

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

M. Syaiful Azwar
mr.azwer@gmail.com
Winarningsih

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to find out the influence of leadership style, communication and work discipline to the performance of the employees. The respondents of this research are all employees of PT. Archoplan Indoraya Surabaya. The analysis technique has been done by using multiple linear regressions analysis with F test, and t test. Based on the F test it has been found that the regressions model is feasible to be used for the measurement of the influence of leadership style, communication and work discipline to the performance of the employees because the significance value is less than 0.05 which is 0.000. the value of multiple coefficient determination is 83.8%, it shows that leadership style, communication and work discipline is feasible to influence the performance of the employees is 83.8%, meanwhile the remaining is 16.2% it has been influenced by other factors outside of this research. Based on the t test it has been found that leadership style has influence to the performance of the employees, communication has an influence to the performance of the employees and work discipline has an influence to the performance of the employees because the significance value of these three independent variables are smaller than 0.05.

Keywords: leadership style, communication, work discipline, employees' performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Archoplan Indoraya Surabaya. Responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Archoplan Indoraya Surabaya yang berjumlah 35 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan uji F, koefisien determinasi berganda, dan uji t. Berdasarkan uji F diketahui bahwa model regresi layak digunakan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Nilai koefisien determinasi berganda sebesar 83,8%, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 83,8%, sedangkan sisanya sebesar 16,2% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Berdasarkan uji t diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena ketiga variabel bebas mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan karyawan, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks karena karyawan mempunyai pikiran, perasaan, status, dan keinginan yang tidak sama.

Tercapainya tujuan perusahaan salah satunya sangat bergantung pada baik buruknya kinerja karyawan. Untuk itu, perusahaan dalam hal ini pimpinan wajib memperhatikan karyawan, mengarahkan serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:94) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai kinerja yang tinggi, karena dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, karena keberhasilan perusahaan dan yang lainnya tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusia dapat berjalan efektif, maka perusahaan berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan diperlukan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Kepemimpin mempunyai arti penting untuk kepentingan perusahaan, sebab maju mundurnya suatu perusahaan tergantung dari bagaimana pemimpin menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan menurut Hasibuan (2012:170) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Para karyawan memerlukan figur pemimpin yang baik dalam perusahaan agar dapat menjadi motor penggerak kegiatan perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik.

Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk mengarahkan para karyawan perusahaan dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Pemimpin yang baik, efektifitas gaya kepemimpinannya ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan.

Komunikasi yang baik juga diperlukan dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan akan terwujud jika suatu perusahaan dapat melakukan komunikasi yang baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan pemimpin. Semua karyawan dan pimpinan dalam suatu perusahaan harus berkomunikasi dengan jelas, terbuka, dan jujur. Tidak dapat disangkal akan pentingnya komunikasi di tempat kerja, mengingat bahwa dalam sebuah perusahaan terdapat banyak orang dari berbagai latar belakang sosial dan profesional yang berbeda dan bekerja untuk tujuan yang sama. Komunikasi yang efektif di tempat kerja harus diciptakan untuk keberhasilan perusahaan secara menyeluruh. Adanya komunikasi yang baik menyebabkan pemimpin perusahaan mudah untuk menyampaikan ide-ide, tujuan perusahaan dan visi dengan sangat jelas. Komunikasi yang baik juga dapat meningkatkan semangat karyawan dan juga meningkatkan efisiensi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan juga menjadi meningkat.

Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan melalui disiplin kerja. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan menurut Hasibuan (2012:193) adalah kesadaran dan kesediaan

seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat di dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan disiplin kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Objek penelitian ini adalah PT. Archoplan Indoraya Surabaya. PT. Archoplan Indoraya Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang arsitek dan general kontraktor. Untuk mencapai tujuannya, PT. Archoplan Indoraya Surabaya harus dapat meningkatkan kinerja karyawannya. PT. Archoplan Indoraya Surabaya harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya, diantaranya gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan, komunikasi yang ada di perusahaan, serta disiplin kerja yang diterapkan di perusahaan

