PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PUPUK INDONESIA NIAGA

Aditya Nugraha[1]*; Instianti Elyana[2]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis[1],[2]
Universitas Nusa Mandiri, Jakarta, Indonesia[1],[2]
https://www.nusamandiri.ac.id
adiityanugraha632@gmail.com[1]*
(*) Corresponding Author

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi-NonKomersial 4.0 Internasional.

Abstract—*Employee performance is an important factor in supporting organizational effectiveness and the achievement of company targets. The decline in employee performance ratings at PT Pupuk Indonesia Niaga in 2026 indicates the need to examine leadership and work discipline as factors associated with performance. This study aimed to analyse the partial and simultaneous effects of leadership and work discipline on employee performance. A quantitative causal-associative design was employed involving all 64 employees as respondents through saturated sampling. Data were collected using a 30-item questionnaire and analysed with descriptive statistics, validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression, t-test, F-test, coefficient of determination, and 5,000-sample bootstrap analysis. The results show that leadership has a positive but statistically insignificant effect on employee performance, while work discipline has a positive and significant effect. Leadership and work discipline jointly form a significant model, with work discipline as the dominant predictor. The very high correlation between work discipline and performance requires cautious interpretation because several measurement items may overlap. The findings imply that performance improvement should prioritise consistent discipline systems while leadership strengthens fairness, direction, and accountability.*

Keywords: *employee performance, leadership, multiple regression, work discipline*

Abstrak—Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi dan pencapaian target perusahaan. Penurunan penilaian kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia Niaga pada tahun 2026 menunjukkan perlunya mengkaji kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Seluruh 64 karyawan dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner 30 pernyataan dan dianalisis melalui statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, koefisien determinasi, serta bootstrap 5.000 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki arah pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, kepemimpinan dan disiplin kerja membentuk model yang signifikan, dengan disiplin kerja sebagai prediktor dominan. Korelasi yang sangat tinggi antara disiplin kerja dan kinerja perlu ditafsirkan secara hati-hati karena terdapat kemungkinan tumpang tindih item pengukuran. Peningkatan kinerja perlu diprioritaskan melalui sistem disiplin yang konsisten disertai kepemimpinan yang adil, jelas, dan bertanggung jawab.

Kata Kunci: *disiplin kerja, kepemimpinan, kinerja karyawan, regresi berganda*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Meskipun perusahaan telah memiliki modal, teknologi, fasilitas, dan sistem kerja yang memadai, seluruh kegiatan operasional tetap membutuhkan peran aktif karyawan sebagai pelaksana dan penggerak organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan perlu mendapatkan perhatian karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas pelayanan, pencapaian target, serta keberlanjutan perusahaan. Tanash dan Shah (2026) menjelaskan bahwa kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang mendukung efektivitas, daya saing, dan keberlanjutan organisasi, terutama dalam menghadapi lingkungan kerja yang semakin dinamis.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar perusahaan. Penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, tanggung jawab, efektivitas, kemandirian, dan kemampuan bekerja sama. Al Faruq dan Suwaji (2024) menyatakan bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan hasil kerja yang mendukung tujuan

Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

strategis organisasi, memberikan kepuasan kepada pelanggan, dan menghasilkan kontribusi bagi perusahaan. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan mampu menggunakan kemampuan dan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk mencapai target yang telah ditentukan.

