

PENGARUH PELATIHAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA

Jon Henri Purba

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh secara serempak terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dan variabel mana yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa serta membandingkan teori dengan keadaan sebenarnya di lapangan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder, yaitu dengan pengamatan (*observation*), angket (*kuisisioner*) dan studi kepustakaan. Peneliti menggunakan angket berstruktur sebagai alat/instrumen untuk memperoleh data primer (kualitatif) dengan sistem skala likert yang disebarkan kepada 65 orang responden.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan secara serempak (*simultan*) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5% sesuai dengan hasil F hitung $6,398 > F$ tabel 3,23 dengan sig. $F 0,003 < \alpha 5\%$.

Hasil uji – t menunjukkan bahwa Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Artinya, peningkatan pelatihan dan gaya kepemimpinan diikuti dengan kenaikan kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

Secara parsial bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh dominan dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan. Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) hasil regresi adalah 33,4% menunjukkan bahwa variabel bebas 33,4% dapat menjelaskan 33,4% terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). hal ini menyatakan bahwa hipotesis sebelumnya **diterima**.

Kata Kunci : *Pelatihan, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai.*

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan dan berusaha untuk mempengaruhi serta mendorong karyawannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer harus menerapkan pola kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi.

Pada umumnya, kepemimpinan berhubungan dengan tujuan atau sasaran suatu organisasi. Keputusan yang

diambil oleh seorang pemimpin tidak hanya berpengaruh terhadap keberhasilan saja, tetapi juga berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Pegawai yang dapat menerima dengan baik keputusan pimpinan pada akhirnya akan menciptakan efisiensi dan efektivitas ke seluruh organisasi. Sebab akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga pegawai memiliki kinerja yang akan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Oleh karena itu, perusahaan harus

memberikan timbal balik yang sesuai untuk meningkatkan kinerja pegawai..

Di dalam melaksanakan tugasnya, kinerja karyawan sangat menentukan tingkat produktivitasnya dalam bekerja. Apakah seorang karyawan tersebut dapat lebih produktif dengan imbalan yang sesuai atau imbalan yang ditingkatkan. Kinerja yang dimiliki karyawan akan menjadi evaluasi perusahaan dalam memberikan imbalan, kinerja karyawan juga dapat menjadi evaluasi dalam menentukan produktivitas seorang karyawan di dalam suatu perusahaan.

Bagi suatu perusahaan, penilaian kinerja sangat berguna untuk memiliki kuantitas, kualitas, efisiensi perubahan, motivasi karyawan serta melakukan pengawasan dan perbaikan. Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivas dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satu hal yang perlu menjadi perhatian perusahaan adalah kebijakan promosi yang tepat dan rotasi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan untuk mempertahankan kinerja karyawan, proses ini menjadi penting dalam upaya meningkatkan kualitas karyawan.

Kualitas pegawai harus ditingkatkan dari waktu ke waktu agar mampu menghadapi perkembangan kebutuhan kemajuan teknologi dan globalisasi.

Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pegawai. Salah satu cara adalah melakukan pengembangan terhadap pegawai. Pengembangan karyawan yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan, promosi

dan mutasi akan membantu para karyawan untuk menambah pengetahuan serta ketrampilan dalam melaksanakan tugas agar lebih baik dan bermutu. Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses di mana pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang organisasi, kegiatan pegawai dan harapan-harapan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan karyawan. Disamping itu, pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian - keahlian yang dapat langsung digunakan oleh pegawai dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya. Pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan akan meningkatkan kualitas dan kemampuan pegawai.

Perumusan Masalah

1. Apakah Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara bersamaan terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
2. Variabel manakah yang dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

II. KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen

Menurut Richard L.Daft (2007:8), Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan

pengendalian sumberdaya organisasi.

James A.F. Stoner (2006:24) berpendapat bahwa, Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Malayu S.P. Hasibuan, (2007:6) berpendapat bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan masyarakat.

Sadili Samsuddin, (2006:22) berpendapat bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia.

Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah diuraikan di atas, maka kegiatan –

kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam beberapa fungsi. Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut antara lain :

1. Fungsi Perencanaan, yakni melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia.
2. Fungsi Pengorganisasian, yakni menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas – tugas yang harus dikerjakan dengan tenaga kerja yang telah disediakan.
3. Fungsi Pelaksanaan, yakni memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Fungsi Pengendalian, yakni melakukan pengukuran antara kegiatan – kegiatan yang dilakukan dengan standar – standar yang telah ditetapkan.