Dari uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya? (2) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya? (3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya?. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya. (2) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya. (3) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan atau kelebihan-kelebihan tertentu pada diri manusia. Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disinilah timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Pengertian kepemimpinan menurut Nawawi (2008:43) adalah kemampuan mempengaruhi orang lain atau anggota organisasi agar termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya tanpa dipaksa. Hasibuan (2012:170) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard dalam Nawawi (2008:115) adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya. Sedangkan menurut Dharma dalam Nawawi (2008:115) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan pada saat mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau usaha sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan atau kelebihan-kelebihan tertentu pada diri manusia. Disatu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, dipihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disinilah timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Sopiah (2008:123) menyatakan bahwa ada dua fungsi yang harus ada pada

seorang pemimpin, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat, atau untuk keberadaan organisasi.

Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis dilaksanakan dengan kekuasaan berada di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantaranya selalu ada seseorang yang menempatkan dirinya sebagai yang paling berkuasa. Perilaku atau gaya kepemimpinan otokrat yang dilakukan oleh pimpinan menurut Nawawi (2008:124) adalah: (1) Tidak boleh terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugas yang ditetapkan oleh pimpinan (2) Pelaksanaan tugas tidak boleh menimpang atau keliru dari instruksi pimpinan (3) Pemimpin bertolak dari prinsip bahwa "manusia lebih suka diarahkan tanpa memikul tanggung jawab dari pada diberi kebebasan merencanakan dan melaksanakan sesuatu yang berarti harus memikul tanggung jawab" (4) Tidak ada kesempatan bagi anggota organisasi untuk menyampaikan inisiatif, kreativitas, saran, pendapat dan kritik karena fungsinya adalah melaksanakan tugas bukan berpikir untuk menciptakan dan mengembangkan tugas/organisasi (5) Tidak berorientasi pada hubungan manusiawi dengan anggota organisasi, yang dinilai sebagai kondisi yang membuat anggota organisasi menjadi lalai. Berprasangka negatif bahwa hubungan manusiawi antar anggota organisasi dalam bekerja, hanya dipergunakan untuk bercengkrama atau bergunjing yang berakibat tugas terganggu dan atau terbengkalai (6) Tidak percaya pada anggota organisasi/orang lain, karena prasangka pemberian kepercayaan cenderung akan disalah-gunakan atau diselewengkan. Oleh karena itu cenderung tidak memberikan pelimpahan wewenang.

Komunikasi

Dalam suatu perusahaan, komunikasi memiliki peran penting, terutama dalam membentuk perusahaan yang efektif dari efisien. Menurut Sopiah (2008:141) komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi yang terjadi di antara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tertulis, tetapi juga yang menggunakan alat komunikasi canggih. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan analisis, yaitu komunikasi antar individu, komunikasi dalam kelompok, dan komunikasi keorganisasian. Manajer sebagai orang yang terlibat dalam pengelolaan organisasi perlu memahami tiga tingkatan analisis tersebut.

Menurut Siagian (2009:310), agar komunikasi mencapai hasil yang diharapkan, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah: (1) Kesiediaan untuk tidak mendominasi pembicaraan (2) Mampu menciptakan suasana yang tidak tegang. (3) Menunjukkan pada "lawan bicara" bahwa pimpinan yang bersangkutan mau mendengar pihak lain (4) Menghilangkan hal-hal yang dapat mengalihkan perhatian dari pembicaraan yang sedang berlangsung (5) Mampu menempatkan diri pada posisi orang lain (6) Sabar (7) Mampu mengendalikan emosi (8) Mencegah timbulnya suasana perdebatan (9) Mengajukan berbagai pertanyaan sebagai bukti perhatian yang diberikan

Fungsi komunikasi menurut Sopiah (2008:142) ada empat yaitu: (1) Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota. Fungsi ini berjalan jika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban karyawan itu di dalam perusahaan. (2) Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan. Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan, misalnya manajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengan cara

bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. (3) Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi. Fungsi ini berjalan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok ini merupakan mekanisme fundamental di mana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka. (4) Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan di mana komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.