PT Pupuk Indonesia Niaga merupakan perusahaan yang menjalankan kegiatan niaga dan distribusi produk pupuk. Kegiatan tersebut membutuhkan karyawan yang mampu bekerja secara tepat, disiplin, bertanggung jawab, serta mengikuti prosedur yang berlaku. Namun, data internal perusahaan menunjukkan adanya perubahan penilaian kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir. Penilaian kinerja pada tahun 2024 mencapai 71,42% dengan jumlah 72 karyawan dan meningkat menjadi 73,21% pada tahun 2025 dengan jumlah 69 karyawan. Pada tahun 2026, penilaian tersebut mengalami penurunan menjadi 60,80% dengan jumlah 64 karyawan. Penurunan tersebut menunjukkan adanya permasalahan yang perlu diperhatikan karena dapat berdampak pada produktivitas, efektivitas kerja, kualitas pelayanan, dan pencapaian target perusahaan.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan arahan, memengaruhi perilaku, membangun komunikasi, memberikan motivasi, mengambil keputusan, dan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan. Handayani dan Hakim (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan pendekatan yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan, mendorong, memengaruhi, dan mengendalikan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan instruksi secara jelas, menjadi teladan, terbuka terhadap masukan, dan memberikan dukungan dapat membantu karyawan bekerja secara lebih terarah. Lopes (2023) juga menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan dapat mendorong peningkatan kemampuan serta hasil kerja karyawan.

Selain kepemimpinan, disiplin kerja menjadi faktor lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Disiplin kerja mencerminkan kesediaan karyawan untuk mematuhi waktu kerja, peraturan, prosedur, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan dengan disiplin kerja yang baik cenderung hadir tepat waktu, mengikuti prosedur, menggunakan fasilitas kerja secara bertanggung jawab, serta menyelesaikan tugas sesuai target. Perdana et al. (2023) menjelaskan bahwa disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap batas waktu, peraturan organisasi, rencana kerja, serta norma yang berlaku. Sebaliknya, disiplin kerja yang rendah dapat menimbulkan keterlambatan, ketidakhadiran, pelanggaran aturan, penundaan pekerjaan, dan menurunnya produktivitas.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Sembiring dan Marbun (2021) menemukan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hasil serupa ditemukan oleh Handayani dan Hakim (2022), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perdana et al. (2023) juga menyimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kusuma dan Gazali (2023) turut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berperan dalam menjelaskan kinerja karyawan pada konteks organisasi yang berbeda. Temuan tersebut menunjukkan bahwa arahan pemimpin yang efektif dan tingkat kedisiplinan yang baik dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya belum sepenuhnya konsisten. Al Faruq dan Suwaji (2024) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Bintari et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas kinerja, sementara disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Sementara itu, Supraja et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel dapat bergantung pada karakteristik organisasi, budaya kerja, sistem manajemen, serta kondisi karyawan yang menjadi objek penelitian.

Kebaruan penelitian ini bersifat kontekstual dan empiris, yaitu menguji pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja pada PT Pupuk Indonesia Niaga sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang niaga dan distribusi pupuk serta sedang menghadapi penurunan penilaian kinerja pada tahun 2026. Berbeda dari penelitian terdahulu yang dilakukan pada perusahaan perbankan, ketenagalistrikan,

manufaktur, dan jasa, penelitian ini menggunakan seluruh populasi karyawan yang berjumlah 64 orang sebagai responden. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SPSS melalui uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji parsial, uji simultan, dan koefisien determinasi.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan hasil penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia Niaga. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan bukti empiris dalam kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan, penerapan disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian berbentuk angka yang diperoleh dari skor jawaban kuesioner dan dianalisis menggunakan prosedur statistik. Menurut Creswell dan Creswell (2023), pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif dan terukur. Desain asosiatif kausal digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dengan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Pengujian dilakukan secara parsial dan simultan sesuai dengan hipotesis penelitian. Penelitian dilaksanakan pada PT Pupuk Indonesia Niaga yang berlokasi di Gedung ROB-2, Lantai 3 dan 4, Jalan Kalibata Timur I Nomor 36, Kalibata, Pancoran, Jakarta Selatan.

Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan PT Pupuk Indonesia Niaga pada lokasi penelitian yang berjumlah 64 orang. Populasi merupakan keseluruhan subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran penelitian (Creswell & Creswell, 2023). Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik tersebut dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggotanya dapat dijangkau oleh peneliti. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 64 responden. Seluruh responden memberikan jawaban lengkap dan tidak ditemukan data kosong pada pernyataan penelitian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup secara daring menggunakan Google Forms kepada karyawan PT Pupuk Indonesia Niaga pada tahun 2026. Penggunaan kuesioner bertujuan memperoleh data mengenai persepsi responden terhadap kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data harus disesuaikan dengan pendekatan, jenis data, dan tujuan penelitian agar data yang diperoleh relevan serta dapat dianalisis secara tepat (Creswell & Creswell, 2023). Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi perusahaan, khususnya data penilaian kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia Niaga tahun 2024–2026. Studi kepustakaan juga dilakukan dengan menelaah buku, artikel jurnal, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel penelitian.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup yang terdiri atas 30 pernyataan. Variabel kepemimpinan diukur menggunakan 10 pernyataan yang mencakup kemampuan mengambil keputusan, memberikan arahan, memberikan motivasi, membangun komunikasi, menerima masukan, memberikan teladan, berlaku adil, mengendalikan emosi, memberikan penghargaan, dan bertanggung jawab terhadap keputusan. Penyusunan indikator kepemimpinan mengacu pada penelitian Handayani dan Hakim (2022) serta Pascha dan Kustini (2023).

Variabel disiplin kerja diukur menggunakan 10 pernyataan yang meliputi ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur, penggunaan waktu kerja, tanggung jawab, ketegasan penerapan aturan, serta pemberian sanksi atas pelanggaran. Indikator disiplin kerja dikembangkan berdasarkan penelitian Pascha dan Kustini (2023), Al Faruq dan Suwaji (2024), serta Fachrial (2024). Sementara itu, variabel kinerja karyawan diukur menggunakan 10 pernyataan yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas, kemandirian, dan tanggung jawab. Indikator kinerja karyawan mengacu pada Pascha dan Kustini (2023) serta Lopes (2023).

Seluruh pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima tingkat. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1, tidak setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, setuju diberi skor 4, dan sangat setuju diberi skor 5. Seluruh pernyataan bersifat positif sehingga tidak diperlukan pembalikan skor. Skor setiap variabel dihitung berdasarkan nilai rata-rata dari 10 pernyataan agar kepemimpinan, disiplin

Jurnal Pariwisata, Bisnis Digital dan Manajemen
Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

kerja, dan kinerja karyawan berada pada rentang pengukuran yang sama, yaitu 1 sampai 5.

Data penelitian dianalisis menggunakan program Statistical Package for the Social Sciences atau SPSS. Tahap awal analisis meliputi pemeriksaan kelengkapan data dan analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan divisi kerja, serta menggambarkan kecenderungan jawaban responden melalui nilai frekuensi, persentase, dan rata-rata (Creswell & Creswell, 2023).

Kelayakan instrumen diperiksa melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment untuk mengetahui kemampuan setiap pernyataan dalam mengukur variabel penelitian. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai korelasinya memenuhi kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha untuk mengetahui konsistensi instrumen. Instrumen yang valid dan reliabel diperlukan agar data dapat digunakan dalam analisis penelitian (Ghozali, 2021).

Sebelum analisis regresi dilakukan, data diuji melalui uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov dan Shapiro–Wilk. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan Variance Inflation Factor atau VIF. Model dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser, dengan ketentuan model tidak mengalami heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2021).

Pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan persamaan berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad (1)$$

Keterangan: Y = kinerja karyawan; a = konstanta; b_1 = koefisien regresi kepemimpinan; b_2 = koefisien regresi disiplin kerja; X_1 = kepemimpinan; X_2 = disiplin kerja; dan e = kesalahan residual.

