kinerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja di Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember dengan pertimbangan bahwa PDP merupakan BUMD yang menjadi salahsatu sumber pendapatan asli daerah dan sebagai penyedia lapangan pekerjaan masyarakat, selain itu PDP juga dalam kondisi krisis saat ini. Penelitian ini dilaksanakan antara bulan Agustus 2015 hingga September 2015 yang beralamat di Jl. Gajah Mada No. 245. No. Tlp: 0331 - 483934 Jember. Teknik

penentuan sampel pada penelitian ini adalah tehnik sesus dimana jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 karyawan yang terdiri dari 58 karyawan tetap di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember ditambah 6 ADM di masing-masing perkebunan.

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, dimana jenis penelitian pada penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*). Taraf kepercayaan (*confidence level*) pada pengujian ini adalah menggunakan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%).

Tehnik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Kuesioner dimaksudkan untuk menjangring data tentang kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja, kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Kelengkapan data juga ditunjang dari data yang diperoleh dengan wawancara dan dokumentasi. Dalam penyusunan instrumen, model yang digunakan berdasarkan model *Rensis Likert* dengan opsi A, B, C, dan D. Setiap opsi memiliki keterkaitan dengan pernyataan atau pertanyaan. Masing-masing opsi diberikan bobot mulai dari 4 hingga 1.

Tehnik Analisa Data

Analisis Deskriptif

Teknik analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), motivasi kerja (X_3), kinerja karyawan (Y) dan produktivitas (Z) dengan cara menghitung rata-rata masing-masing variabel penelitian. Tujuan penggunaan analisis deskriptif untuk mengetahui dominasi indikator yang menjadi alat ukur variabel penelitian. Adapun pengambilan keputusan didasarkan pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Kriteria penafsiran kondisi variabel

Rata-Rata Skor	Penafsiran
$\geq 3,4$	Sangat baik
$\geq 2,8$	Baik
$\geq 2,2$	Cukup Baik
$\geq 1,6$	Kurang baik
$\geq 1,0$	Sangat kurang baik

Sumber: Penulis (diolah)

Uji Validitas dan Releabilitas Instrumen

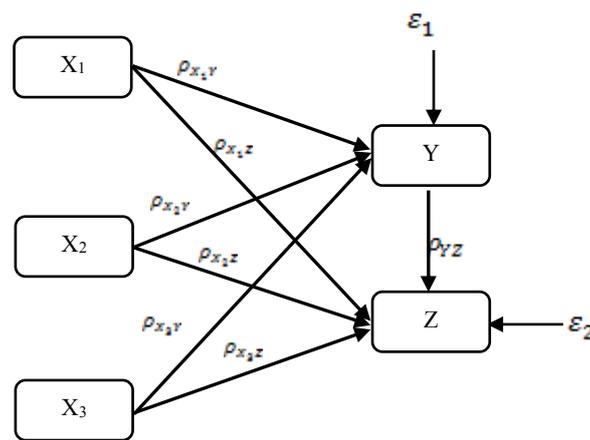
Pengujian validitas item menggunakan analisis korelasi bivariat dengan koefisien korelasi menggunakan *pearson correlation* dengan menggunakan software IBM SPSS versi 20. Uji releabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah uji *releability analysis* model *Alpha Cronbach* dengan menggunakan software IBM SPSS versi 20.

Uji Asumsi Klasik

Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) pada dasarnya merupakan analisis korelasi dan regresi maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam analisis regresi agar memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) seperti disarankan oleh Gujarati (2004:79).

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup, Uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

Analisis Jalur (path analysis)



Gambar 1.1 Diagram Jalur

a. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Jika (R^2) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan hubungan variable bebas terhadap variabel terikat.

b. Uji T (Uji Parsial)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variable bebasnya secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variable terikatnya. Dimana $T_{tabel} > T_{hitung}$, H_0 diterima. Dan jika $T_{tabel} < T_{hitung}$, maka H_1 diterima, begitupun jika $sig > \alpha$ (0.05), maka H_0 diterima H_1 ditolak dan jika $sig < \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak H_1 diterima.

c. Uji F

Teknik ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variable bebas secara bersama-sama terhadap variable terikat. Untuk mengetahui apakah secara simultan, koefisien regresi variable bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variable terikat, maka dilakukan uji hipotesis. Digunakan F_{hitung} untuk menguji apakah model persamaan regresi yang diajukan dapat diterima dan ditolak. Menurut Sugiyono (2003:216), nilai dengan F_{hitung} dikonstantakan dengan F_{tabel} , dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% dengan taraf kesalahan (α) yang digunakan yaitu 5% atau 0,05 maka, $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} berarti variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat atau hipotesis sehingga dapat diterima.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₀ : $\rho = 0$ Tidak ada pengaruh variabel bebas/antara terhadap terhadap ariabel antara/terikat.

H₁ : $\rho_{x1y} \neq 0$ Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₂ : $\rho_{x2y} \neq 0$ Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₃ : $\rho_{x3y} \neq 0$ Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₄ : $\rho_{x1z} \neq 0$ Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

H₅ : $\rho_{x2z} \neq 0$ Kedisiplinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

H₆ : $\rho_{x3z} \neq 0$ Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

H₇ : $\rho_{yz} \neq 0$ Kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa angka *Sig* lebih kecil dari α (0,05) dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 ($0,969 > 0,7$) maka instrumen dinyatakan valid dan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan menggunakan uji *Tests of Normality Sample Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)* dengan bantuan program IBM SPSS versi 20. Kriteria pengujian adalah apabila probabilitas *Asymp. Sig (sig 2-tailed)* $>$ α (α), maka hasil tes dikatakan berdistribusi normal. Hasil uji normalitas data instrumen masing-masing variabel berikut.