Beberapa hambatan utama komunikasi dalam organisasi menurut Sopiah (2008:150) adalah: (1) Menilai sumber. Menilai sumber adalah penafsiran atau pemberian arti terhadap suatu pesan yang dipengaruhi oleh orang yang mengirim (komunikator) pesan tersebut. Misalnya seseorang yang sudah dicap tidak baik oleh kelompok tertentu dalam organisasi, bilamana pada suatu saat ia menyampaikan suatu gagasan dan itu dilakukan dengan tulus, tetapi itikad baik gagasan tersebut akan tetap dicurigai oleh si penerima. (2) Penyaringan. Penyaringan berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi yang negatif. Penyaringan ini pada umumnya terjadi pada komunikasi bawah ke atas di mana informasi yang tidak menyenangkan atasan dihilangkan. (3) Tekanan waktu. Keterbatasan waktu merupakan fenomena yang terjadi dalam setiap aspek kehidupan, dan tekanan waktu menciptakan masalah penting dalam proses komunikasi. Manager seringkali tidak memiliki banyak waktu untuk komunikasi dengan setiap bawahannya. Karena mereka terlalu sibuk, informasi pentingpun seringkali terlewatkan. Orang yang seharusnya masuk dalam saluran komunikasi formal kadangkala diabaikan. Akibatnya adalah timbulnya jalan pintas. (4) Mendengarkan secara selektif. Mendengarkan permasalahan secara efektif merupakan bagian dari permasalahan besar persepsi selektif, di mana orang cenderung hanya mendengarkan bagian tertentu dari informasi dan mengabaikan bagian yang lain karena berbagai alasan. Orang hanya mendengar apa yang ingin didengarkannya dan mengabaikan informasi yang tidak diinginkannya. (5) Masalah bahasa. Komunikasi merupakan suatu proses simbolis yang sebagian besar tergantung pada kata-kata yang dimaksudkan mengandung arti tertentu. Seringkali orang berpikir bahwa mereka berbicara dalam bahasa dan pengertian yang sama, padahal kata-kata yang diucapkannya memiliki arti yang berbeda bagi orang lain atau lawan bicaranya. (6) Bahasa kelompok. Pada umumnya kelompok-kelompok profesional mengembangkan istilah-istilah teknis yang hanya dimengerti oleh kelompoknya sendiri. Hal ini dimaksudkan selain untuk mempercepat dan membuat komunikasi lebih efektif juga dimaksudkan untuk menimbulkan perasaan memiliki, kepaduan maupun kebanggaan, misalnya penggunaan istilah-istilah teknis seperti *overhead cost*, *break eventpoint*, dan lain sebagainya yang biasa dipakai oleh para ekonom seringkali tidak dipahami oleh kelompok-kelompok lain sehingga kemudian menimbulkan hambatan komunikasi. (7) Perbedaan kerangka acuan. Komunikasi yang efektif memerlukan adanya proses penyandian dan penguraian berdasarkan pada pengalaman yang sama. Jika di antara mereka yang berkomunikasi tidak memiliki pengalaman yang sama maka komunikasi dapat terganggu. Orang-orang dalam organisasi dari fungsi atau departemen yang berbeda menafsirkan informasi yang sama dengan cara yang berbeda. Misalnya bagian pemasaran menafsirkan penurunan penjualan karena kualitas produk yang rendah, sementara bagian produksi menafsirkannya sebagai kurang efektifnya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh bagian pemasaran. (8) Beban komunikasi berlebihan. Jika penerima mendapatkan informasi lebih dari yang mungkin dapat mereka tangani maka mereka akan mengalami beban komunikasi yang berlebihan. Informasi memang sangat dibutuhkan oleh manager dalam proses pengambilan keputusan, tetapi pesatnya kemajuan teknologi informasi itu menyebabkan manajer kebanjiran informasi yang kemudian mengakibatkan mereka mengalami kesulitan untuk menanggapi informasi yang disampaikan.