Analisis regresi linear berganda digunakan karena penelitian memiliki dua variabel bebas dan satu variabel terikat (Ghozali, 2021). Uji t digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan uji F digunakan untuk menganalisis pengaruh kedua variabel secara simultan. Hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Koefisien determinasi menggunakan nilai Adjusted R Square untuk mengetahui besarnya kemampuan kepemimpinan dan disiplin kerja dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Hasil pemeriksaan awal menunjukkan bahwa residual regresi tidak berdistribusi normal. Oleh karena itu, analisis regresi diperkuat menggunakan metode bootstrap sebanyak 5.000 sampel dengan interval kepercayaan bias-corrected and accelerated atau BCa sebesar 95%. Pemeriksaan terhadap pengamatan yang berpotensi memengaruhi model juga dilakukan menggunakan studentized residual, leverage, dan Cook's Distance. Analisis tambahan tersebut digunakan untuk menilai kestabilan koefisien regresi dan memastikan bahwa kesimpulan penelitian tidak hanya bergantung pada asumsi normalitas residual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 64 karyawan PT Pupuk Indonesia Niaga. Seluruh kuesioner yang diterima dapat digunakan karena tidak ditemukan data kosong pada 30 pernyataan penelitian. Analisis dilakukan untuk menggambarkan karakteristik responden, kecenderungan jawaban pada setiap variabel, kualitas instrumen, hubungan antarvariabel, kelayakan model regresi, serta pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan divisi kerja. Tabel 1 menyajikan karakteristik 64 responden yang terlibat dalam penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	f	%
Jenis kelamin	Laki-laki	40	62,5%
	Perempuan	24	37,5%
Usia	Kurang dari 25 tahun	8	12,5%
	25–30 tahun	19	29,7%
	31–35 tahun	7	10,9%
	36–40 tahun	11	17,2%
	Lebih dari 40 tahun	19	29,7%
Pendidikan	SMA/SMK	14	21,9%
	Diploma	10	15,6%
	S1	35	54,7%
	S2	5	7,8%
Masa kerja	Kurang dari 1 tahun	7	10,9%
	1–3 tahun	20	31,3%
	4–6 tahun	12	18,8%
	7–10 tahun	7	10,9%

Karakteristik	Kategori	f	%
	Lebih dari 10 tahun	18	28,1%
Divisi kerja	Distribusi dan Logistik	12	18,8%
	Keuangan dan Akuntansi	8	12,5%
	Legal dan Manajemen Risiko	4	6,3%
	Operasional Niaga	8	12,5%
	Pengadaan	7	10,9%
	Sales dan Marketing	14	21,9%
	SDM dan Umum	7	10,9%
	Teknologi Informasi	4	6,3%

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 40 orang atau 62,5%, sedangkan responden perempuan berjumlah 24 orang atau 37,5%. Komposisi usia responden cukup beragam. Kelompok usia 25–30 tahun dan lebih dari 40 tahun menjadi kelompok terbesar dengan jumlah masing-masing 19 orang atau 29,7%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penelitian melibatkan karyawan muda dan karyawan yang relatif lebih matang dari sisi usia.

Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden merupakan lulusan S1, yaitu 35 orang atau 54,7%. Responden dengan pendidikan SMA/SMK berjumlah 14 orang atau 21,9%, Diploma sebanyak 10 orang atau 15,6%, dan S2 sebanyak 5 orang atau 7,8%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi sehingga dinilai mampu memahami pernyataan dalam kuesioner dan memberikan penilaian terhadap kondisi perusahaan.

Dilihat dari masa kerja, responden dengan masa kerja 1–3 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu 20 orang atau 31,3%. Kelompok berikutnya adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 18 orang atau 28,1%. Dengan demikian, data penelitian tidak hanya berasal dari karyawan baru, tetapi juga melibatkan karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja cukup panjang.

Responden juga tersebar pada delapan divisi. Jumlah terbesar berasal dari divisi Sales dan Marketing, yaitu 14 orang atau 21,9%, kemudian Distribusi dan Logistik sebanyak 12 orang atau 18,8%. Penyebaran responden pada berbagai divisi membantu menggambarkan persepsi karyawan dari fungsi pemasaran, operasional, keuangan, pengadaan, sumber daya manusia, pengawasan, dan teknologi informasi.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan dengan melihat nilai rata-rata dan standar deviasi setiap variabel. Nilai rata-rata kepemimpinan sebesar 3,7125, disiplin kerja sebesar 3,6203, dan kinerja karyawan sebesar 3,6359. Ketiga nilai tersebut berada di atas titik tengah skala Likert, yaitu 3, sehingga secara umum jawaban responden cenderung positif.

