

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TENGAH**

**Sandra Febrycco Darmawan**

Program Studi Manajemen, Universitas Dian Nuswantoro

## **ABSTRAKSI**

Sumber Daya Manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan sebuah perusahaan, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Demikian pula dengan tujuan organisasi dari Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah yang mempunyai komitmen untuk mengeksplorasi lebih jauh pengelolaan sumber daya kelas dunia yang meningkatkan hutan Indonesia dengan mengembangkan produk layanan yang relevan dan kreatif yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Disiplin kerja. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 124 orang. Selain kuesioner data juga dikumpulkan melalui wawancara singkat. Penelitian dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan oleh AMOS 22. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, selain itu kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan, Komitmen organisasi, Disiplin kerja, Kinerja karyawan

## **ABSTRACT**

*Human Resources is an important factor in every activity of a company, because however sophisticated technology used without support by human as the executor of operations will not be able to produce output that appropriate to the expected goals. Similarly, the purpose of the organization of Perum Perhutani Central Java Regional Division which committed to further explore the world-class resources management that improve Indonesia's forests by developing relevant products and creative services that can affect employee performance such as Leadership, Organizational Commitment and Working Discipline. The aim of this study was to determine the affect of leadership and organizational commitment to working discipline and employee performance. The study was conducted in Perum Perhutani Central Java Regional Division. Data were collected through questionnaires distributed to 124 people. In addition to the questionnaire, data were also collected via a brief interview. The study was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) which is run by AMOS 22. The results showed that: leadership and organizational commitment affect positive and significant on employee performance, in addition to the leadership and organizational commitment affect positive and significant on the working discipline, so working discipline affect positive and significant on employee performance.*

*Keywords: Leadership, organizational commitment, working discipline, employee performance*

## **PENDAHULUAN**

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawar bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Dengan adanya globalisasi maka dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu organisasi yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefesienan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan agar memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat. Maka dari itu setiap perusahaan apapun bentuk bisnisnya, memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berpikir, bertindak serta terampil dalam menghadapi persaingan bisnis.

Keefektifan organisasi dalam menciptakan visi, misi, dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun diluar organisasi (Sriwidodo dan Sugito, 2007).

Peran Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah dalam pengolahan dan pemeliharaan hutan di wilayah kerja sangat penting. Hutan merupakan aspek penting bagi kehidupan masyarakat. Hutan menjaga keseimbangan alam demi keberlangsungan hidup makhluk hidup dilihat dari berbagai aspek hutan memiliki banyak manfaat baik untuk masyarakat maupun negara. Manfaat tersebut bisa jadi pariwisata, hutan lindung, bahkan usaha penjualan kayu.

**Tabel 1**  
**Data Keuangan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah**  
**Tahun 2010-2014 (xRp.juta)**

Keterangan	2010	2011	2012	2013	2014
Penjualan	1.325.626	1.429.253	1.523.655	1.612.318	2.952.834
Penyerahan hasil hutan	615.645	728.545	612.327	810.122	950.486
Penghasilan diluar usaha pokok	25.209	44.859	16.771	29.526	39.173

Sumber : Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, 2015

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa tahun 2014 pencapaian penjualan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah meningkat sebesar Rp. 2,95 triliun dibandingkan tahun sebelumnya 2013 sebesar Rp. 1,61 triliun. Pencapaian tersebut

didorong oleh beberapa aspek seperti penjualan seluruh hasil hutan seperti kayu tebangan, kayu bundar rimba, kayu bakar jati, kayu bakar jati. Ada juga dari hasil olahan seperti kayu gergaji jati dan rimba, serta berbagai furniture yang sudah jadi. Sedangkan penyerahan hasil hutan ditahun 2012 mengalami penurunan, hal ini terjadi karena kurangnya pengelolaan dan pemanfaatan dengan serius.

Dari penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Disiplin kerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Karakteristik yang paling umum dari konsep kepemimpinan adalah ada pada bagaimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seseorang yang mampu memenuhi karakteristik inilah sebenarnya yang disebut seorang pemimpin. Secara teoritis definisi dari kepemimpinan menurut Goerge R Terry dalam Irawanto (2008) adalah “sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan untuk mencapai tujuan dari organisasi”. Pemimpin diharapkan menggunakan pengaruh tanpa paksaan untuk mengukur dan mengkoordinasi aktivitas orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:294) kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan

bertindak untuk tujuan dan kebutuhan organisasi tersebut (Spencer, dalam Sudarmanto, 2009:102). Terdapat tiga model komponen yang diajukan oleh Allan dan Meyer dalam Sopiah (2008:157).