Kedisiplinan

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia bersumber dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan menurut Hasibuan (2012:193) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan disiplin kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Disiplin menurut Theo Haimann dalam Nawawi (2008:330) adalah suatu kondisi yang tertib, dengan anggota organisasi yang berperilaku sepatutnya dan memandang peraturan-peraturan organisasi sebagai perilaku yang dapat diterima. Sedangkan disiplin kerja menurut Handoko (2011:208) adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Untuk mengefektifkan suatu organisasi sangat membutuhkan dan hanya dapat diwujudkan dalam kondisi disiplin kerja yang tinggi. Dengan kata lain disiplin kerja yang tinggi dari setiap karyawan merupakan iklim kerja yang kondusif dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Untuk itu pemimpin sangat perlu menegakkan dan memelihara disiplin kerja yang bersifat fleksibel dan dinamis dalam arti mampu bersikap dan berperilaku bijaksana dan konsekuen dalam memberikan sanksi/hukuman pada setiap pelanggaran terhadap peraturan-peraturan organisasi.

Menurut Siagian (2009:305) terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan. Berat atau ringannya suatu sanksi tergantung pada bobot pelanggaran yang dilakukan. Agar tujuan pendisiplinan tercapai, pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap.

Faktor-Faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja menurut Hasibuan (2012:193) adalah: (1) Tujuan dan kemampuan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan. Tetapi jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau pekerjaannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*. (2) Teladan pimpinan. Dalam menentukan disiplin kerja karyawan, maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta kata dengan perbuatannya sesuai. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik. (4) Balas jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan

karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuannya beserta keluarganya. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik. (5) Keadilan. Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. (6) Pengawasan melekat. Pengawasan melekat harus dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan pengawasan ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerjanya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. (7) Sanksi hukuman. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang *indisipliner* karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. (8) Ketegasan. Pemimpin harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan *indisipliner* akan disegani dan diakui kepemimpinannya. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang *indisipliner*, maka sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap *indisipliner* karyawan tersebut akan semakin meningkat. (9) Hubungan kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat. Jika tercipta *human relationship* yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Tindakan pendisiplinan yang dilakukan dalam suatu perusahaan sebaiknya bersifat positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Tindakan pendisiplinan menurut Handoko (2011:208) dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut adanya prosedur kerja yang jelas untuk menghindari penyelewengan, adanya peraturan tertulis yang harus ditaati karyawan, adanya tanda larangan, pemberian peringatan bagi karyawan yang melanggar peraturan, skorsing dari pekerjaan, dan untuk pelanggaran yang berat dilakukan pemecatan

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:94) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan kinerja atau *performance* menurut Moeheriono dalam Abdullah (2014:3) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya. Dengan demikian persoalan kinerja karyawan juga berhubungan dengan persoalan kemampuan orang untuk

mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi.

Penilaian kinerja karyawan berguna bagi perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:89) sebagai berikut: (1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demo, pemberhentian, dan penetapan balas jasa (2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauhmana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya (3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan (4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja (5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi (6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik (7) Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku para bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan karyawan (8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya (9) Sebagai kriteria di dalam menentukan kriteria dan seleksi karyawan (9) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan (10) Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan (11) Sebagai dasar untuk untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya (2) Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya (3) Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan menitikberatkan pada pengujian hipotesis dalam menghasilkan suatu kesimpulan. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2011:8) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian.

Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditunjuk oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditambah kesimpulan (Sugiyono, 2011:80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Archoplan Indoraya Surabaya.

Sampel menurut Sugiyono (2011:81) adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2011:85) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Untuk itu dalam penelitian ini sampel diambil dari semua karyawan tetap PT. Archoplan Indoraya Surabaya yang berjumlah 35 orang.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Definisi operasional masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan dalam penelitian ini dipilih gaya kepemimpinan otokratis sesuai dengan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di PT. Archoplan Indoraya Surabaya. Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pimpinan (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini dilaksanakan dengan kekuasaan berada di tangan satu orang saja.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Nawawi (2008:124), maka variabel kepemimpinan dalam penelitian ini dijabarkan dalam beberapa indikator, yaitu: (1) Tidak boleh terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugas (2) Pelaksanaan tugas tidak boleh menyimpang (3) Pemimpin berprinsip bahwa karyawan lebih suka diarahkan daripada memikul tanggung jawab (4) Tidak ada kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan inisiatif, kreativitas, saran, pendapat dan kritik (5) Tidak berorientasi pada hubungan manusiawi dengan karyawan (6) Tidak percaya pada karyawan atau orang lain.