Tabel 2 menyajikan ringkasan hasil analisis deskriptif dari ketiga variabel penelitian.

Tabel 2. Ringkasan Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Mean	SD	Tertinggi	Mean	Terendah	Mean
Kepemimpinan	3,7125	0,65064	Keputusan tepat dan cepat	3,8594	Berlaku adil	3,5313
Disiplin kerja	3,6203	0,74752	Pekerjaan tepat waktu	3,7656	Ketegasan aturan	3,4375
Kinerja karyawan	3,6359	0,76581	Kualitas dan tanggung jawab	3,7813	Kemandirian	3,4531

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Deskripsi Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,7125. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap kepemimpinan di PT Pupuk Indonesia Niaga. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan pimpinan mengambil keputusan secara tepat dan cepat dengan nilai rata-rata 3,8594. Kesediaan pimpinan untuk mendengarkan masukan dan kemampuan memberikan teladan masing-masing memperoleh nilai rata-rata 3,8281.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa pimpinan dinilai cukup mampu mengambil keputusan, terbuka terhadap pendapat karyawan, dan menunjukkan contoh perilaku kerja yang baik. Aspek tersebut penting karena kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pemberian perintah, tetapi juga kemampuan membangun komunikasi dan memberikan contoh kepada karyawan.

Indikator dengan nilai paling rendah adalah keadilan pimpinan dalam memperlakukan karyawan dengan nilai rata-rata 3,5313. Aspek tanggung jawab pimpinan terhadap keputusan memperoleh nilai rata-rata 3,5938, sedangkan kejelasan arahan kerja memperoleh nilai 3,6406. Walaupun seluruh nilai masih berada di atas titik tengah skala, hasil tersebut menunjukkan bahwa keadilan, konsistensi arahan, dan tanggung jawab atas keputusan menjadi bagian kepemimpinan yang masih perlu diperbaiki.

Deskripsi Disiplin Kerja

Variabel disiplin kerja memperoleh rata-rata sebesar 3,6203. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden menilai disiplin kerja karyawan berada dalam kondisi cukup baik. Indikator tertinggi adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan

Jurnal Pariwisata, Bisnis Digital dan Manajemen
Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

nilai rata-rata 3,7656. Pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan memperoleh rata-rata 3,7500, sedangkan kemampuan sanksi dalam mendorong kedisiplinan memperoleh nilai 3,7031.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan cukup menyadari pentingnya ketepatan waktu dan keberadaan konsekuensi terhadap pelanggaran. Pemberian sanksi dapat menjadi salah satu unsur dalam pembentukan disiplin, tetapi harus diterapkan secara adil dan konsisten agar tidak dipersepsikan hanya sebagai bentuk hukuman.

Indikator dengan nilai paling rendah adalah ketegasan penerapan aturan dengan rata-rata 3,4375. Tanggung jawab terhadap pekerjaan juga memperoleh nilai relatif rendah, yaitu 3,4844. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan peraturan belum sepenuhnya diikuti dengan penerapan yang tegas dan konsisten. Perusahaan tidak cukup hanya memiliki peraturan tertulis, tetapi juga perlu memastikan bahwa aturan berlaku secara sama bagi seluruh karyawan.

Deskripsi Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,6359. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan menjaga kualitas pekerjaan dan tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan. Kedua indikator tersebut memperoleh rata-rata 3,7813. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan untuk menjaga mutu hasil kerja dan bersedia mempertanggungjawabkan pekerjaan yang telah diselesaikan.

Indikator kemandirian dalam bekerja memperoleh nilai paling rendah, yaitu 3,4531. Efektivitas pemanfaatan sumber daya juga memperoleh nilai relatif rendah sebesar 3,5000. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih membutuhkan arahan atau bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan belum sepenuhnya optimal dalam menggunakan sumber daya yang tersedia.