Tabel 1.2 Uji normalitas

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Jumlah X1	0,084	64	0,200
Jumlah X2	0,108	64	0,059
Jumlah X3	0,104	64	0,083
Jumlah Y	0,104	64	0,081
Jumlah Z	0,097	64	0,200

Sumber: Hasil analisis data (diolah)

Berdasarkan hasil output SPSS pada Tabel 4.10 di atas, perhitungan SPSS dan kriteria uji terhadap hasil normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)*, untuk semua data variabel kepemimpinan, kedisiplinan, motivasi kerja karyawan, kinerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan diperoleh nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* $>$ 0,05, artinya data dalam penelitian berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas diperoleh dengan melihat besarnya nilai *toleransi value* atau *Variance Inflation Factor (VIF)*. Apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10.

Hasil uji multikolinieritas dilakukan pada dua model yaitu pada sub struktural 1 dan sub struktural 2. Hasil uji multikolinieritas menggunakan *software* program IBM SPSS versi 20, ditunjukkan pada tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Uji multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Jumlah X1	0,251	3,989
Jumlah X2	0,309	3,236
Jumlah X3	0,285	3,507
a. Dependent Variable: Jumlah Y		
2 (Constant)		
Jumlah X1	0,221	4,527
Jumlah X2	0,270	3,708
Jumlah X3	0,160	6,231
Jumlah Y	0,107	9,307
a. Dependent Variable: Jumlah Z		

Sumber: Hasil analisis data (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas dan kriteria uji terhadap hasil uji multikolinieritas terhadap variabel kepemimpinan, kedisiplinan, dan motivasi kerja karyawan diperoleh nilai *Variance Inflation Factor* $0,01 < VIF < 10$, artinya tidak terjadi multikolinieritas pada variabel bebas.

Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas menggunakan uji Park. Pengambilan keputusan dilakukan dengan ketentuan : jika $T_{hitung} > T_{tabel}$ atau nilai prob. Sig. $< 0,05$ maka asumsi homokedastisitas ditolak atau data terkena Heteroskedastisitas sebaliknya jika $T_{hitung} < T_{tabel}$ atau nilai prob. Sig. $> 0,05$ maka asumsi homokedastisitas diterima atau data bebas Heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dilakukan pada dua model yaitu pada sub struktural 1 dan sub struktural 2. Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan *software* program IBM SPSS versi 20, ditunjukkan pada tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4 Uji heteroskedaskisitas

Model	T	Sig.
1 (Constant)	2,183	0,033
Jumlah X1	-1,498	0,139
Jumlah X2	-0,039	0,969
Jumlah X3	1,114	0,270
a. Dependent Variable: RES_2		
2 (Constant)	-0,331	0,742
Jumlah X1	-1,659	0,102
Jumlah X2	0,980	0,331
Jumlah X3	-0,623	0,536
Jumlah Y	1,922	0,059
a. Dependent Variable: RES_4		

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas, diperoleh *Asymp.Sig (2-tailed)* > 0,05, artinya tidak terjadi heteroskedaskisitas maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kesamaan varian residu pada hasil pengamatan.

Uji autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan mencari besaran nilai *Durbin Watson* dengan ketentuan jika nilai *Durbin Watson* di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif, jika nilai *Durbin Watson* diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi dan jika nilai *Durbin Watson* di atas +2 berarti autokorelasi negatif. Hasil uji autokorelasi ditunjukkan pada tabel 1.5 berikut.

Tabel 1.5 Uji autokorlasi

Model	<i>Durbin Watson</i>	Keterangan
Substruktural 1	1,998	Tidak terjadi auto korelasi
Substruktural 2	1,739	Tidak terjadi auto korelasi

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan terhadap semua variabel penelitian untuk mendeskripsikan kondisi variabel kepemimpinan, kedisiplinan karyawan, motivasi kerja karyawan, kinerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan.

Variabel kepemimpinan memiliki 5 indikator yaitu fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipatif, fungsi delegasi dan fungsi kontrol. Hasil penelitian diperoleh data rata-rata tentang variabel kepemimpinan seperti tabel 1.6 berikut.

Tabel 1.6 Analisis deskriptif variabel kepemimpinan

Variable Kepemimpinan	Rata-rata	Keterangan
Fungsi Instruksi	2,47	Cukup Baik
Fungsi Konsultasi	2,38	Cukup Baik
Fungsi Partisipasi	2,38	Cukup Baik
Fungsi Delegasi	2,45	Cukup Baik
Fungsi Kontrol	2,42	Cukup Baik

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Berdasarkan tabel 1.6 diatas, rata-rata paling tinggi secara berurutan terdapat pada indikator fungsi instruktif sebesar 2,47 (20,43%), fungsi delegasi sebesar 2,45 (20,26%) dan fungsi kontrol sebesar 2,42 (20,01%). Sementara indikator variabel kepemimpinan selanjutnya yaitu fungsi konsultatif dan partisipatif memiliki nilai rata-rata sama sebesar 2,38 (19,65%). Data ini memberikan gambaran bahwa variabel kepemimpinan secara deskriptif masih di dominasi oleh fungsi instruktif (20,43%). Hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan sebagian besar masih memiliki kemampuan rendah, kemauan rendah dan kesiapan rendah.

Variabel disiplin kerja karyawan memiliki 3 indikator yaitu tingkat kehadiran, kesadaran dalam bekerja, dan ketaatan pada peraturan. Hasil penelitian diperoleh data rata-rata tentang variabel disiplin kerja karyawan seperti tabel 1.7 berikut.