Komunikasi

Komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Indikator komunikasi menurut Siagian (2009:310) adalah: (1) Tidak mendominasi pembicaraan (2) Menciptakan suasana yang tidak tegang (3) Mendengarkan pendapat karyawan (4) Menghilangkan hal-hal yang dapat mengalihkan perhatian dari pembicaraan yang sedang berlangsung (5) Mampu menempatkan diri pada posisi orang lain (6) Bersikap sabar (7) Mengendalikan emosi (8) Mencegah timbulnya suasana perdebatan (9) Mengajukan berbagai pertanyaan sebagai bukti perhatian yang diberikan kepada karyawan.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Indikator disiplin kerja dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Handoko (2011:208) yaitu: (1) Prosedur kerja (2) Peraturan tertulis (3) Pemasangan tanda larangan (4) Peringatan (5) Skorsing (6) Pemecatan

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sebagai suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Nawawi (2008:67) yaitu: (1) Kuantitas hasil kerja (2) Kualitas hasil kerja (3) Jangka waktu (4) Kehadiran dan kegiatan (5) Kemampuan bekerja sama

Teknik Analisis

Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2011:134) bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas variabel ditentukan berdasarkan nilai *alpha cronbach*, apabila nilai *alpha* lebih besar dari 0,6 maka dikatakan variabel tersebut reliabel atau dapat diandalkan.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Rumus regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah:

$$KK = a + b_1 GK + b_2 KM + b_3 DK$$

Keterangan:

- KK : Variabel terikat kinerja karyawan
- a : Konstanta
- b_1, b_2 dan b_3 : Koefisien regresi variabel bebas 1 dan 2
- GK : Variabel bebas gaya kepemimpinan
- KM : Variabel bebas komunikasi
- DK : Variabel bebas disiplin kerja

Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Analisis koefisien determinasi berganda merupakan alat ukur untuk melihat kadar keterikatan antara variabel bebas dan terikat secara simultan. Analisis koefisien determinasi berganda menunjukkan persentase hubungan dari variasi turun naiknya variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Uji *Goodness of Fit* dengan Uji F

Uji *Goodness Of Fit* digunakan untuk menguji kelayakan model regresi linear berganda. Model *Goodness Of Fit* dapat dilihat dari nilai statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan pengaruh secara simultan variabel independen yang dimasukkan dalam model terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kriteria keputusan uji F dalam penelitian ini adalah: (1) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka model yang mengukur pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan tidak layak digunakan (2) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka model yang mengukur pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan layak digunakan.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah parameter yang dihasilkan bersifat BLUE (*best linier unbiased estimation*), artinya koefisien regresi pada persamaan tersebut tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang berarti.

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Multikolonearitas adalah situasi adanya variabel-variabel bebas diantara satu sama lain. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Proteksinya dilakukan dengan menggunakan tolerance value dan VIF (variance inflation factor). Jika nilai-nilai tolerance value $< 0,1$ dan nilai VIF > 10 , maka terjadi multikolonieritas.

Uji Normalitas

Asumsi normalitas digunakan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah yang berdistribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov*.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas dimana variance residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap. Ada beberapa cara untuk menguji heteroskedastisitas dalam *variance error terms* untuk model regresi. Dalam penelitian ini akan digunakan metode chart (*diagram scatterplot*) dengan dasar analisis yaitu: (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas (2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 dan pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

Pengujian Hipotesis

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kriteria keputusan uji t dalam penelitian ini adalah: (1) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka secara parsial tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (2) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka secara parsial ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Suatu butir pertanyaan dinyatakan valid apabila terdapat korelasi antara skor butir tersebut dengan total skor suatu variabel. Menurut Sugiyono (2011:134) bila skor butir dengan total skor suatu variabel sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid. Adapun hasil uji validitas adalah:

Tabel 1
Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
1	0,3513	Valid
2	0,6115	Valid
3	0,6301	Valid
4	0,3421	Valid
5	0,4375	Valid
6	0,3869	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 1 dapat diketahui bahwa koefisien korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*) masing-masing pernyataan variabel gaya kepemimpinan lebih dari 0,3 yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel gaya kepemimpinan telah valid.