Peningkatan kinerja dengan demikian tidak hanya diarahkan pada kualitas dan kuantitas pekerjaan, tetapi juga perlu mencakup kemampuan bekerja secara mandiri, mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaan, dan menyelesaikan permasalahan tanpa selalu menunggu arahan pimpinan.

Hasil Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan nilai r tabel sebesar 0,246 pada taraf signifikansi 5%. Pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari 0,246 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Tabel 3 menyajikan ringkasan hasil pengujian validitas dan reliabilitas.

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Alpha	Kesimpulan
Kepemimpinan	10	0,653–0,804	0,246	0,911	Valid dan reliabel
Disiplin kerja	10	0,718–0,821	0,246	0,929	Valid dan reliabel
Kinerja karyawan	10	0,737–0,828	0,246	0,933	Valid dan reliabel

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Seluruh pernyataan variabel kepemimpinan memiliki nilai r hitung antara 0,653 sampai 0,804. Pada variabel disiplin kerja, nilai r hitung berada pada rentang 0,718 sampai 0,821, sedangkan variabel kinerja karyawan memiliki nilai r hitung antara 0,737 sampai 0,828. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari r tabel 0,246 dan memiliki signifikansi 0,000. Dengan demikian, seluruh 30 pernyataan dinyatakan valid.

Nilai Cronbach's Alpha kepemimpinan sebesar 0,911, disiplin kerja sebesar 0,929, dan kinerja karyawan sebesar 0,933. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari batas minimum 0,60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat digunakan dalam analisis berikutnya.

Analisis Korelasi Antarvariabel

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui arah dan tingkat hubungan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Tabel 4 menyajikan hasil korelasi Pearson antarvariabel.

Tabel 4. Hasil Korelasi Antarvariabel

Hubungan	r	Sig.	Interpretasi
Kepemimpinan–disiplin kerja	0,693	0,000	Positif dan kuat
Kepemimpinan–kinerja	0,702	0,000	Positif dan kuat
Disiplin kerja–kinerja	0,987	0,000	Positif dan sangat kuat

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Kepemimpinan memiliki korelasi positif dan kuat dengan kinerja karyawan sebesar 0,702. Artinya, ketika kepemimpinan dipersepsikan semakin baik, kinerja karyawan juga cenderung dinilai semakin tinggi. Namun, korelasi hanya menunjukkan hubungan langsung antara dua variabel dan belum memperhitungkan pengaruh disiplin kerja.

Korelasi kepemimpinan dengan disiplin kerja sebesar 0,693 menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik cenderung berjalan bersama dengan peningkatan disiplin kerja. Pemimpin dapat berperan dalam menetapkan aturan, memberikan contoh, melakukan

pengawasan, dan membentuk budaya kerja yang mendukung kedisiplinan.

Disiplin kerja memiliki korelasi sebesar 0,987 dengan kinerja karyawan. Nilai tersebut menunjukkan hubungan positif yang sangat kuat dan hampir mendekati hubungan sempurna. Meskipun secara statistik terlihat sangat kuat, hasil ini perlu ditafsirkan secara hati-hati. Beberapa pernyataan disiplin kerja dan kinerja karyawan memiliki kemiripan, seperti ketepatan penyelesaian pekerjaan, penggunaan waktu kerja, tanggung jawab, dan pencapaian target. Kemiripan isi pernyataan berpotensi memperbesar korelasi antarvariabel.

Hasil Uji Asumsi Regresi

Uji asumsi dilakukan melalui pengujian normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Asumsi Regresi

Pengujian	Hasil	Kriteria	Kesimpulan
Kolmogorov–Smirnov	Sig. 0,000	Sig. > 0,05	Residual tidak normal
Shapiro–Wilk	Sig. 0,000	Sig. > 0,05	Residual tidak normal
Tolerance X1 dan X2	0,520	> 0,10	Tidak ada multikolinearitas
VIF X1 dan X2	1,924	< 10	Tidak ada multikolinearitas
Glejser kepemimpinan	Sig. 0,055	> 0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
Glejser disiplin kerja	Sig. 0,477	> 0,05	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Hasil uji Kolmogorov–Smirnov dan Shapiro–Wilk menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga residual regresi tidak berdistribusi normal. Ketidaknormalan residual terutama dipengaruhi oleh satu pengamatan yang memiliki residual sangat tinggi. Responden nomor 64 memiliki standardized residual sebesar 7,644 dengan nilai kinerja aktual 5,00, sedangkan nilai kinerja yang diprediksi model sebesar 4,0422.

