Pengaruh Koordinasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Periode 2019

Ruland Willy Jack Sumampouw [1], Lemo Agung Wahyudi[2]
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta
Jalan Kayu Jati Raya No. 11A, Rawamangun, Jakarta Timur
rwjs888@gmail.com; lemoagungwah@gmail.com

Abstrak– Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Koordinasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Periode 2019. Strategi penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan *(explanatory research)* dan penelitian asosiasi *(association research)*. Adapun populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Permodalan Nasional Madani Regional DKI Jakarta, sedangkan teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan menggunakan sebanyak 120 responden. Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling analysis*. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Koordinasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (2) Disiplin Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (3) Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (4) Koordinasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan. (5) Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan.

Kata Kunci: Koordinasi Kerja, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

I. PENDAHULUAN

PT Permodalan Nasional Madani (Persero) atau PNM sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bertugas untuk mempercepat akselerasi pengentasan kemiskinan, bergerak aktif untuk memberikan pembiayaan dan pemberdayaan kepada kelompok Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Salah satu program dari PNM adalah program Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera). Pra sejahtera di Indonesia tidak dapat dihindari, namun harus dihadapi. Mekaar ada untuk wanita pra sejahtera. Salah satu cara menghadapi pra sejahtera di Indonesia hadir melalui PNM pada tahun 2015 melalui Mekaar. Mekaar memberikan layanan bagi wanita pra sejahtera yang tidak memiliki modal untuk membuka usaha maupun modal untuk mengembangkan usaha mereka.

Program Mekaar merupakan bentuk nyata keberpihakan pemerintah melalui BUMN dan meningkatkan ekonomi masyarakat kecil. Program unggulan PNM ini juga bisa menjadi upaya efektif untuk meningkatkan inklusi keuangan. Mekaar merupakan layanan pemberdayaan melalui pembiayaan berbasis kelompok bagi perempuan pra sejahtera dengan pendampingan dan pembinaan oleh para AO (*Account officer*) PNM berupa budaya usaha yang penuh dengan kejujuran, disiplin kerja keras, kerukunan, kekeluargaan dan gotong royong. Sejak dimulai pada akhir November 2015 lalu, PNM Mekaar ini telah berhasil menyerap puluhan ribu karyawan AO dan jutaan nasabah. Platform kredit yang diberikan mulai dari 500 ribu rupiah sampai dengan 3 juta rupiah untuk setiap nasabah, (pnm.co.id).

AO atau agen Meekar yang yang mayoritas diisi oleh para generasi muda yang berusia diantara 18 tahun sampai dengan 25 tahun ini berperan sebagai ini terdepan dari program Mekaar dalam mencari nasabah dan membina nasabah yang merupakan perempuan pra sejahtera Indonesia. Ruang lingkup pekerjaan AO meliputi sosialisasi, uji kelayakan nasabah, persiapan pembiayaan berupa pelatihan selama lima hari kepada nasabah, pencairan pembiayaan hingga menggelar pertemuan kelompok mingguan yang dilakukan sampai dengan pelunasan. *Head of Corporate Secretary* PNM, Errinto Pardede mengatakan bahwa tahun 2018 kantor PNM Mekaar telah aktif beroperasi sebanyak 980 kantor cabang, (m.kontan.co.id).

Permasalahan yang saat ini masih menjadi tantangan adalah menurunnya motivasi kerja beberapa AO dalam mencapai prestasi kerjanya, kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sehingga AO enggan atau kurang menaati peraturan yang berlaku di perusahaan. Adanya pengaruh yang berasal dari lingkungannya, seperti teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan belum adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik, serta masih lemahnya tingkat koordinasi kerja antara satu Satker dengan satker lainnya. Sehingga, ritme kecepatan capaian kerja menjadi menurun dan secara tidak langsung tentu akan berdampak pada pencapaian kinerja secara kolektif. Jika hal ini tidak segera dilakukan penanganan yang baik, maka akan berdampak pada motivasi para nasabah pendampingan.