Pelatihan

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah, guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Sulistiyani, Ambar Teguh dkk. 2006:175).

Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) (Arep, dkk. 2007:143).

Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi :

- (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*need assesment*).
- (2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
- (3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
- (4) menetapkan metode pelatihan.
- (5) mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
- (6) mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Dengan demikian, penulis mengambil kesimpulan bahwa pelatihan sangat berperan penting dalam peningkatan kualitas pegawai. Pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan akan mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.

Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya manajemen puncak (pimpinan) serta mendapat dukungan dari berbagai pihak misalnya : penyalia, departemen sumber daya manusia, dan karyawan. Pimpinan memiliki tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan. Maka dari itu, komitmen pimpinan sangat penting agar program pelatihan dapat berlangsung secara efektif, baik dari segi perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan dan pengembangan.

Adapun tujuan pelatihan (Sulistiyani, Ambar Teguh dkk. 2006:176), adalah :

1. Memperbaiki kinerja, memperbaharui keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
2. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar berkompeten dalam menyelesaikan tugasnya /

pekerjaannya.

3. Membantu memecahkan persoalan operasional.
4. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan dapat dikelompokkan dalam kategori untuk keperluan perusahaan dan individual, walaupun pada akhirnya juga bermanfaat untuk perusahaan dan hubungan personal, hubungan antarmanusia, serta implementasi kebijakan perusahaan (Prawira, Sdjafri Mangku dkk. 2007:78-79), sebagai berikut :

1. Manfaat untuk perusahaan, yakni :
 - Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
 - Memperbaiki moral pekerja.
 - Membantu oranglain dalam mengidentifikasi tujuan perusahaan.
 - Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
2. Manfaat untuk individual, yakni :
 - Membantu individu mengambil dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan melakukan pendekatan masalah yang efektif.
 - Membantu mendorong pencapaian pengembangan diri dan tumbuhnya kepercayaan diri.
 - Membantu mengurangi stres, ketegangan, kekecewaan, dan konflik.
 - Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan

berkomunikasi dan sikap.

3. Manfaat personal hubungan antarmanusia, dan implementasi kebijakan perusahaan, yakni :
 - Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
 - Membantu karyawan baru dalam hal orientasi kerja dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan promosi.
 - Memperbaiki ketrampilan hubungan antar personal.
 - Membuat kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.
 - Memperbaiki kemampuan gerak dan moral.

Pengertian Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang dianggap memiliki kemampuan lebih dari yang lain kemudian diangkat dan dipilih sebagai orang yang mengatur orang lain (Veithzal, Rivai. 2007:11).

Ciri-ciri pemimpin :

1. Memiliki kemampuan melebihi oranglain.
2. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar.
3. Mau bekerja keras.
4. Pandai bergaul.
5. Memberi contoh bekerja dengan semangat pada bawahan.
6. Memiliki rasa integritas.
7. Berani mengambil keputusan secara tegas dan tepat (*decision making*).
8. Berani menanggung resiko.

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang dapat dilihat dari berbagai faktor, baik faktor-

faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. Setiap pemimpin harus memiliki keterampilan dalam memimpin, antara lain memiliki kelenturan budaya, keterampilan berkomunikasi, kreatif dan memiliki motivasi untuk belajar dan memiliki keingintahuan yang besar terhadap pengetahuan dan keterampilan (Luthan, 2006:52).

Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono,2006:65), kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu yang diharapkan.

Young dalam Kartono (2006:68) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu.

Berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus "*The Right Man In The Right Place*" akan terpenuhi jika pemimpin tersebut berhasil dalam menjalankan tugas kepemimpinannya sedangkan "*The Right Man In The Wrong Place*" merupakan salah satu penghambat bagi perkembangan kepemimpinan. Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan:

1. Pendayagunaan pengaruh
2. Hubungan antar manusia
3. Proses komunikasi

4. pencapaian suatu tujuan

Kepemimpinan tergantung pada kuatnya pengaruh yang diberikan serta intensitas hubungan antara pemimpin dengan pengikut (Rivai, 2005:2). Menurut Kartono (2006), konsep mengenai kepemimpinan harus dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu:

1. Kekuasaan

Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu

2. Kewibawaan

Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

3. Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Tipe Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2005:115), yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan menempatkan

manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada *person* atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

3. Gaya kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Kinerja yang baik merupakan sasaran penentuan dalam mencapai tujuan individu.