Tabel 1.7 Analisis deskriptif variabel disiplin kerja karyawan

Variabel Kedisiplinan	Rata-rata	Keterangan
Tingkat Kehadiran	2,38	Cukup Baik
Kesadaran Kerja	2,31	Cukup Baik
Ketaatan	2,29	Cukup Baik

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Berdasarkan tabel 1.7 diatas, rata-rata paling tinggi secara berurutan terdapat pada indikator tingkat kehadiran sebesar 2,38 (34,04%), kesadaran dalam bekerja 2,31 (33,15%) dan ketaatan terhadap peraturan sebesar 2,29 (32,81%). Data ini memberikan gambaran bahwa variabel disiplin kerja karyawan secara deskriptif termasuk dalam kategori cukup baik. Kedisiplinan karyawan paling dominan adalah tingkat kehadiran (34,04%). Sementara porsi paling rendah adalah pada indikator ketaatan pada peraturan (32,81%). Hasil wawancara diperoleh data bahwasanya untuk meningkatkan kedisiplinan, pimpinan berusaha untuk selalu memberikan contoh yang baik. Pelanggaran disiplin sering terjadi dalam hal efektivitas waktu luang, semisal keterlambatan setelah jam istirahat atau banyaknya karyawan yang sering *ngobrol* yang bukan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang diemban karyawan.

Variabel motivasi kerja karyawan memiliki 3 indikator yaitu ekspektansi, instrumentaliti dan velansi. Hasil penelitian diperoleh data rata-rata tentang variabel disiplin kerja karyawan seperti tabel 1.8 berikut.

Tabel 1.8 Tabel analisis deskriptif variabel motivasi kerja karyawan

Variabel Motivasi	Rata-rata	Keterangan
Ekspektansi	2,37	Cukup Baik
Instrumentaliti	2,51	Cukup Baik
Valensi	2,49	Cukup Baik

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Berdasarkan tabel 1.8 diatas, rata-rata paling tinggi secara berurutan terdapat pada indikator instrumentaliti 2,51 (34,06%), valensi 2,49 (33,79%) dan ekspektansi 2,37 (32,15%). Data ini memberikan gambaran bahwa variabel motivasi kerja karyawan secara deskriptif termasuk dalam kategori cukup baik. Motivasi kerja karyawan paling dominan adalah instrumentaliti (34,06%) dan menggambarkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, peran karyawan dalam pembentukan kebijakan dalam bentuk peraturan tertulis masih dominan di perusahaan. Indikator paling rendah adalah ekspektansi yaitu tingkat kepercayaan diri, tingkat kesulitan pencapaian tujuan dan kemampuan pencapaian tujuan masih rendah.

Variabel kinerja karyawan memiliki 8 indikator yaitu *Quantity of work*, *Quality of work*, *Job knowledge*, *Creativeness*, *Cooperation*, *Depend-ability*, *Initiative*, dan *Personal qualities*. Hasil penelitian diperoleh data rata-rata tentang variabel kinerja karyawan seperti tabel 1.9 berikut.

Tabel 1.9 Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan

Variabel Kinerja	Rata-rata	Keterangan
Kuantitas	2,20	Kurang Baik
Kualitas	2,15	Kurang Baik
Knowledge	2,18	Kurang Baik
Kreativitas	2,17	Kurang Baik
Kooperatif	2,26	Cukup Baik
Depenability	2,29	Cukup Baik
Inisiatif	2,19	Kurang Baik
Kualitas Personal	2,23	Cukup Baik

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Berdasarkan tabel 1.9 diatas, rata-rata paling tinggi secara berurutan terdapat pada indikator *depenability* 2,29 (12,96%), *cooperation* 2,26 (12,78%), *Personal qualities* 2,23 (12,65%), *Quantity of work* 2,20 (12,65%), *Initiative* 2,19 (12,38%), *Knowledge* 2,18 (12,34%), *Creativeness* 2,17 (12,30%) dan *Quality of work* 2,15 (12,16%). Data ini memberikan gambaran bahwa variabel kinerja karyawan secara deskriptif secara umum termasuk dalam kategori cukup baik. *Depenability* merupakan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain. Indikator *depenability* ini dominan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Indikator paling rendah adalah kualitas kerja karyawan yang masih termasuk dalam kategori kurang baik artinya kualitas hasil kerja karyawan masih perlu peningkatan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Terdapat 5 indikator yang termasuk kategori kurang baik yaitu; Kuantitas hasil kerja, Kualitas hasil kerja,

Knowledge, Kreativitas, dan Inisiatif karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, Perusahaan perlu melakukan *upgrading* kemampuan yang berkaitan langsung dengan kompetensi masing-masing karyawan. Perubahan kebijakan yang berkaitan dengan sistem penggajian sebenarnya menjadi harapan utama saat ini, selain terus untuk melakukan terobosan dalam meningkatkan kemampuan karyawan yang ada di perusahaan. Perubahan sistem penggajian yang dimaksud adalah perubahan dari 75% cash dan 25% fasilitas untuk gaji karyawan diganti menjadi 100% cash, sementara fasilitas perusahaan tetap disediakan.

Variabel produktivitas kerja karyawan memiliki 3 indikator yaitu *Quantity of work*, *Quality of work*, dan ketepatan waktu. Hasil penelitian diperoleh data rata-rata tentang variabel produktivitas kerja karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember seperti tabel 1.10 berikut.