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Koordinasi Kerja

Hasibuan (2010:78), mendefinisikan koordinasi kerja merupakan kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan. Handoko (2013:42), mendefinisikan koordinasi kerja merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (unit-unit atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Brech dalam Slamet (2014:18), mendefinisikan koordinasi kerja merupakan upaya mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan ini dilaksanakan dengan keselarasan yang sebagaimana mestinya diantara para karyawan yang ada dalam perusahaan. Terry dalam Handayaningrat (2012:19), mendefinisikan koordinasi kerja merupakan suatu usaha yang sinkron atau teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

2.2. Disiplin Kerja

Hasibuan (2010: 193), mendefinisikan disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Rivai (2011), mendefinisikan disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan oleh manajer untuk mengubah suatu perilaku serta suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan yang berlaku di dalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Simamora dalam Susanty (2012:43), mendefinisikan disiplin kerja merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja merupakan 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-norma sosial yang berlaku. Davis dalam Mangkunegara (2012:52), mengatakan bahwa *discipline is management action to enforce organization standards,* sehingga disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman perusahaan.

2.3. Gaya Kepemimpinan

Darwin dalam Effendy (2018:195), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tjiptono (2010:161), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Hersey dalam Hadiwijaya (2015:39), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Newstrom dalam Bukhori (2016:36), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan bagian integritas dalam manajemen yang harus dilakukan dalam rangka mempengaruhi orang lain atau bawahan untuk tidak melakukan hal-hal yang salah melainkan sebaliknya diarahkan untuk melakukan aktivitas yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan *(leadership style)* merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Veithzal dalam Ariyani, 2016:14). Hubungan pimpinan dan para karyawan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan.

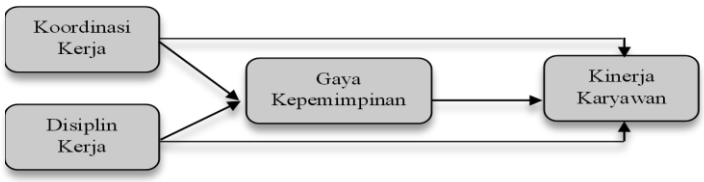
2.4. Sifat Sifat Kepemimpinan

Kepemimpinan sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus, sebab dalam suatu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dan mempunyai suatu tujuan serta peralatan-peralatan yang khusus. Pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristik merupakan fungsi dari situasi khusus (Kartini, 2012:18). Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan perusahaan (Anoraga, 2012:44).

2.5. Kinerja Karyawan

Moeheriono dalam Ma'aruf (2014:28), mendefinisikan kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu perusahaan. Rivai (2011:19), mendefinisikan kinerja karyawan merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil kerja, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Mangkunegara (2015:42), mengemukakan kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh para karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2012:124). Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2010:26).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

III. METODE PENELITIAN

Strategi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sugiyono (2017:8), mengatakan bahwa metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menjelaskan pengaruh kausalitas antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis pada data yang sama. Sedangkan pada tingkat explanasi (penjelasan), penelitian yang digunakan adalah penelitian assosiatif (*assosiation research*) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar dua atau lebih variabel (Sugiyono, 2017:19). Berikut adalah alur penelitian yang ada dalam penelitian ini seperti yang disajikan dihalaman selanjutnya.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang tercatat aktif bekerja per 3 Desember 2018 di PT Permodalan Nasional Madani (Persero).

Sampel

Mendasarkan pada kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan biaya yang tercurahkan dalam melakukan penelitian ini, maka teknik sampling dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive Sampling* merupakan metode *nonprobability sampling* yang disesuaikan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu.

Tipe *purposive sampling* yang dipilih adalah *judgment sampling* karena pemilihan anggota sampling disesuaikan dengan beberapa kriteria yang akan ditentukan oleh peneliti secara subyektif untuk mendapatkan anggota sampel yang dapat memberikan data dan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan analisis dalam penelitian ini. Berikut ini adalah kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini seperti yang disajikan dihalaman selanjutnya.

Data dan Metoda Pengumpulan Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data Primer

   Berupa data-data observasi (pengamatan), indept interview (wawancara mendalam) dan kuesioner (angket).