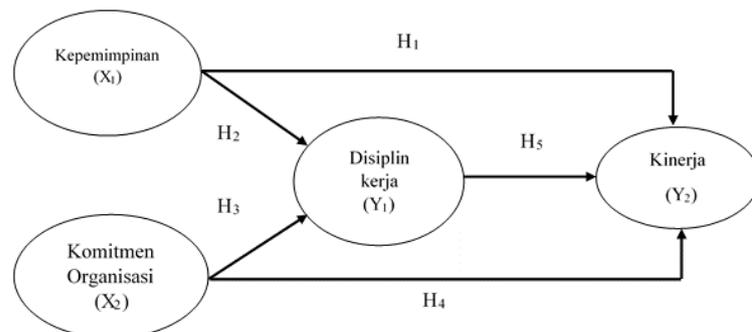
### **Disiplin Kerja**

Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan (Sutrisno,2012:87). Menurut Rivai dan Sagala (2013:825), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-noram sosial yang berlaku.

### **Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motifasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kerjanya (Waridin, 2006).

Secara ringkas, model konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>2</sub> : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.
- H<sub>4</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Kepemimpinan**

Menurut Kiswanto (2010) terdapat lima indikator kepemimpinan :

- a. Kemampuan, upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam menggerakkan dan mendorong serta memotivasi karyawan dalam bekerja sesuai target yang ingin dicapai.
- b. Kepribadian, merupakan sikap tegas, berani, dan agresif yang ditunjukkan pemimpin dalam memberikan arahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan.
- c. Pengalaman, merupakan kondisi di mana pimpinan menunjukkan kinerja yang dimiliki, dengan memberikan petunjuk dan masukan terhadap pekerjaan seperti melakukan pembicaraan terhadap hal-hal mendesak.
- d. Intelektual, merupakan kemampuan pimpinan di dalam melakukan komunikasi terhadap karyawan terhadap tugas yang diberikan masing-masing.
- e. Lingkungan kerja, kemampuan menciptakan lingkungan kerja oleh pemimpin dalam mengorganisir situasi pekerjaan yang dihadapi karyawan di dalam maupun di lapangan.

### **Komitmen Organisasi**

Mengacu pada Adi Irawan (2012) indikator komitmen organisasi meliputi :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi
- b. Kesiediaan untuk bekerja keras demi organisasi
- c. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi
- d. Ikut merasa memiliki perusahaan
- e. Memiliki rasa keterlibatan yang tinggi dalam aktivitas perusahaan

### **Disiplin Kerja**

Mengacu pada Adi Irawan (2012) disiplin kerja memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Disiplin terhadap waktu
- b. Disiplin terhadap target
- c. Disiplin terhadap kualitas
- d. Disiplin terhadap prioritas kerja
- e. Disiplin terhadap prosedur

### **Kinerja**

Mengacu pada Aries Susanty (2012), terdapat enam indikator yaitu:

- a. Kualitas dalam melakukan suatu pekerjaan
- b. Kuantitas yang dihasilkan dari suatu pekerjaan
- c. Ketepatan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
- d. Efektivitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
- e. Kemandirian untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan
- f. Komitmen kerja yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja

### **Kuesioner penelitian**

Kuesioner dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama berisi informasi data umum responden yang meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, tingkat pekerjaan. Adapun bagian kedua berisi pertanyaan dan penilaian terhadap kepemimpinan, komitmen organisasi, disiplin kerja, serta penilaian terhadap kinerja. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert 1-5, angka 1 menyatakan sangat tidak setuju (STS), angka 2 menyatakan tidak setuju (TS), angka 3 menyatakan kurang setuju (KS), angka 4 menyatakan setuju (S), dan angka 5 menyatakan sangat setuju (SS).