Menurut Siagian (2007:137) kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2005:9), definisi kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per

satuan waktu (lazimnya per jam).

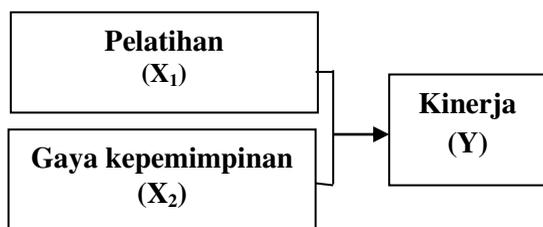
Menurut Mangkunegara (2005:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah Hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiani, Ambar Teguh dkk. 2003:223).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hariandja, Marihot Tua Effendi, 2005:195).

Gomes dalam Mangkunegara (2005:9) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Kerangka Berpikir



Sumber : Diolah Penulis, 2015

Hipotesis

1. Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

2. Variabel Pelatihan dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

III. METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sebanyak 190 orang pegawai.

Sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, yakni sebagai berikut :

$$n = \frac{190}{1 + (190)(0.1)^2}$$

n = 65

Maka, jumlah sampel yang digunakan oleh peneliti adalah sebanyak 65 orang.

Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional

1. Variabel bebas *Variable Independent*(X), dalam penelitian ini adalah Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa Variabel Terikat atau *Variable Dependent* (Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.
2. Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini (Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2005:168).
3. Gaya kepemimpinan adalah

- sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai (Nawawi, 2005:60).
4. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hariandja, Marihot Tua Effendi, 2005:195).

Teknik Analisis Data

Analisis ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan bantuan aplikasi software SPSS 19.00 for windows. Adapun model persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

b_1 - b_2 = Koefisien Regresi

X_1 = Skor dimensi variabel Pelatihan Pegawai

X_2 = Skor dimensi variabel Gaya Kepemimpinan

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Distribusi Jawaban Responden terhadap variabel Pelatihan Karyawan

- a. Pada butir pertanyaan nomor satu, yaitu Bapak/Ibu dapat memahami materi yang diberikan pada saat pelatihan dilaksanakan yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pegawai, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 2 orang (3%), setuju berjumlah 40 orang (62%) dan sangat setuju berjumlah 23 orang (35%).
- b. Pada butir pertanyaan nomor dua, yaitu Bapak/Ibu merasa bahwa sistem pelaksanaan pelatihan akan mempengaruhi output pelatihan itu sendiri, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 3 orang (5%), setuju berjumlah 51 orang (78%) dan sangat setuju berjumlah 11 orang (17%).
- c. Pada butir pertanyaan nomor tiga, yaitu Bapak/Ibu sangat senang apabila media yang digunakan dalam pelatihan sesuai dengan pelaksanaan pelatihan, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 4 orang (6%), setuju berjumlah 40 orang (62%) dan sangat setuju berjumlah 21 orang (32%).
- d. Pada butir pertanyaan nomor empat, yaitu pada perusahaan jenjang jabatan sangat berpengaruh pada kemampuan kerja pegawai, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 2 orang (3%), setuju berjumlah 24 orang (37%) dan sangat setuju berjumlah 39 orang (60%).
- e. Pada butir pertanyaan nomor lima, Bapak/Ibu merasa senang jika pelatihan diberikan secara kontiniu yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 2 orang (3%), setuju berjumlah 42 orang (65%) dan setuju berjumlah 21 orang (32%).

2. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

- a. Pada butir pertanyaan nomor satu, Bapak/Ibu mengutarakan bahwa komonikasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju berjumlah 2 orang (3%), kurang setuju berjumlah 4 orang (6%), setuju berjumlah 37 orang (57%) dan sangat setuju berjumlah 22 orang (34%).
- b. Pada butir pertanyaan nomor dua, Bapak/Ibu menjawab bahwa demokrasi harus diterapkan dalam pelaksanaan tugas kedinasan, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 6 orang (9%), setuju berjumlah 46 orang (71%) dan sangat setuju berjumlah 13 orang (20%).
- c. Pada butir pertanyaan nomor tiga, Bapak/Ibu memilih bahwa visi organisasi harus menjadi tujuan utama yang harus dicapai, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 7 orang (11%), setuju berjumlah 35 orang (54%) dan sangat setuju berjumlah 23 orang (35%).
- d. Pada butir pertanyaan nomor empat, Bapak/Ibu mengutarakan bahwa pemimpin harus mampu menjadi teladan bagi pegawai, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 6 orang (9%), setuju berjumlah 26 orang (40%) dan sangat setuju berjumlah 33 orang (51%).