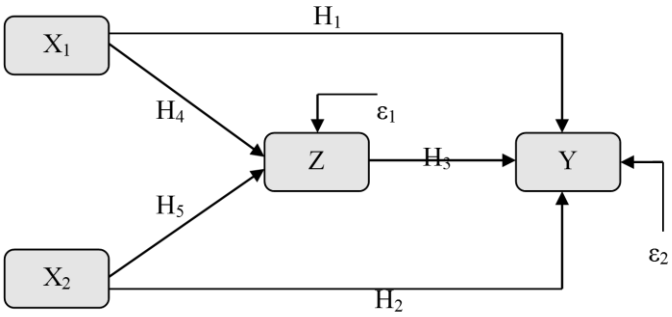
2. Data Sekunder

   Berupa buku-buku, artikel, karya ilmiah, jurnal-jurnal penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

Metoda Analisa Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan salah satu bentuk metoda analisis data yaitu analisis SEM (*Structrural Equation Modelling*) yaitu suatu teknik analisis yang bertujuan untuk menjelaskan jalur pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pada penelitian ini untuk menganalisis pengaruh koordinasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan model dekomposisi yaitu model yang menekankan pada pengaruh yang bersikap kausalitas antar variabel penelitian, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dalam kerangka analisis jalur. Sedangkan, hubungan yang bersifat non-kausalitas atau hubungan korelasional yang terjadi antar variabel independen tidak termasuk dalam perhitungan. Kerangka pengaruh kausalitas dari hipotesis dibuat melalui persamaan struktur seperti yang disajikan di bawah ini.



Gambar 2. Kerangka Pengaruh Kausalitas

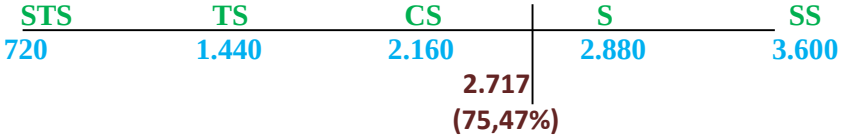
Keterangan:
X_1 : Koordinasi kerja
X_2 : Disiplin kerja
Y : Kinerja karyawan
Z : Gaya kepemimpinan
⟶ : Arah pengaruh kausalitas
ε_1 : *Standard error* jalur total I ($Z = a + bX_1 + bX_2 + e_1$)
ε_2 : *Standard error* jalur total II ($Y = a + bX_1 + bX_2 + bZ + e_2$)

Prosedur penelitian untuk menguji hipotesis sesuai dengan persamaan di atas menggunakan analisis regresi. Teknik analisis terstruktur dan sistematis sesuai dengan kaidah-kaidah penelitian yang ada. Adapun teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis *Structure Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan *software statistic AMOS for windows versi 24*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Variabel Penelitian

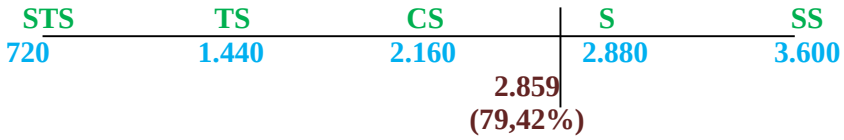
Variabel koordinasi kerja memiliki sebanyak 6 butir pertanyaan atau pernyataan dengan menggunakan 5 skala pengukuran dan menggunakan sebanyak 120 responden. Sehingga, jumlah skor untuk variabel koordinasi kerja yaitu 6 x 5 x 120 = 3.600. Adapun skor total untuk variabel koordinasi kerja sebesar 2.717 atau dalam persentase sebesar (2.717/3.600) x 100% = 75,47%. Nilai skor tersebut dapat disajikan seperti di bawah ini.



Gambar 3. Diagram Skala Likert untuk Variabel Koordinasi Kerja
(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Variabel Disiplin Kerja

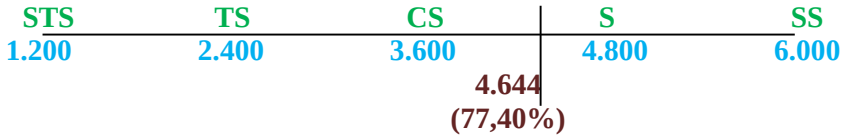
Variabel disiplin kerja memiliki sebanyak 6 butir pertanyaan atau pernyataan dengan menggunakan 5 skala pengukuran dan menggunakan sebanyak 120 responden. Sehingga, jumlah skor untuk variabel disiplin kerja yaitu 6 x 5 x 120 = 3.600. Adapun skor total untuk variabel disiplin kerja sebesar 2.859 atau dalam persentase sebesar (2.859/3.600) x 100% = 79,42%. Nilai skor tersebut dapat disajikan seperti di bawah ini.