Tabel 2
Uji Validitas Komunikasi

Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1	0,4379	Valid
2	0,3179	Valid
3	0,3066	Valid
4	0,4213	Valid
5	0,5899	Valid
6	0,5016	Valid
7	0,4139	Valid
8	0,4600	Valid
9	0,3611	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa koefisien korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*) masing-masing pernyataan variabel komunikasi lebih dari 0,3 yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel komunikasi telah valid.

Tabel 3
Uji Validitas Disiplin Kerja

Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1	0,4026	Valid
2	0,5145	Valid
3	0,4275	Valid
4	0,3047	Valid
5	0,3807	Valid
6	0,4104	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa koefisien korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*) masing-masing pernyataan variabel disiplin kerja lebih dari 0,3 yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel disiplin kerja telah valid.

Tabel 4
Uji Validitas Kinerja Karyawan

Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1	0,6155	Valid
2	0,5463	Valid
3	0,5913	Valid
4	0,4732	Valid
5	0,4932	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 4 dapat diketahui bahwa koefisien korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*) masing-masing pernyataan variabel kinerja karyawan lebih dari 0,3 yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel kinerja karyawan telah valid.

Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas variabel ditentukan berdasarkan nilai *alpha cronbach*, apabila nilai *alpha* lebih besar dari 0,6 maka dikatakan variabel tersebut reliabel atau dapat diandalkan. Adapun hasil uji reliabilitas adalah:

Tabel 5
Uji Realibilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Gaya kepemimpinan (GK)	0,7013	Reliabel
Komunikasi (KM)	0,7455	Reliabel
Disiplin kerja (DK)	0,6728	Reliabel
Kinerja karyawan (KK)	0,7636	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 5 dapat diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* masing-masing variabel lebih besar dari 0,6 sehingga jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan / reliabel.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan regresi linier berganda yang didapat dari pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS adalah:

Tabel 6
Koefisien Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,555	,304		1,824	,078
	GK	,412	,090	,564	4,557	,000
	KM	,206	,088	,206	2,346	,026
	DK	,233	,107	,256	2,168	,038

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 6 diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$KK = 0,555 + 0,412 GK + 0,206 KM + 0,233 DK$$

Berdasarkan model regresi di atas dapat dijelaskan bahwa: (1) Nilai a sebesar 0,555 yang menunjukkan nilai besarnya konstanta. Artinya jika gaya kepemimpinan (GK), komunikasi (KM), dan disiplin kerja (DK) sama dengan nol, maka kinerja karyawan (KK) akan sebesar 0,555. (2) Nilai b_1 sebesar 0,412 yang menunjukkan nilai koefisien gaya kepemimpinan (GK). Artinya jika gaya kepemimpinan (GK) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (KK) akan meningkat sebesar 0,412 satuan dengan asumsi variabel bebas komunikasi (KM) dan disiplin kerja (DK) konstan. (3) Nilai b_2 sebesar 0,206 yang menunjukkan nilai koefisien komunikasi (KM). Artinya jika komunikasi (KM) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (KK) akan meningkat sebesar 0,216 satuan dengan asumsi variabel bebas gaya kepemimpinan (GK) dan disiplin kerja (DK) konstan. (4) Nilai b_3 sebesar 0,233 yang menunjukkan nilai koefisien disiplin kerja (DK). Artinya jika disiplin kerja (DK) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (KK) akan meningkat sebesar 0,233 satuan dengan asumsi variabel bebas gaya kepemimpinan (GK) dan komunikasi (KM) konstan.