Tabel 1.10 Analisis deskriptif variabel produktivitas kerja karyawan

Variabel Produktivitas	Rata-rata	Keterangan
Kuantitas	2,16	Kurang Baik
Kualitas	2,27	Cukup Baik
Ketepatan Waktu	2,31	Cukup Baik

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Berdasarkan tabel 1.10 diatas, rata-rata paling tinggi secara berurutan terdapat pada indikator ketepatan waktu 2,31 (34,30%), kualitas hasil kerja 2,27 (33,72%) dan kualitas hasil kerja 2,16 (31,98). Data ini memberikan gambaran bahwa variabel produktivitas kerja karyawan secara deskriptif secara umum termasuk dalam kategori cukup baik. Ketepatan waktu merupakan kesesuaian penyelesaian waktu pekerjaan karyawan. Indikator ini dominan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Namun perlu diperhatikan bahwa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan karyawan tidak bisa mengabaikan kualitas hasil kerja yang masih termasuk dalam kategori kurang baik. Indikator paling rendah adalah kuantitas hasil kerja karyawan yang masih termasuk dalam kategori kurang baik artinya kuantitas hasil kerja karyawan masih perlu peningkatan untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember tanpa mengabaikan indikator-indikator lainnya.

Analisis Inferensial

Analisis sub struktural 1 dan substruktural 2

Analisis substruktural 1 merupakan analisis path dengan variabel *endogen* kepemimpinan, disiplin kerja karyawan dan motivasi kerja karyawan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebagai variabel *exogen*. substruktural 2 merupakan analisis path dengan variabel *endogen* kepemimpinan, disiplin kerja karyawan, motivasi kerja dan kinerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan sebagai variabel *endogen*. Hasil output dengan *software* IBM SPSS versi 20 tabel 1.11, tabel 1.12 dan tabel 1.13 berikut.

Tabel 1.11 Model *summary*

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>
1	0,945 ^a	0,893
2	0,933 ^a	0,870

a. Predictors: (Constant), Jumlah X3, Jumlah X2, Jumlah X1

b. Predictors: (Constant), Jumlah Y, Jumlah X2, Jumlah X1, Jumlah X3

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Tabel 1.12 Koefisien model

<i>Model</i>	<i>Standardized Coefficients</i>		
	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1 (Constant)		1,321	0,191
Jumlah X1	0,240	2,845	0,006
Jumlah X2	0,225	2,959	0,004
Jumlah X3	0,541	6,827	0,000
2 (Constant)		-5,061	0,000
Jumlah X1	0,210	2,101	0,040
Jumlah X2	0,219	2,423	0,018
Jumlah X3	0,266	2,269	0,027
Jumlah Y	0,296	2,066	0,043

a. Dependent Variable: Jumlah Y

b. Dependent Variable: Jumlah Z

Sumber: Hasil analisis (diolah)

Tabel 1.13 Anova

<i>Model</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1 Regression	166,135	0,000 ^b
2 Regression	98,434	0,000 ^b

a. Dependent Variable: Jumlah Y

b. Dependent Variable: Jumlah Z

a. Predictors: (Constant), Jumlah X3, Jumlah X2, Jumlah X1

b. Predictors: (Constant), Jumlah Y, Jumlah X2, Jumlah X1, Jumlah X3

Sumber: Hasil analisis (diolah)

a. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan tabel 1.11 substruktural 1 diperoleh nilai koefisien determinasi totalnya (R^2) sebesar 0,893 dengan demikian maka besarnya kontribusi untuk kepemimpinan, kedisiplinan karyawan dan motivasi kerja karyawan secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 89,3%. Sementara sisanya sebesar 10,7% dipengaruhi oleh variabel lain selain kepemimpinan, kedisiplinan karyawan dan motivasi kerja karyawan yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan tabel 1.1 substruktural 2 diperoleh nilai koefisien determinasi totalnya (R^2) sebesar 0,870 dengan demikian maka besarnya kontribusi untuk kepemimpinan, kedisiplinan karyawan, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan secara bersama-sama terhadap variabel produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 87,0%. Sementara sisanya sebesar 13,0% dipengaruhi oleh variabel lain selain kepemimpinan, kedisiplinan karyawan, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

b. Uji T (Uji Parsial)

Untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogen maka dapat dilakukan dengan memperhatikan tabel 1.12 substruktural 1 dan substruktural 2. Kriteria pengambilan keputusan adalah bilamana $T_{tabel} > T_{hitung}$, H_0 diterima atau jika $T_{tabel} < T_{hitung}$, maka H_a diterima, begitupun jika $sig > \alpha$ (0.05), maka H_0 diterima H_1 ditolak dan jika $sig < \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak H_a diterima. Hipotesis pengujian adalah sebagai berikut:

H_0 : $\rho = 0$ Tidak ada pengaruh variabel bebas/antara terhadap terhadap variabel antara/terikat di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.

H_{11} : $\rho_{x1y} \neq 0$ Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.

H_{12} : $\rho_{x2y} \neq 0$ Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.

H_{13} : $\rho_{x3y} \neq 0$ Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.

H_{24} : $\rho_{x1z} \neq 0$ Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.

H_{25} : $\rho_{x2z} \neq 0$ Kedisiplinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.

H_{26} : $\rho_{x3z} \neq 0$ Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.