Gambar 4. Diagram Skala Likert untuk Variabel Disiplin Kerja
(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Variabel Gaya Kepemimpinan

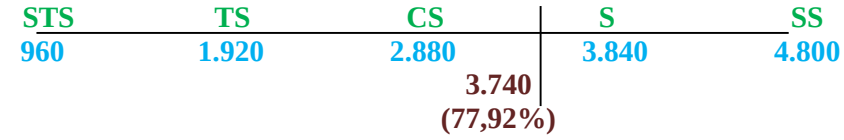
Variabel gaya kepemimpinan memiliki sebanyak 10 butir pertanyaan atau pernyataan dengan menggunakan 5 skala pengukuran dan menggunakan sebanyak 120 responden. Sehingga, jumlah skor untuk variabel gaya kepemimpinan yaitu 10 x 5 x 120 = 6.000. Adapun skor total untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 4.644 atau dalam persentase sebesar (4.644/6.000) x 100% = 77,40%. Nilai skor tersebut dapat disajikan seperti di bawah ini.



Gambar 5. Diagram Skala Likert untuk Variabel Gaya Kepemimpinan
(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan memiliki sebanyak 8 butir pertanyaan atau pernyataan dengan menggunakan 5 skala pengukuran dan menggunakan sebanyak 120 responden. Sehingga, jumlah skor untuk variabel kinerja karyawan yaitu 8 x 5 x 120 = 4.800. Adapun skor total untuk variabel kinerja karyawan sebesar 3.740 atau dalam persentase sebesar (3.740/4.800) x 100% = 77,92%. Nilai skor tersebut dapat disajikan seperti di bawah ini.



Gambar 6. Skala Likert untuk Variabel Kinerja Karyawan
(Sumber: Data primer diolah, 2019)

4.2. Hasil Pengujian Analisis *Structural Equation Modelling*

- **Hasil Pengujian *Confirmatory Factor Analysis***

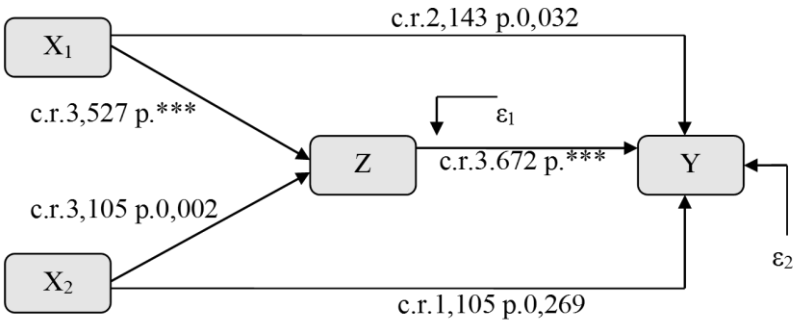
Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator-indikator konsep teoritis (*manifest*) yang membentuk variabel laten, apakah merupakan indikator yang valid sebagai konstruk laten.

Dapat dijelaskan bahwa seluruh indikator variabel konstruk dari variabel koordinasi kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan memiliki nilai *probability* signifikansi ≤ signifikansi α sebesar 0,05 dengan nilai p sebesar ***, menunjukkan bahwa nilai *probability* yang signifikan ≤ 0,001 dan memiliki nilai *convergent validity* dengan *factor loading* atau *standardized loading estimate* ≥ signifikansi α sebesar 0,05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa keseluruhan variabel konstruk (indikator) dapat atau mampu merefleksikan variabel latennya dengan sangat baik.

- **Hasil Pengujian *Goodness of Fit Index Full Model***

Pengujian *Goodness of Fit* digunakan untuk mengetahui apakah pemodelan yang dibangun memenuhi kriteria *fit* atau tidak. Untuk mengetahui pengujian ini diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang kemudian untuk digunakan dalam pengujian sebuah model.