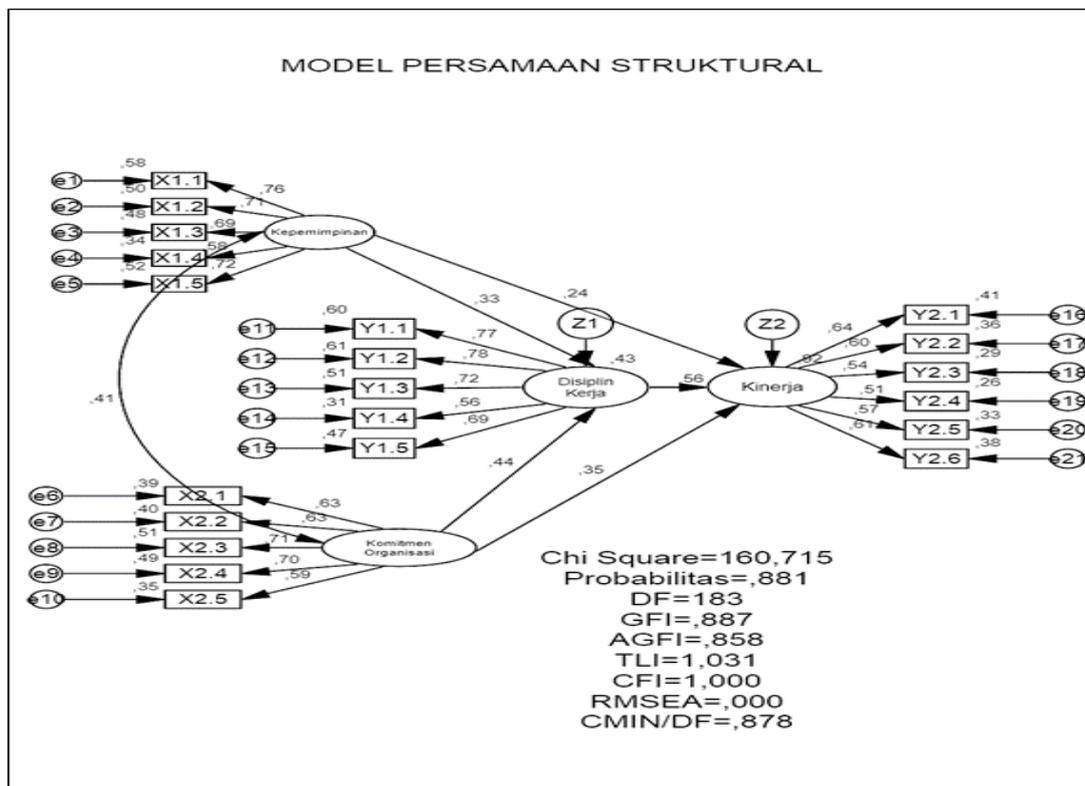
### **Sampel penelitian**

Sampel dari penelitian ini adalah meneliti 124 karyawan Perum Perhutani Divisi Regional.

## HASIL PENELITIAN

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan oleh program AMOS 22.

### Pengujian Full SEM



Goodness of index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
<i>Chi square</i>	$\leq 160,725$	160,715	Baik
<i>Probability</i>	$> 0,05$	0,881	Baik
RMSEA	$\geq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,887	Marginal
CFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
CMIN/DF	$< 2$	0,878	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,031	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,858	Marginal

Nilai *chi square* 160,715 dengan *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikan yaitu sebesar  $0,881 > 0,05$ , karena nilai *probability* telah diatas 0,05 maka dua konstruk yang belum memenuhi kriteria tadi diabaikan dan analisis model tetap dilanjutkan.

### Evaluasi Normalitas Data

Pengujian ini adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR untuk multivariate data berada pada rentang antara  $-2,58$  sampai dengan  $2,58$  pada tingkat signifikan  $0,01$ .