H_{27} : $\rho_{yz} \neq 0$ Kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, diperoleh nilai $\rho_{x1y} = 0,225$ dengan sig 0,006, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak karena $\rho_{x1y} \neq 0$ sekaligus H_{11} diterima dengan sig 0,006 < 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan di berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, diperoleh nilai $\rho_{x2y} = 0,240$ dengan sig 0,004, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak karena $\rho_{x2y} \neq 0$ sekaligus H_{12} diterima dengan sig 0,004 < 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, diperoleh nilai $\rho_{x3y} = 0,541$ dengan sig 0,000, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak karena $\rho_{x3y} \neq 0$ sekaligus H_{13} diterima

dengan sig $0,000 < 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, diperoleh nilai $\rho_{x1z} = 0,210$ dengan sig $0,040$, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak karena $\rho_{x1z} \neq 0$ sekaligus H_{24} diterima dengan sig $0,040 < 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, diperoleh nilai $\rho_{x2z} = 0,2190$ dengan sig $0,018$, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak karena $\rho_{x2z} \neq 0$ sekaligus H_{25} diterima dengan sig $0,018 < 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, diperoleh nilai $\rho_{x3z} = 0,266$ dengan sig $0,027$, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak karena $\rho_{x3z} \neq 0$ sekaligus H_{26} diterima dengan sig $0,027 < 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, diperoleh nilai $\rho_{yz} = 0,2966$ dengan sig $0,043$, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak karena $\rho_{yz} \neq 0$ sekaligus H_{27} diterima dengan sig $0,043 < 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

c. Uji F

Secara keseluruhan untuk melihat pengaruh variabel *endogen* secara bersama-sama terhadap variabel *exsogen* maka dapat dilakukan dengan memperhatikan tabel Tabel 1.3 anova. Kriteria pengambilan keputusan adalah dengan memperhatikan nilai F_{hitung} dikonstantakan dengan F_{tabel} , dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% dengan taraf kesalahan (α) yang digunakan yaitu 5% atau 0,05 maka, $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} atau $sig < (\alpha) 0,05$ berarti variabel *endogen* secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel *exogen*. Hipotesis pengujian uji anova adalah sebagai berikut:

H_0 : angka signifikan (Sig) $> 0,05$ maka variabel *endogen* secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel *exogen*.

H_1 : angka signifikan (Sig) $< 0,05$ maka variabel *endogen* secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *exogen*.

Berdasarkan tabel 1.3 tabel anova diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 166,135 dengan nilai $sig = 0,000$ untuk substruktural 1 dan substruktural 2 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 98,434 dengan nilai $sig = 0,000$ dengan mengambil taraf signifikan α sebesar 5%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai F_{tabel} untuk $n = 64$; $k = 3$; $df = n-k-1 = 64-3-1 = 60$; diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 19,479. Dikarenakan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $166,135 > 19,479$, dan karena Karena $sig < 0,05$ maka H_0 ditolak sekaligus H_1 diterima. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan, disiplin kerja karyawan dan motivasi kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja

karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Dengan mengambil taraf signifikan α sebesar 5%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai F_{tabel} untuk $n = 64$; $k = 4$; $df = n-k-1 = 64-3-1 = 59$; diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 8,573. Dikarenakan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ yaitu $98,434 > 8,573$, dan karena $sig < 0,05$ maka H_0 ditolak sekaligus H_1 diterima. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan, disiplin kerja karyawan, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

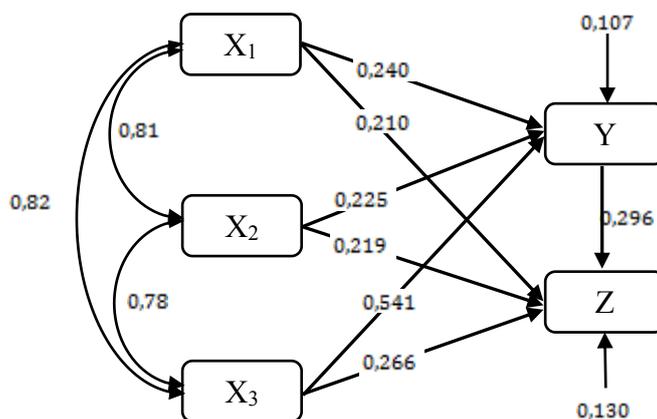
Analisis Path

Berdasarkan hasil pada analisis substruktural 1 dan substruktural 2 maka hasil analisis *path* untuk seluruh variabel dapat diketahui baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung sebagai seperti tabel 1.14 berikut:

Tabel 1.14 Koefisien model

Variabel Endogen	Variabel Exogen	path Coef	Sig	Hipotesis
Kepemimpinan	Kinerja	0,240	0,006	H_{11} diterima
Kedisiplinan	Kinerja	0,225	0,004	H_{12} diterima
Motivasi	Kinerja	0,541	0,000	H_{13} diterima
Kepemimpinan	Produkti- vitas	0,210	0,040	H_{24} diterima $IE= 0,071$
Kedisiplinan	Produktivitas	0,219	0,018	H_{25} diterima $IE= 0,067$
Motivasi	Produkti-vitas	0,266	0,027	H_{26} diterima $IE= 0,160$
Kinerja	Produkti-vitas	0,296	0,043	H_{27} diterima

Sumber: Hasil analisis (diolah)