Data tersebut tidak seharusnya langsung dihapus karena perbedaan jawaban responden belum tentu menunjukkan kesalahan. Pemeriksaan perlu dilakukan terhadap jawaban asli dan proses pengodean data. Untuk memperkuat hasil pengujian, penelitian menggunakan bootstrap sebanyak 5.000 sampel dengan interval kepercayaan BCa 95%.

Hasil multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,520 dan VIF sebesar 1,924. Nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10, sehingga model tidak mengalami multikolinearitas berdasarkan kriteria umum. Meskipun demikian, korelasi kepemimpinan dan disiplin kerja sebesar 0,693 menunjukkan bahwa kedua variabel masih memiliki variasi bersama yang cukup besar.

Uji Glejser menunjukkan signifikansi kepemimpinan sebesar 0,055 dan disiplin kerja sebesar 0,477. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga tidak ditemukan heteroskedastisitas. Namun, nilai signifikansi kepemimpinan sebesar 0,055 sangat dekat dengan batas 0,05. Oleh karena itu, hasil tersebut tetap perlu disampaikan secara hati-hati.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Tabel 6 menyajikan hasil analisis regresi.

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	SE	Beta	t	Sig.
Konstanta	-0,085	0,093	–	-0,909	0,367
Kepemimpinan	0,040	0,034	0,034	1,197	0,236
Disiplin kerja	0,986	0,029	0,963	33,676	<0,001

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = -0,085 + 0,040X_1 + 0,986X_2 + e$.

Koefisien kepemimpinan sebesar 0,040 memiliki arah positif. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat satu satuan dan disiplin kerja dianggap tetap, kinerja karyawan diprediksi meningkat sebesar 0,040 satuan. Akan tetapi, nilai signifikansi kepemimpinan sebesar 0,236 lebih besar dari 0,05, sehingga peningkatan tersebut tidak signifikan secara statistik.

Koefisien disiplin kerja sebesar 0,986 menunjukkan arah pengaruh positif. Apabila disiplin kerja meningkat satu satuan dan kepemimpinan dianggap tetap, kinerja karyawan diprediksi meningkat sebesar 0,986 satuan. Nilai standardized beta sebesar 0,963 menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam model penelitian.

Koefisien Determinasi dan Pengujian Model

Hasil koefisien determinasi dan uji simultan disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi dan Uji Model

Pengukuran	Nilai
R	0,987
R Square	0,974
Adjusted R Square	0,973
Standard Error of the Estimate	0,12530
F hitung	1146,069
Signifikansi F	0,000

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Nilai R Square sebesar 0,974 menunjukkan bahwa 97,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan disiplin kerja yang dimasukkan ke dalam model. Sisanya

Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

sebesar 2,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dianalisis, seperti motivasi, kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja, beban kerja, dan pelatihan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,973 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah prediktor dan sampel, model masih mampu menjelaskan 97,3% variasi kinerja.

Nilai koefisien determinasi tersebut tergolong sangat tinggi. Secara statistik, hasil tersebut menunjukkan kemampuan model yang kuat. Namun, nilai yang mendekati satu juga perlu diperiksa secara kritis karena dapat dipengaruhi oleh kemiripan isi pengukuran antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, nilai R Square sebesar 0,974 tidak seharusnya langsung diartikan bahwa hampir seluruh kinerja karyawan secara nyata hanya ditentukan oleh dua variabel tersebut.