Dapat dijelaskan bahwa nilai *IFI, TLI* dan *CFI* mendekati nilai *cut-off value* atau mendekati 1. Hal ini menunjukan bahwa hasil analisis yang semakin mendekati nilai 1, mengindikasikan adanya *a very good fit*. Walaupun hasil nilai penelitian tidak mencapai nilai *fit* (*cut-off value*) yang disarankan. Sehingga kesimpulan yang dapat diambil dalam model pengujian ini adalah model penelitian ini layak untuk digunakan. Hasil arah pengaruh kausalitas pada masing-masing jalur seperti yang disajikan di bawah ini.



Gambar 7. Hasil Arah Pengaruh Kausalitas

Dapat dijelaskan bahwa variabel koordinasi kerja secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel *intervening* yang baik dalam menjelaskan variasi pengaruhnya dari variabel koordinasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja secara langsung tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan namun secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel *intervening* yang baik dalam menjelaskan variasi pengaruhnya dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

4.3. Pembahasan

Berdasarkan pengujian estimasi parameter dihalaman sebelumnya, diperoleh nilai *critical ratio* sebesar 2,143 ≥ 1,96 dengan nilai *probability* signifikansi sebesar 0,032 ≤ α sebesar 0,05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel koordinasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Octorano (2018) dan Suzanto (2015), yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa variabel koordinasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh yang signifikan variabel koordinasi kerja terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh terbentuknya sistem koordinasi kerja yang baik di dalam perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan secara baik dapat mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua elemen perusahaan sehingga dapat berjalan sesuai dengan tugas fungsi dan pokoknya. Terintegrasinya semua unsur pekerjaan yang ada, secara langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan baik secara personal maupun tim. Peningkatkan kinerja karyawan juga akan mempengaruhi pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan secara efektif dan efisien.

Koordinasi kerja pada sebuah perusahaan mutlak harus ditangani secara serius. Hal ini terkait dengan seberapa besar perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan melalui *corporate action* khususnya terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Koordinasi yang efektif dapat tercermin dari adanya kesadaran pada masing-masing karyawan untuk bekerjasama dengan personal lain di divisi yang berbeda.

Sebagai pimpinan di sebuah perusahaan, salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menggunakan koordinasi vertical (*vertical coordination*), yakni kegiatan penyatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung-jawabnya. Tegasnya atasan untuk mengkoordinasikan semua karyawan yang ada di bawah tanggung-jawabnya secara langsung. Tipe koordinasi ini secara relatif lebih mudaj dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada karyawan yang sulit diatur.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian estimasi parameter dihalaman sebelumnya, diperoleh nilai *critical ratio* sebesar 1,105 ≤ 1,96 dengan nilai *probability* signifikansi sebesar 0,269 ≥ α sebesar 0,05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa masih rendahnya kesadaran karyawan untuk mematuhi peraturan kerja yang berlaku di perusahaan. Rendahnya tingkat disiplin kerja tersebut dapat terefleksikan dari pola perilaku dan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Mereka akan berperilaku disiplin kerja dan (rajin) bekerja sebagaimana seharusnya jika pinpinan sedang ada di kantor. Ketika pimpinan tidak ada di kantor, maka karyawan memiliki kecenderungan untuk melanggar aturan pekerjaan dalam skala kecil.

Faktor lainnya yang dapat menjelaskan tidak adanya pengaruh kausalitas diantara kedua variabel tersebut adalah rendahnya tingkat pendidikan sebagian besar karyawan yakni setara dengan SLTA. Tingkat Pendidikan dapat mempengaruhi kepribadian dan kematangan pola pikir seseorang dalam bekerja. Motivasi bekerja dari karyawan ini juga dapat menjelaskan tidak adanya pengaruh kausalitas tesebut.