- e. Pada butir pertanyaan nomor lima, gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja Bapak/Ibu, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 4 orang (6%), setuju berjumlah 39 orang (60%) dan sangat setuju berjumlah 22 orang (33%).

3. Distribusi Jawaban Responden terhadap variabel Kinerja Pegawai

- a. Pada butir pertanyaan nomor satu, Bapak/Ibu merasa puas apabila prestasi kerja selalu diperhatikan, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 3 orang (5%), setuju berjumlah 41 orang (63%) dan sangat setuju berjumlah 21 orang (32%).
- b. Pada butir pertanyaan nomor dua, perusahaan mengharuskan pegawai memiliki kreativitas yang tinggi dalam pelaksanaan tugas kedinasan, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 3 orang (5%), setuju berjumlah 50 orang (77%) dan sangat setuju berjumlah 21 orang (32%).
- c. Pada butir pertanyaan nomor tiga, perusahaan mengharuskan pegawai agar senantiasa bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas kedinasan, responden yang menjawab sangat tidak setuju 1 orang (2%), tidak setuju tidak ada, kurang setuju berjumlah 4 orang (6%), setuju berjumlah 38 orang (58%) dan sangat setuju berjumlah 22 orang (34%).
- d. Pada butir pertanyaan nomor empat, Bapak/Ibu merasa senang

dengan kerjasama antar pegawai yang harus ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja pegawai, responden yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada, tidak setuju berjumlah 1 orang (2%), kurang setuju berjumlah 5 orang (8%), setuju berjumlah 28 orang (43%) dan sangat setuju berjumlah 31 orang (48%).

- e. Pada butir pertanyaan nomor lima, Bapak/Ibu merasa puas apabila dilakukan evaluasi kinerja pegawai secara kontiniu, responden yang menjawab sangat tidak setuju berjumlah 1 orang (2%), tidak setuju berjumlah 1 orang (2%), kurang setuju berjumlah 2 orang (3%), setuju berjumlah 22 orang (34%) dan sangat setuju berjumlah 38 orang (58%).

Uji Asumsi Klasik

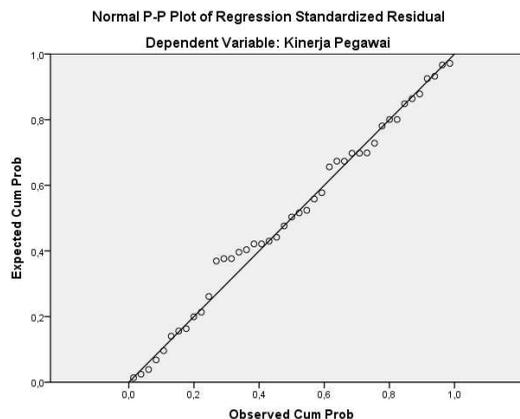
1. Uji Normalitas

Uji normalitas menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, atau keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.2

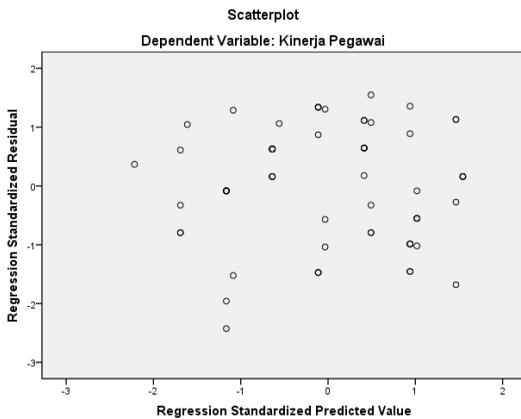


Dari grafik *Normal P-P Plot* terlihat titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti data yang digunakan sudah memenuhi asumsi normalitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel bebasnya.

2. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati diagram pancar (*Scatter plot*) residual.

Gambar 4.3



Berdasarkan grafik di atas, dapat disimpulkan bahwa titik-titiknya menyebar secara merata. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedasitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai berdasarkan masukan variabel bebasnya.