Gambar 1.2 Diagram hasil analisis *path*

$$Y = 0,240 X_1 + 0,225 X_2 + 0,541 X_3 + 0,107 \rho_y$$

$$Z = 0,210 X_1 + 0,219 X_2 + 0,266 X_3 + 0,296 Y + 0,130 \rho_z$$

PEMBAHASAN

Pembuktian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Artinya, jika pemimpin di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mampu menyesuaikan dengan tingkat kemampuan, kemauan dan

kesiapan karyawan maka akan berdampak pada semakin tingginya kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Temuan ini sesuai secara teoritik dengan apa yang disampaikan oleh Rivai (2004:148), Robbin (2013b:306), dan Sofyandi dan Garniwa (2007:177) dan sesuai dengan hasil empirik yang dilakukan oleh Paracha (2012:pp. 55-64), Timothy (2011:pp.100-101), dan Binfor et al (2013:pp.2667-2670). Temuan ini ketika dikonfirmasi kepada direktur Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember dijelaskan bahwa selama ini perusahaan cenderung kesulitan untuk melihat kemampuan dan kesiapan karyawan. Selain jumlahnya yang sangat banyak, persoalan penilaian kinerja belum mampu dilakukan secara maksimal di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil kajian deskriptif, variabel kepemimpinan didominasi oleh fungsi instruktif yang artinya kemampuan, kemauan dan kesiapan karyawan masih termasuk dalam kategori rendah.

Pembuktian hipotesis kedua menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Artinya, jika disiplin kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mampu ditingkatkan maka akan berdampak pada semakin tingginya kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Temuan ini sesuai secara teoritik dengan apa yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson (2011:528) dan Fathoni (2006:172) dan sesuai dengan hasil empirik yang dilakukan oleh Harlie (2010:pp.117-124), Rofi (2012:pp.1-4), dan Arianto (2013:pp.191-200). Secara deskriptif indikator paling bagus adalah tingkat kehadiran sebesar 2,38 (34,04%), kesadaran dalam bekerja 2,31 (33,15%) dan ketaatan terhadap peraturan sebesar 2,29 (32,81%). Data ini memberikan gambaran bahwa variabel disiplin kerja karyawan secara deskriptif termasuk dalam kategori cukup baik. Namun perlu diperhatikan bahwa kehadiran di perusahaan tidak akan menjadi bermakna jika tidak diimbangi dengan kesadaran dan kepatuhan dalam bekerja sesuai dengan fungsi dan posisinya masing-masing di perusahaan.

Pembuktian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Artinya, jika motivasi kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mampu ditingkatkan maka akan berdampak pada semakin tingginya kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Temuan ini sesuai secara teoritik dengan apa yang disampaikan oleh Robbins (2014:97), Schermerhorn (2010:110), Robbins (2013b:274), dan Nawawi (2005:351) dan sesuai dengan hasil empirik yang dilakukan oleh Uzonna (2013:pp.199-211), Febriani (2013:pp.541-551) dan Zameer (2014:pp.293-298). Secara deskriptif indikator variabel motivasi paling dominan adalah indikator instrumentaliti. Instrumen instrumentaliti memberikan gambaran bahwa karyawan memiliki tingkat kepercayaan terhadap organisasi, peran karyawan dalam pembentukan kebijakan terkait penghargaan karyawan dalam bentuk peraturan tertulis masih dominan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Selama ini karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang baik terhadap perusahaan, persoalan ini pernah diungkap oleh direktur Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember bahwasanya untuk meningkatkan motivasi Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mencoba melakukan trobosan dalam sistem penggajian. Sistem penggajian yang selama ini berdasarkan kesepakatan para perusahaan perkebunan adalah 75% dalam bentuk *cash* dan 25% dalam bentuk

vasilitas dari perusahaan dirubah. Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember memberikan 100% gaji kepada karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Pembuktian hipotesis keempat menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Artinya, jika pemimpin di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mampu menyesuaikan dengan tingkat kemampuan, kemauan dan kesiapan karyawan maka akan berdampak pada semakin tingginya produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Temuan ini sesuai secara teoritik dengan apa yang disampaikan oleh Robbins (2013b:119), Sofyandi dan Garniwa (2007:177), dan Hitt, *at all* (2011:354) dan sesuai dengan hasil empirik yang dilakukan oleh Purnama (2012:pp.34-45), Jaroslav (2013:pp.39-52), dan Sopotan (2014:pp.103-110). Temuan ini memberikan asumsi bahwa meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat diperbaiki dengan mencoba dalam setiap kebijakan, pimpinan perlu melihat dan menyeimbangkan dengan kemampuan, kemauan dan tingkat kesiapan karyawan. Persoalan kepemimpinan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember memang menjadi persoalan fundamental. Gaya dan model yang diterapkan akan memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Selama ini direktur Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mencoba untuk selalu menyerap setiap aspirasi yang datang dari bawahan. Persoalan-persoalan yang selama beberapa periode sebelumnya terpendam pada periode ini menjadi persoalan yang bukan tidak mungkin akan menyebabkan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember diambang kehancuran. Hasil wawancara dengan direktur Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember menyebutkan bahwa persoalan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember tidak bisa sepenuhnya melepaskan diri dari persoalan yang ada di Kabupaten Jember, persoalan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember juga harus memperhatikan relasi politik antara pemerintah daerah kabupaten Jember dengan DPRD Kabupaten Jember. Regulasi yang sudah selayaknya diberlakukan secara menyeluruh terkadang harus dihadap oleh persoalan yang justru datang dari luar Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Pembuktian hipotesis kelima menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Artinya, jika disiplin kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mampu ditingkatkan maka akan berdampak pada semakin tingginya produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Temuan ini sesuai secara teoritik dengan apa yang disampaikan oleh Dessler (2013:468), Chelliah (2010:pp.91-110), dan Sinungan (2003:148) dan sesuai dengan hasil empirik yang dilakukan oleh Tintri (2012:pp.1-13), Dewi (2012:pp.85-95), Gufran (2013:pp.1-9), dan Labudo (2013:pp.55-62). Persoalan utama Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember yang berkaitan dengan kedisiplinan karyawan adalah persoalan ketaatan pada peraturan. Kebiasaan untuk santai diwaktu jam kerja, pulang sebelum waktunya dan efektivitas penggunaan waktu luang masih menjadi kendala yang perlu untuk segera dicarikan solusinya. Direktur menyatakan bahwa masih banyak karyawan yang santai dan pulang kerja ketika jam kerja di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember masih berlangsung.