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.6	2,000	5,000	,028	,127	-,424	-,964
Y2.5	2,000	5,000	-,173	-,788	-,524	-1,190
Y2.4	2,000	5,000	-,249	-1,133	-,670	-1,523
Y2.3	2,000	5,000	-,424	-1,926	-,635	-1,442
Y2.2	2,000	5,000	-,274	-1,246	-,635	-1,444
Y2.1	2,000	5,000	,036	,166	-,664	-1,509
Y1.1	1,000	5,000	-,577	-2,622	,491	1,117
Y1.2	1,000	5,000	-,401	-1,822	-,344	-,783
Y1.3	1,000	5,000	-,269	-1,224	-,403	-,917
Y1.4	2,000	5,000	-,008	-,038	-,989	-2,248
Y1.5	1,000	5,000	-,115	-,521	-,211	-,479
X2.1	2,000	5,000	-,354	-1,608	-,065	-,148
X2.2	2,000	5,000	,055	,252	-,798	-1,814
X2.3	1,000	5,000	-,417	-1,897	-,286	-,650
X2.4	1,000	5,000	-,558	-2,538	-,190	-,433
X2.5	2,000	5,000	,065	,297	-,385	-,876
X1.1	2,000	5,000	-,317	-1,442	-,205	-,465
X1.2	2,000	5,000	-,541	-2,460	,937	2,130
X1.3	2,000	5,000	-,533	-2,422	-,036	-,083
X1.4	2,000	5,000	-,420	-1,909	-,063	-,143
X1.5	2,000	5,000	-,374	-1,702	,331	,752
Multivariate					1,883	,337

Hasil pengujian normalitas data pada Tabel 4.16 menunjukkan tidak terdapat nilai CR. Untuk multivariate yang berada diluar rentang  $-2,58$  sampai dengan  $2,58$ . Evaluasi normalitas data dibagi menjadi 2 yaitu,

1. Outlier, merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al*, 2010)
2. Univariate Outliers, pengujian ada tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $-3$  sampai dengan  $3$ , maka akan dikategorikan sebagai outlier.

## Evaluasi nilai Z-score

### Evaluasi nilai Z-score

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	124	-3.15712	1.29155	.0000000	1.0000000
Zscore(X1.2)	124	-3.07082	1.46229	.0000000	1.0000000
Zscore(X1.3)	124	-2.56541	1.25192	.0000000	1.0000000
Zscore(X1.4)	124	-2.51315	1.39853	.0000000	1.0000000
Zscore(X1.5)	124	-3.05680	1.43778	.0000000	1.0000000
Zscore(X2.1)	124	-2.31819	1.63762	.0000000	1.0000000
Zscore(X2.2)	124	-1.94914	1.53682	.0000000	1.0000000
Zscore(X2.3)	124	-2.70937	1.71118	.0000000	1.0000000
Zscore(X2.4)	124	-2.93845	1.43834	.0000000	1.0000000
Zscore(X2.5)	124	-2.09237	1.87886	.0000000	1.0000000
Zscore(Y1.1)	124	-3.15756	1.48977	.0000000	1.0000000
Zscore(Y1.2)	124	-3.00507	1.34045	.0000000	1.0000000
Zscore(Y1.3)	124	-2.99737	1.41419	.0000000	1.0000000
Zscore(Y1.4)	124	-1.44449	1.67964	.0000000	1.0000000
Zscore(Y1.5)	124	-2.65160	1.99573	.0000000	1.0000000
Zscore(Y2.1)	124	-1.64738	1.81491	.0000000	1.0000000
Zscore(Y2.2)	124	-1.81233	1.55861	.0000000	1.0000000
Zscore(Y2.3)	124	-1.92358	1.29972	.0000000	1.0000000
Zscore(Y2.4)	124	-2.15790	1.34751	.0000000	1.0000000
Zscore(Y2.5)	124	-1.96307	1.61665	.0000000	1.0000000
Zscore(Y2.6)	124	-2.32367	1.77304	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	124				

Berdasarkan hasil komputerisasi diatas, terdapat X1.1 (-3.15712), X1.2 (-3.07082), X1.5 (-3.05680), Y1.1 (-3.15756), dan Y1.2 (-3.00507) yang melebihi batas minimum yaitu -3. Selain itu nilai rata-rata menunjukkan 0 dan standar deviasi sebesar 1. Namun, untuk menghilangkan data *univariate outliers* harus melihat *multivariate outlier* terlebih dahulu.

## Multivariate Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
2	38,510	,011	,753
110	37,251	,016	,583
3	35,592	,024	,582
78	34,687	,031	,527
8	33,189	,044	,644
5	32,641	,050	,598
37	31,982	,059	,598
57	31,346	,068	,614
77	29,991	,092	,817
9	29,787	,096	,766
101	29,734	,097	,673

Menunjukkan jarak Mahalanobis maksimal adalah 38,510 hal ini menunjukkan tidak terdapatnya *multivariate outliers* sehingga eksklusi data pada variabel X1.1, X1.2, X1.5, Y1.1, Y1.2 tidak perlu dilakukan.

## Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Disiplin_Kerja	<--- Kepemimpinan	,412	,140	2,948	,003	par_21
Disiplin_Kerja	<--- Komitmen_Organisasi	,590	,169	3,499	***	par_22
Kinerja	<--- Kepemimpinan	,274	,112	2,441	,015	par_18
Kinerja	<--- Komitmen_Organisasi	,435	,145	3,013	,003	par_19
Kinerja	<--- Disiplin_Kerja	,524	,121	4,344	***	par_20
X1.5	<--- Kepemimpinan	1,000				
X1.4	<--- Kepemimpinan	,930	,159	5,851	***	par_1
X1.3	<--- Kepemimpinan	1,134	,162	7,016	***	par_2
X1.2	<--- Kepemimpinan	,978	,142	6,906	***	par_3
X1.1	<--- Kepemimpinan	1,074	,146	7,352	***	par_4
X2.5	<--- Komitmen_Organisasi	1,000				
X2.4	<--- Komitmen_Organisasi	1,441	,257	5,600	***	par_5
X2.3	<--- Komitmen_Organisasi	1,448	,258	5,604	***	par_6
X2.2	<--- Komitmen_Organisasi	1,219	,228	5,351	***	par_7
X2.1	<--- Komitmen_Organisasi	1,069	,205	5,210	***	par_8
Y1.5	<--- Disiplin_Kerja	1,000				
Y1.4	<--- Disiplin_Kerja	,907	,163	5,567	***	par_9
Y1.3	<--- Disiplin_Kerja	1,099	,157	7,010	***	par_10
Y1.2	<--- Disiplin_Kerja	1,211	,160	7,556	***	par_11
Y1.1	<--- Disiplin_Kerja	1,124	,150	7,489	***	par_12
Y2.1	<--- Kinerja	1,000				
Y2.2	<--- Kinerja	,963	,166	5,808	***	par_13
Y2.3	<--- Kinerja	,900	,174	5,178	***	par_14
Y2.4	<--- Kinerja	,791	,160	4,933	***	par_15
Y2.5	<--- Kinerja	,860	,157	5,475	***	par_16
Y2.6	<--- Kinerja	,808	,142	5,706	***	par_17

## Pengujian Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Disiplin_Kerja <--- Kepemimpinan	,412	,140	2,948	,003	par_21
Disiplin_Kerja <--- Komitmen_Organisasi	,590	,169	3,499	***	par_22
Kinerja <--- Kepemimpinan	,274	,112	2,441	,015	par_18
Kinerja <--- Komitmen_Organisasi	,435	,145	3,013	,003	par_19
Kinerja <--- Disiplin_Kerja	,524	,121	4,344	***	par_20

### **Hipotesis 1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,015 < 0,05$ . Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu kurang dari 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_1$  pada penelitian ini dapat diterima.

### **Hipotesis 2 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.**

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,003 < 0,05$ . Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu kurang dari 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_2$  pada penelitian ini dapat diterima.

### **Hipotesis 3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,003 < 0,05$ . Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu kurang dari 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_3$  pada penelitian ini dapat diterima.

### **Hipotesis 4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.**

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,000 < 0,05$ . Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu kurang dari 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_4$  pada penelitian ini dapat diterima.

### **Hipotesis 5 :Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja**

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,000 < 0,05$ . Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu kurang dari 0,05 untuk P sehingga dapat disimpulkan  $H_5$  pada penelitian ini dapat diterima.

### **PEMBAHASAN**

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan atau berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Hal ini dibuktikan dengan diperoleh nilai P (*probability*) sebesar 0,015.

#### 2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap disiplin kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai P (*probability*) sebesar 0,003 yang lebih kecil dari syarat yang ditetapkan 0,05.

#### 3. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai P (*probability*) sebesar 0,003 yang lebih kecil dari syarat yang ditetapkan 0,05.

#### 4. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap disiplin kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai P (*probability*) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari syarat yang ditetapkan 0,05.