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut diketahui bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan (GK), komunikasi (KM), dan disiplin kerja (DK) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dilihat dari koefisien regresi $\neq 0$.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Ghazali (2013:105) menyatakan bahwa nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ dan *VIF* > 10 . Hasil uji multikolinearitas yang didapat dari pengolahan data adalah:

Tabel 7
Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,555	,304		1,824	,078		
	GK	,412	,090	,564	4,557	,000	,341	2,936
	KM	,206	,088	,206	2,346	,026	,673	1,485
	DK	,233	,107	,256	2,168	,038	,374	2,676

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 7 dapat diketahui bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan (GK), komunikasi (KM), dan disiplin kerja (DK) memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan *VIF* lebih kecil dari 10, maka penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka diidentifikasi terjadi masalah autokorelasi. Regresi yang baik adalah regresi yang tidak terjadi autokorelasi di dalamnya. Untuk mendeteksi autokorelasi dapat dilakukan dengan uji Durbin Watson (DW) dengan ketentuan menurut Ghazali (2013:111) sebagai berikut:

Tabel 8
Ketentuan Autokorelasi

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
1. Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < dl$
2. Tidak ada autokorelasi positif	No desicison	$dl \leq d \leq du$
3. Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - dl < d < 4$
4. Tidak ada korelasi positif	No desicison	$4 - du \leq d \leq 4 - dl$
5. Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	Tidak ditolak	$du < d < 4 - du$

Sumber: Ghazali (2013:111)

Hasil uji multikolinearitas yang didapat dari pengolahan data adalah:

Tabel 9
Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	,916 ^a	,838	,823	,18157	2,025

a. Predictors: (Constant), DK, KM, GK

b. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, 2016

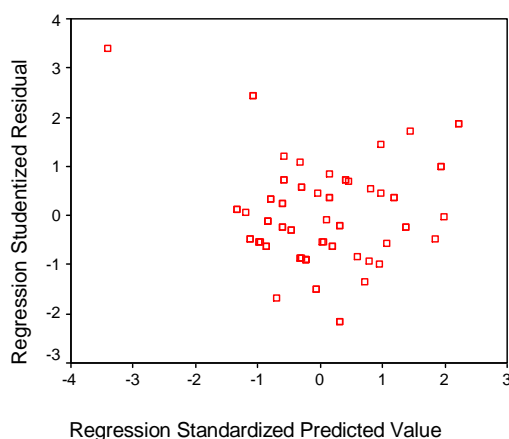
Nilai DW sebesar 2,025 nilai ini dibandingkan dengan menggunakan nilai signifikansi 0,05, jumlah sampel (n) 35, dan jumlah variabel bebas 3 (k=3). Nilai du dan dl yang didapat dari tabel statistik adalah:

$$\begin{aligned}
 dl &= 1,2833 & du &= 1,6528 \\
 4 - dl &= 2,7167 & 4 - du &= 2,3472
 \end{aligned}$$

Berdasarkan pengujian di atas diketahui bahwa model regresi yang terbentuk tidak terjadi autokorelasi karena mempunyai angka Durbin Watson di antara du dan 4 - du yaitu sebesar $1,6528 < 2,025 < 2,3472$.

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* residual dari pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi Heteroskedastisitas. Ghazali (2013:139) deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot* dengan dasar analisis sebagai berikut: (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. (2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

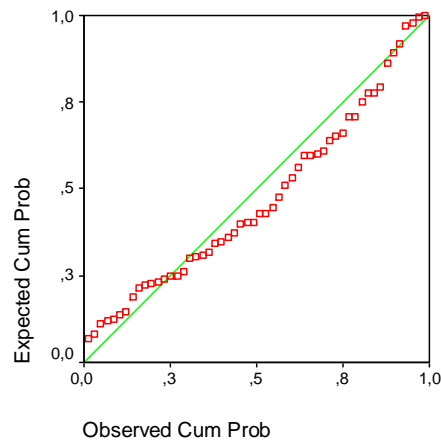


Gambar 1
Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Gambar 1 diketahui bahwa titik-titik data tersebar di daerah antara 0 – Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka model regresi yang terbentuk diidentifikasi tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram. Dasar pengambilan keputusan menurut Ghazali (2013:163) adalah: (1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. (2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:



Gambar 2
Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Gambar 2 *normal probability plot* diketahui bahwa titik-titik menyebar berimpit di sekitar diagonal, hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal.