Pembuktian hipotesis keenam menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Artinya, jika motivasi kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mampu ditingkatkan maka akan berdampak pada semakin tingginya produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Temuan ini sesuai secara teoritik dengan apa yang disampaikan oleh Robbins (2013b:181), Sofyandi dan Garniwa (2007:99), Webster (2003:7), dan Hill and Jones (2008:85) dan sesuai dengan hasil empirik yang dilakukan oleh Singh (2013:pp. 27-33), Odunlami (2013:pp.188-205), dan Babalola (2013:pp.70-75). Persoalan utama Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan adalah persoalan ekpekstansi yaitu berkaitan dengan tingkat kepercayaan diri karyawan dalam pencapaian tujuan, tingkat kesulitan tujuan, dan tingkat kemampuan pencapaian tujuan. Hal ini menandakan bahwa karyawan belum memiliki kesadaran akan kemampuannya. Selama ini peningkatan kemampuan karyawan bisa dikatakan jarang dilakukan karena banyaknya persoalan fundamental lainnya yang dianggap masih lebih dominan untuk segera diselesaikan. Persoalan tersebut seperti kepercayaan antar karyawan dan kepercayaan karyawan terhadap setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Pembuktian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Artinya, jika kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mampu ditingkatkan maka akan berdampak pada semakin tingginya produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember. Temuan ini sesuai secara teoritik dengan apa yang disampaikan oleh Robbins (2013b:223) dan Nawawi (2005:248) dan sesuai dengan hasil empirik yang dilakukan oleh Hartini (2007) dan Karim (2013:pp.349-354). Kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember masih didominasi oleh indikator *dependability*. Indikator *dependability* merupakan indikator yang menitikberatkan pada kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung pada karyawan lainnya. Dominasi indikator *dependability* ini memberikan asumsi bahwa karyawan memiliki kecenderungan untuk bekerja secara individual dan kurang baik dalam hal bekerja kelompok karena indikator kooperatif masih lebih kecil dari variabel *dependability*. Hasil ini ketika kita konfirmasikan dengan variabel produktivitas kerja karyawan yang didominasi oleh ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan memberikan gambaran bahwa persoalan kuantitas dan kualitas masih sama-sama rendah. Hal ini memberikan gambaran bahwa variabel kinerja dan variabel produktivitas kerja karyawan secara deskriptif secara umum termasuk dalam kategori cukup baik. Untuk memperbaiki variabel kinerja dan produktivitas kerja karyawan, perlu memperhatikan persoalan yang berkaitan dengan kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- 1 Hipotesis pertama yang secara teoretik menduga bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara empirik terbukti signifikan, sehingga H_{11} diterima. Jadi semakin baik kemampuan kepemimpinan akan

- berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.
- 2 Hipotesis kedua yang secara teoretik menduga bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara empirik terbukti signifikan, sehingga H_{12} diterima. Jadi semakin tinggi disiplin kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.
 - 3 Hipotesis ketiga yang secara teoretik menduga bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara empirik terbukti signifikan, sehingga H_{13} diterima. Jadi semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.
 - 4 Hipotesis keempat yang secara teoretik menduga bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan secara empirik terbukti signifikan, sehingga H_{24} diterima. Jadi semakin baik kemampuan kepemimpinan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.
 - 5 Hipotesis kelima yang secara teoretik menduga bahwa disiplin kerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan secara empirik terbukti signifikan, sehingga H_{25} diterima. Jadi semakin tinggi disiplin kerja karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.
 - 6 Hipotesis keenam yang secara teoretik menduga bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan secara empirik terbukti signifikan, sehingga H_{26} diterima. Jadi semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.
 - 7 Hipotesis ketujuh yang secara teoretik menduga bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan secara empirik terbukti signifikan, sehingga H_{27} diterima. Jadi semakin tinggi kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember.

Saran

Berdasarkan hasil kajian dan temuan yang telah dibahas pada poin sebelumnya maka, untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember, perusahaan perlu memperhatikan konsep dan fungsi kepemimpinan, disiplin kerja karyawan, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan. Kinerja dan produktivitas kerja karyawan untuk indikator kualitas hasil kerja masih rendah sehingga perlu untuk diperhatikan. Selain itu, perlu dilakukan kajian secara menyeluruh untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif sehingga bisa dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan dan langkah-langkah untuk menjadikan Perusahaan Daerah Perkebunan Kabupaten Jember mampu bersaing di era saat ini dan masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, Volume 9, Nomor 2. ISSN: 1858-2648.
- Babalola, G.A. 2013. Influence of Job Motivation on the Productivity of Librarians in Colleges of Education in Nigeria. *Journal Information and Knowledge Management*. www.iiste.org. ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online) Vol.3, No.5, 2013.
- Binfor, Frederick. 2013. The Effect Of Leadership Styles And Motivation On Employee Performance In Public Institutions: Evidence From Ghana. *International Journal of Current Research* Vol. 5, Issue, 09, pp.2667-2670, September, 2013.
- Cahyono, Ujang Tri. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*. Vol. 11. No. 2. Juli 2014.
- Chelliah, John. 2010. Power Sharing in Progressive Discipline: New Rules of Engagement Arising from an Australian Perspective. *Contemporary Management Research* Pages 91-110, Vol. 6, No. 2, June 2010. University of Technology: Sydney.
- Dessler, Gary. 2013. *Human resource management*. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Dewi, Puspita I. 2012. Engaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Rutan Klas 1 Di Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.2, No:2 (85-95).
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Febriani, Ni Made Tina. 2013. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Hotel The Niche Bali. *E-Jurnal Manajemen UNUD*. ISSN: 2302-8912 . P 541-551.
- Gufuran, Muhammad. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar Riau Kepri. *Jurnal Manajemen UNP*. Vol. 2 No. 1.
- Gujarati. 2004. *Basic Econometrics*, Fourth Edition. The McGraw–Hill Companies.
- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Volume 11. No. 2. STIA Tabalong.
- Hartini, Nani. 2007. Pengaruh Kinerja dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Dosen Universitas Pasundan Bandung. [ISSN:2086-7484] *Jurnal Saung Guru* Vol.6, No.11, Juli 2007.