Beberapa karyawan memiliki motivasi menjalin kerja dengan perusahaan hanya untuk sebagai batu loncatan dalam membangun karirnya. Hal ini dapat terlihat dari loyalitas karyawan untuk tetap bekerja dengan perusahaan. Data menunjukkan bahwa, rata-rata karyawan hanya mau bekerjasama dengan perusahaan paling lama dua tahun, setelah itu mereka memutuskan untuk *resign* ataupun mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian estimasi parameter dihalaman sebelumnya, diperoleh nilai *critical ratio* sebesar 3,672 ≥ 1,96 dengan nilai *probability* signifikansi sebesar *** ≤ α sebesar 0,05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Parashakti (2019) dan Ramadhan (2018), yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan disebabkan oleh kepemimpinan pimpinan itu sendiri. Pimpinan memiliki hak dan tanggung-jawab untuk mengatur para bawahannya secara bersama-sama untuk bersedia bekerjasama demi mencapai tujuan

organisasi. Kemampuan pimpinan dalam mengelolah bawahannya secara langsung dapat berdampak pada kinerja karyawannya. Pimpinan dapat menggunakan instrumen *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja para karyawannya.

Instrumen *reward* dapat digunakan untuk memacu para karyawan agar menghasilkan kinerja di atas standar minimal yang ditentukan oleh perusahaan. Pimpinan juga dapat menggunakan instrumen ini jika ada karyawan yang memiliki sumbangsih atau jasa besar terhadap kemajuan perusahaan. Dengan adanya *reward* yang menarik, tentu akan mendorong para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun bentuk *reward* yang dapat diberikan kepada karyawan berupa kenaikan insentif gaji atau pemberian bonus, kenaikan pangkat maupun *benefit* lainnya baik berupa materil maupun non materil.

Sedangkan instrumen *punishment* dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengendalikan dan mencegah karyawan untuk melakukan kesalahan kerja maupun melanggar peraturan pekerjaan yang ada di perusahaan. Instrumen ini digunakan memberikan efek jerah bagi karyawan yang melanggar dan memberikan peringatan bagi karyawan lain untuk berpikir dua kali jika melanggar aturan pekerjaan. Adapun bentuk *punishment* yang dapat diberikan oleh pimpinan kepada karyawan yang melanggar peraturan pekerjaan seperti teguran secara lisan, teguran secara tertulis hingga pemutusan kontrak kerja antara perusahaan dengan karyawan.

Pengaruh Koordinasi Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan pengujian estimasi parameter dihalaman sebelumnya, diperoleh nilai *critical ratio* sebesar 3,527 ≥ 1,96 dengan nilai *probability* signifikansi sebesar *** ≤ α sebesar 0,05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel koordinasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Santy (2017) dan Bolton (2012), yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa variabel koordinasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel koordinasi kerja terhadap gaya kepemimpinan disebabkan oleh kemampuan pimpinan dalam mengelolah kinerja karyawannya dapat dilihat dari kemampuan pimpinan dalam mengkoordinasikan antara bawahan yang satu dengan bawahan lainnya maupun antara para bawahan dengan pimpinan tersebut. Koordinasi merupakan *ritme* dan pola kerja yang dilakukan antara satu bidang divisi dengan bidang divisi lainnya. Koordinasi kerja sangat penting dilakukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan merupakan seni dalam mengelolah antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya, termasuk seni dalam mengkoordinir kinerja para karyawannya. Pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan populer, yang baik dan dapat diterima oleh para karyawannya, secara langsung akan membuat setiap karyawan yang dipimpinnya bersedia untuk bekerjasama dengannya. Secara sadar bersedia untuk diatur dan dikoordinir untuk dapat bekerjasama dengan satu karyawan dengan karyawannya lainnya.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan pengujian estimasi parameter dihalaman sebelumnya, diperoleh nilai *critical ratio* sebesar 3,105 ≥ 1,96 dengan nilai *probability* signifikansi sebesar 0,002 ≤ α sebesar 0,05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja dengan gaya kepemimpinan disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang tepat secara langsung akan mempengaruhi tingkat kedisiplin seorang karyawan. Gaya kepemimpinan otoriter misalnya secara langsung akan membangun suatu pemahaman kaku antara karyawan dengan pimpinannya. Karyawan yang melanggar peraturan pekerjaan atau memiliki tingkat kedisiplinan kerja rendah akan menerima hukuman yang berlaku.