#### 5. Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai P (*probability*) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari syarat yang ditetapkan 0,05.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Dari hasil yang telah diteliti di Perum Perhutani Divisi Regional, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan atau berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan atau berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan atau berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan atau berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan atau berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, saran untuk Perum Perhutani Divisi Regional adalah karyawan berkeinginan kuat untuk tetap bergabung dengan perusahaan. Misalnya karyawan tidak harus dituntut dengan tekanan kerja yang berlebihan, tetapi harus diimbangi juga dengan memberikan kesejahteraan seperti jaminan kesehatan, jaminan kelayakan hidup, kenyamanan (membangun lingkungan dengan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan), teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah dengan selalu memperbarui perangkat komputer. Dengan begitu karyawan akan merasa bahagia untuk tetap berkarir di perusahaan.
2. Patuh pada prioritas hingga tidak ada tugas yang terlewat. Misalnya pimpinan harus memiliki upaya tegas pada setiap karyawannya untuk disiplin terhadap tugas-tugas yang diberikan dengan melakukan pendekatan secara personal seperti memonitoring setiap pekerjaan yang

sedang dikerjakan, menanyakan perkembangan sudah berapa persen tugas dikerjakan dan bila ada kendala dengan tugas tersebut pimpinan bisa memberikan masukan-masukan agar pekerjaan dapat terselesaikan sebelum batas akhir dengan hasil yang baik.

3. Karyawan memiliki rasa keterlibatan yang tinggi dalam aktifitas perusahaan. Misalnya dengan komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan, keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan karyawan tidak perlu ikut rapat dengan pimpinan tertinggi. Tetapi kepala bagian masing-masing yang harus sebelumnya mengadakan rapat terdahulu dengan karyawannya, pada saat itu berikan kesempatan karyawan untuk memberikan ide-ide yang baik pada perusahaan. Kemudian kepala bagian menyampaikan ide-ide yang baik kepada pimpinan tertinggi untuk pengambilan keputusan terakhir. Bila karyawan merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil dan ini akan memberikan loyalitas tinggi untuk karyawan serta akan berdampak pada hasil kinerja.
4. Pimpinan memiliki intelektual yang luas saat menjelaskan pekerjaan. Misalnya pimpinan harus meningkatkan iklim diskusi internal organisasi, diskusi ini sangat diperlukan agar bisa saling *sharing* ilmu antar karyawan. Tetapi pimpinan harus lebih cerdas secara intelektual dan tidak hanya pengetahuan atau ilmu yang dikuasainya saja, tapi harus juga menguasai ilmu dari bidang-bidang lain yang akan memberikan pengaruh positif dalam segala tindakan, pimpinan juga akan memberikan ide-ide brilian, inovasi dan kreatif yang akan semakin memotivasi bawahannya untuk terus berkembang. Hal ini akan memudahkan dalam mengambil keputusan-keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi yang dipimpinnya sehingga mencapai visi dan misi yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gede, Wayan Supartha. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol.9, No.2, September 2007:107-116.
- Ghozali, Iman, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Irawan, Adi. 2012. Skripsi: *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Karyawan PT Citra Insulindo Abadai Cabang Pekanbaru*. Unri: Pekanbaru.
- Irawanto, D. (2008). "The Applicability Of Paternalistik Leadership In Indonesia". *Journal Of Human Capital* 1(1):67-80.
- Juliansyah. 2011, *Metodologi Penelitian*, Prenada Media Group, Jakarta NCSS, 1992, *Curriculum Standards for Social Studies*.
- Kiswanto, M. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda". **Jurnal Eksis** Vol.6 No.1, Maret 2010: 1267-1439. Politeknik Negeri Samarinda.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Pramudyo, Anung. 2010. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. Volume 1, Nomor 1, JBTI: Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Cetakan Kelima PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat Hal 22.
- Sanusi, Anwar. 2009. *Metodelogi Penelitian: Ilmu Ekonomi & Manajemen*. Pena Gemilang: Jakarta.
- Setiyawan, B. Dan Waridin. (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Karyadi Semarang. *JBRI*, Vol.2, No.2.
- Siagian, P. Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Bandung.

- Soegihartono. A. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Alam Kayu Sakti Semarang". **Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis**, Vol.3, No. 1, April 2012, 123-140.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Malang : Andi.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulianti, Diana. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Volume 11, Nomor 1, Maret 2009:31-37.
- Sunyoto, Danang. (2012). "Sumber Daya Manusia Praktik Penelitian". Yogyakarta: CAPS (*centre for academic publishing servise*).
- Susanty, Aries dan Sigit Wahyu. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). Vol. VII. No.2.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Keempat. Prenada Media Group. Jakarta.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yuli, Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Penerbit Universitas Muhammadiyah.