- Herminingsih, Hesti. 2008. Faktor-Faktor Yang Berkorelasi Terhadap Produktivitas Kerja Pemetik Kopi Di PDP Kabupaten Jember. *J-SEP*. Vol. 2. No. 2. Juli 2008
- Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones. 2008. *Strategic Management: An Integrated Approach*, Tenth Edition. 2013, 2010 South-Western, Cengage Learning.
- Januarta, Anto. Komisi C Sidak Produktivitas Tanaman PDP Kahyangan di Gunung Pasang. <http://www.prosalinaradio.com/202014/11/26/komisi-c-sidak-produktivitas-tanaman-pdp-kahyangan-di-gunung-pasang.html> [November 26, 2014] diakses tanggal 07-12-2014
- Jaroslav, Belás. 2013. The Leadership Style and the Productiveness of Employees in the Banking Sector in Slovakia. *Journal of Competitiveness*. Vol. 5, Issue 1, pp. 39-52, March 2013 ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2013.01.03.
- Karim, N. A. 2013. Factors Influence Labour Productivity and the Impacts on Construction Industry. *Caspian Journal of Applied Sciences Research*. pp. 349-354 Available online at <http://www.cjasr.com> ISSN: 2251-9114, ©2012 CJASR.
- Labudo, Yusritha 2013. Disiplin Kerja Dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 55-62.
- Mathis, Robert L. And Jhon H, Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Empan Patric, Jakarta.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. 2011. *Human Resource Management*, 13th Ed. South-Western, Cengage Learning.
- Nawawi, Hadari. 2002. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Gajah Mada University Press, Jogjakarta.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia - Untuk Bisnis yang Kompetitif*-. Gajah Mada University Press, Jogjakarta.
- Neo, Raymond A. 2011. *Fundamental of Human Resource management*. cGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.
- Odunlami, Ibojo Bolanle. 2013. Environment And Productivity Nexus: An Emperical Analysis Of a Productive Oriented Organisation. *European Scientific Journal Edition*. Vol. 8, No.12 ISSN: 1857-7881 (Print) e-ISSN 1857-7431.
- Paracha, M. Umer. 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan © 2012 Global Journals Inc. (US) *Global Journal of Management and Business Research* Volume XII Issue IV Version I 2012 March. Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.

- Purnama, Husna. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel Pada CV Mitra Denso Di Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.2,No:1 (34-45) Maret 2012.
- Pynes, Joan. 2009. *Human Resources Management For Public And Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. 3rd ed. by John Wiley & Sons, Inc.
- Redaksi. Buruh Perkebunan Jember Demo Tuntut Hak Normarif.
<http://metroballi.com/2014/08/06/buruh-perkebunan-jember-demo-tuntut-hak-normatif/> [06-08-2014] diakses tanggal 07-12-2014
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. 2013a. 15Th. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen P. 2013b. *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. 8th ed. Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. 2014 12th. *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education, Inc.
- Rofi, Ahmad Nur. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi PT. Leo Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, Vol 3 No 1.
- Schermerhorn, John R. Jr. 2010. *Organizational Behavior*. 11th ed. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Singh, Prashant. 2013. Increasing Productivity With Motivation In The Workplace. *National Monthly Refereed Journal Of Research In Commerce & Management*. Volume NO. 2, Issue No. 6. ISSN 2277-1166.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta
- Solicha, Zumrotun. Ratusan Buruh Kebun Demo PDP Jember.
<http://www.antarajatim.net/lihat/berita/133841/ratusan-buruh-kebun-demo-pdp-jember>. [28 Mei 2014 17:46:32] diakses tanggal 07-12-2014
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Timothy, Obiwuru C. 2011. Effects Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketucouncil Development Area Of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.7
- Tintri, Darma. 2012. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Food Station Tjipinang Jaya. Artikel Universitas Gunadarma.
- Uzonna, Ukaejiofo Rex. 2013. Impact Of Motivation On Employees' Performance: A Case Study Of Creditwest Bank Cyprus. *Journal of Economics and*

International Finance. Vol. 5(5), pp. 199-211, August, DOI:
10.5897/JEIF12.086 ISSN 2006-9812

Webster, Thomas J. 2003. Managerial Economics Theory and Practice. Elsevier (USA).

Wibowo, Yuli. 2010. Analisis Prospektif Strategi Pengembangan Daya Saing Perusahaan Daerah Perkebunan. Jurnal Agrotek. Vol. 4 No. 2. Agustus 2010.