Gaya kepemimpinan merupakan seni atau keterampilan seorang pemimpin dalam memimpin para karyawannya. Seperti dalam kasus penelitian ini, secara langsung disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun secara tidak langsung disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel *intervening*. Hal ini

menunjukkan bahwa kedisiplinan seseorang itu dapat dibentuk (dipaksa) dengan adanya gaya pemimpin dalam memperaktekkan seni memimpinnya.

Adanya pengaruh tidak langsung tersebut mengindikasikan bahwa para karyawan akan bersikap memiliki kecenderungan untuk melakukan pelanggaran peraturan kerja ketika tidak ada kontrol atau pengawasan dari pimpinan. Seperti mereka akan melakukan pekerjaan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, menunda-nunda pekerjaan dan menghabiskan waktu kerja dengan hal-hal yang tidak penting tanpa berpikir untuk memanfaatkan wakatu untuk menyelesaikan pekerjaannya hari ini dan besok harinya. Sebaliknya, mereka akan rajin bekerja jika pimpinan berada di kantor.

Oleh karena itu, pimpinan harus dapat terus mengawasi kedisiplinan kerja para karyawannya agar mereka dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan kepadanya. Jika hal ini tidak dilakukan, tentu akan menjadi *cost* bagi perusahaan, pertama karena perusahaan telah menggaji mereka dengan tingkat gaji tertentu namun perusahaan tidak mendapatkan *benefit* kerja dari karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini. Adapun beberapa kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Koordinasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Koordinasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan.
5. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

Anoraga, Pandji. 2010. *Psikologi Kerja*. PT Rineka Cipta: Jakarta.

Arikunto. 2010. *Manajemen Penelitian*. PT Rineka Cipta: Jakarta.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Gelora Aksara Pratama: Jakarta.

Bernardin, Russel. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi).* Bumi Aksara: Jakarta.

Bolton, Patrick., Markus Brunnermeier., Laura Veldkamp. 2012. Leadership, Coordination and Corporate Culture. *Journal Colombia University*. 1-44.

Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta: Surabaya.

Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan: Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia*. Prenhallindo: Jakarta.

Dharma, Agus. 2014. *Manajemen Supervisi (Cetakan Revisi Kelima)*. Raja Grafindo: Jakarta.

Effendy, Sjahril., Juliandri Raka Putra. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Bank Sumut Cabang Sukaramai. *Prosiding APPPTMA*. 194-199.

Ghozali, Imam. 2013. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 19.0*. Universitas Diponegoro: Semarang.

Gibson, James. Ivancevich, John. 2012. *Organization Behavior Structure Processes (Eight Edition)*. Richard D Irwan Inc Homewood: Boston.

Handayaningrat. 2012. *Pengantar Suatu Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Gunung Agung: Jakarta.

Handoko, Hani. 2013. *Manajemen Edisi Kedua*. BPFE: Yogyakarta.

Haryono, Siswoyo dan Parwoto Wardoyo. 2013. *Structural Equation Modelling*. PT Intermedia Personalia Utama: Bekasi.

Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.

Iqbal, Aliya. 2015. Factors Affecting The Employee's Performance: A Case Study of Banking Sector in Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*. 4(8): 309-318.

Kartini, Kartono. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.

Ma'aruf, Abdullah. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo: Yogyakarta.

Malthis, Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salembah Empat: Jakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.

Pasolong, Harbani. 2009. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta: Bandung.

Ridwan dan Kuncoro. 2015. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*. Alfabeta: Bandung.

Rivai, Veithzal., Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Ketiga)*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Robbins, Stephen., Timothy, Judge. 2011. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat: Jakarta.

Santy, Sri. 2017. Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi, Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Professional Human Resources di Jakarta Periode 2017. *Tesis*. Sekolah Tinggi lmu Ekonomi Bisnis Indonesia.

Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis (Cetakan Keempat)*. Salemba Empat: Jakarta.

Siagian, Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.

Simamora, Henry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Edisi Keduapuluh)*. Alfabeta: Bandung.

Yulk, Gary. 2010. *Leadership and Organization, Seventh Edition*. Upper Saddle River. Pearson Education, Inc: New Jersey.

Zafar, Marium., Emadul Karim., Omair Abbas. 2017. Factors of Workplace Environment that Affects Employee Performance in An Organization": A Study on Greenwich University of Karachi. *Munich Personal Repec Archive*. 1-25