Uji Goodness of Fit

Uji *Goodness Of Fit* dengan uji F digunakan untuk menguji kelayakan model regresi linear berganda dalam mengukur pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kriteria keputusan uji F dalam penelitian ini adalah: (1) Jika nilai signifikansi > 0,05, maka model regresi linear berganda yang mengukur pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan tidak layak digunakan. (2) Jika nilai signifikansi < 0,05, maka regresi linear berganda yang mengukur pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan layak digunakan. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 10
Uji Goodness of Fit

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,298	3	1,766	53,567	,000 ^a
	Residual	1,022	31	,033		
	Total	6,320	34			

a. Predictors: (Constant), DK, KM, GK

b. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 10 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa model yang mengukur pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan layak digunakan.

Koefisien Determinasi Berganda (R²)

Analisis koefisien determinasi berganda merupakan alat ukur untuk melihat kadar keterikatan antara variabel bebas dan terikat secara simultan. Analisis koefisien determinasi berganda menunjukkan persentase hubungan dari variasi turun naiknya variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien determinasi berganda (R²) yang didapat dari pengolahan data adalah sebagai berikut:

Tabel 11
Koefisien Determinasi Barganda (R²)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	,916 ^a	,838	,823	,18157	2,025

a. Predictors: (Constant), DK, KM, GK

b. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 11 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi berganda (R²) atau R Square adalah sebesar 0,838 atau 83,8%, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan turun naiknya kinerja karyawan sebesar 83,8%, sedangkan sisanya sebesar 16,2% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini.

Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kriteria keputusan uji t dalam penelitian ini adalah: (1) Jika nilai signifikansi > 0,05, maka secara parsial tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin

kerja terhadap kinerja karyawan. (2) Jika nilai signifikansi < 0,05, maka secara parsial ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 12
Pengujian Hipotesis Dengan Uji t

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,555	,304		1,824	,078
	GK	,412	,090	,564	4,557	,000
	KM	,206	,088	,206	2,346	,026
	DK	,233	,107	,256	2,168	,038

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 12 dapat diketahui bahwa: (1) Nilai signifikansi gaya kepemimpinan (GK) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Nilai signifikansi komunikasi (KM) sebesar 0,026 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Nilai signifikansi disiplin kerja (DK) sebesar 0,038 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya". Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:170) bahwa makna dan hakikat gaya kepemimpinan bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang maksimal. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Partini dan Hartono (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,026. Penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya". Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sopiah (2008:142) bahwa salah satu dari fungsi komunikasi adalah untuk membangkitkan motivasi karyawan. Dengan adanya motivasi yang tinggi karyawan akan bekerja dengan lebih giat, sehingga kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,038. Penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan bahwa "Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya". Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2009:305) bahwa disiplin karyawan merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain sehingga meningkatkan prestasinya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Archoplan Indoraya Surabaya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Partini dan Hartono (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sopiah (2008:142) bahwa salah satu dari fungsi komunikasi adalah untuk membangkitkan motivasi karyawan. (3) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2009:305) bahwa disiplin karyawan merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain sehingga meningkatkan prestasinya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diambil maka saran-saran yang diajukan adalah: (1) PT. Archoplan Indoraya Surabaya sebaiknya memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan, komunikasi yang dilakukan, dan disiplin kerja yang diterapkan di perusahaan karena dari hasil penelitian terbukti bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (2) Untuk mendukung hasil penelitian ini disarankan kepada peneliti-peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian serupa dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar hasil penelitian dapat lebih lengkap

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Aswaja Pressindo. Yogyakarta.
- Ghozali, I 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Handoko, T. H. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan belas. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Nawawi, H. 2008. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.

- Partini, S dan Hartono. 2013. Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*. Vol 1 (2): 1221- 1234.
- Siagian, S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Satu. Cetakan Ketujuh belas. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Edisi Satu. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan Ke-13. Penerbit Alfabeta. Bandung.