Uji Hipotesis

1. Uji t

Tabel 1.
Hasil Uji t
Coefficients (a)

Model	Unstand Coef		Stand Coef	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11,066	3,116		3,552	,001
Pelatihan Karyawan	,223	,178	,185	1,250	,216
Gaya Kepemimpinan	,259	,149	,258	1,740	,087

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2015

Dari tabel 1. dapat dibuat persamaan umum pengaruh pelatihan karyawan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :

$$Y = 11,066 + 0,223X_1 + 0,259X_2$$

Dari persamaan diatas dapat

disimpulkan bahwa :

1. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel independent dianggap konstan, maka nilai Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 11,066.
2. Jika terjadi penambahan terhadap pelatihan karyawan sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,223.
3. Jika terjadi penambahan terhadap gaya kepemimpinan satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,259.
4. Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa Pelatihan karyawan (X_1) adalah variabel yang paling mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y), karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) tidak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) karena nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.10

Hasil Uji Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,239 ^a	,357	,334	4,789	4,864

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Karyawan, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2015

Output SPSS tersebut memiliki nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,334. Artinya 33,4% variabel dependent (Produktivitas Kerja (Y)) dipengaruhi oleh variabel kinerja (X_1) dan Imbalan (X_2), sedangkan sisanya sebesar 66,7% (100% - 33,4%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan.

Uji Signifikan Simultan (Uji – F)

Tabel 4.11

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	55,332	2	27,666	6,398	,003 ^a
Residual	311,335	63	4,324		
Total	366,667	65			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Karyawan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2013

Output SPSS tersebut menunjukkan p value $0,03 < 0,05$, artinya signifikan, sedangkan F hitung $6,398 > F$ tabel $3,23$, artinya signifikan. Signifikan disini berarti H_a diterima dan H_o ditolak, artinya variabel Pelatihan Karyawan dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

V.KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Hasil uji-t dapat disimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai. Hal ini dipengaruhi oleh indikator pada Pelatihan Karyawan yaitu materi pelatihan, sistem pelaksanaan pelatihan, media yang digunakan pada saat pelatihan dilakukan, jabatan pegawai, kemampuan pegawai yang meningkat akibat diberikannya pelatihan.
- Hasil uji-t dapat disimpulkan bahwa Imbalan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai. Hal ini dipengaruhi oleh indikator variabel Gaya Kepemimpinan yaitu komunikatif, demokrasi, visioner, pembimbing, bijaksana.

- Hasil uji-F dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yaitu Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai hubungan signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja.

Pelatihan adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi produktivitas kerja, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$. Sebesar 69,2% variabel pelatihan karyawan (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) mempengaruhi Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, sedangkan sisanya sebesar 66,7% ($100\% - 33,4\%$) dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan.

Saran

- Kantor PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dapat mempertahankan dan mengembangkan teknik pelatihab yang diberikan bagi pegawai. sehingga pegawai mampu meningkatkan kemampuan dan kualitasnya agar dapat mengatasi tantangan globalisasi. Kantor PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa harus melakukan evaluasi secara rutin dan kontiniu terhadap kinerja pegawai, termasuk juga variabel lain (Pelatihan Karyawan dan Gaya Kepemimpinan) yang menjadi faktor keberhasilan kinerja pegawai tersebut.
- Sesuai hasil penelitian, diketahui bahwa pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

pegawai hanya sebesar 33,4%. Oleh sebab itu, diharapkan agar peneliti berikutnya dapat mengembangkan penelitian berikutnya dengan model (variabel) lain untuk peningkatan kinerja pegawai pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep,Ishak dkk. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif**. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Arikunto, Suharsimi. 2007. **Manajemen Penelitian**. Penerbit PT. Rineka Cipta,Jakarta
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Grasindo, Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Heidjrachman & Suad Husnan. 2006. **Manajemen Personalia**. Edisi 4. Cetakan Kesepuluh.Yogyakarta: BPFE.
- Kartono. 2006. **Pemimpin dan Kepemimpinan**, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Luthans, Fred. 2006. **Perilaku Organisasi**. Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafr. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**. Cetakan Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, Marihot. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. Bandung : Citapustaka.
- Mondy, R. Wayne. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Kesepuluh, Jilid 2. Jakarta : Erlangga.
- Nawawi, Hadari. 2005. **Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Rivai, Veithzal. 2005. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. Penerbit PT. Raja Grafindo, Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bumi Aksara, Jakarta
- Stanislaus S, Ph.D, Uyanto. 2009. **Pedoman Analisis Data dengan SPSS**. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Teguh, Ambar Sulistiyani, Rosidah. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Nazir.Moh,Ph.D. 2008. **Metode Penelitian**. Graha Ilmu, Jakarta