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 1146,069 dengan signifikansi 0,000. Nilai F hitung lebih besar dari F tabel sekitar 3,148 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, model yang memuat kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama signifikan dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Namun, hasil uji F yang signifikan tidak berarti bahwa setiap variabel bebas pasti berpengaruh secara individual. Uji F hanya menunjukkan bahwa model dengan kedua variabel lebih baik dibandingkan model tanpa variabel bebas. Berdasarkan pengujian parsial, pengaruh yang dominan dan signifikan berasal dari disiplin kerja.

Hasil Bootstrap dan Pemeriksaan Pengamatan

Karena residual tidak berdistribusi normal, hasil regresi diperkuat melalui bootstrap sebanyak 5.000 sampel. Tabel 8 menyajikan hasil pengujian bootstrap.

Tabel 8. Hasil Pengujian Bootstrap

Variabel	B	Bootstrap SE	Sig.	Kesimpulan
Kepemimpinan	0,040	0,040	0,119	Tidak signifikan
Disiplin kerja	0,986	0,015	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Hasil bootstrap menunjukkan bahwa kepemimpinan memperoleh signifikansi sebesar 0,119 atau lebih besar dari 0,05. Hasil ini memperkuat kesimpulan bahwa kepemimpinan tidak memberikan pengaruh parsial yang signifikan setelah disiplin kerja dikendalikan. Disiplin kerja memperoleh signifikansi 0,000 dengan batas bawah interval kepercayaan BCa sebesar 0,934, sehingga pengaruh positif disiplin kerja dinyatakan lebih stabil.

Pemeriksaan pengamatan menunjukkan bahwa 61 responden atau 95,3% tidak terindikasi bermasalah, sedangkan tiga responden atau 4,7% memerlukan pemeriksaan lebih lanjut. Nilai Cook's Distance maksimum sebesar 0,89632 masih berada di bawah batas 1. Namun, studentized residual maksimum mencapai 7,81025 sehingga terdapat setidaknya satu pengamatan yang berbeda cukup jauh dari pola umum. Kondisi ini menjadi alasan penting untuk tidak hanya mengandalkan hasil regresi biasa, tetapi juga memperhatikan hasil bootstrap dan pemeriksaan data mentah.

Ringkasan Pengujian Hipotesis

Tabel 9 menyajikan ringkasan keputusan atas ketiga hipotesis penelitian.

Tabel 9. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil Pengujian	Keputusan
H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	B = 0,040; t = 1,197; Sig. = 0,236; Bootstrap Sig. = 0,119	Tidak didukung
H2: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	B = 0,986; t = 33,676; Sig. < 0,001; Bootstrap Sig. = 0,000	Didukung
H3: Kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	F = 1146,069; Sig. = 0,000	Didukung

Sumber: Hasil penelitian, 2026.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki koefisien positif sebesar 0,040, tetapi tidak memberikan pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung sebesar 1,197 lebih kecil dari t tabel sebesar 1,9996 dan nilai signifikansi 0,236 lebih besar dari 0,05. Hasil bootstrap juga menunjukkan signifikansi sebesar 0,119. Oleh karena itu, hipotesis pertama tidak didukung.

Temuan ini memperlihatkan perbedaan antara hubungan korelasional dan pengaruh parsial. Kepemimpinan memiliki korelasi positif dan kuat dengan kinerja sebesar 0,702. Namun, setelah disiplin kerja dimasukkan ke dalam model, standardized beta kepemimpinan turun menjadi 0,034 dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian hubungan antara kepemimpinan dan kinerja kemungkinan berkaitan dengan aspek yang juga terdapat dalam disiplin kerja.

Pemimpin dapat memberikan arahan, motivasi, komunikasi, pengawasan, dan dukungan. Akan tetapi, arahan tersebut baru dapat menghasilkan kinerja apabila diwujudkan dalam perilaku kerja, seperti mematuhi waktu, menjalankan prosedur, bertanggung jawab, dan menyelesaikan tugas sesuai target. Kemungkinan

ini tidak dapat langsung disebut sebagai pengaruh mediasi karena penelitian tidak menguji model mediasi, tetapi dapat menjadi penjelasan atas melemahnya koefisien kepemimpinan setelah disiplin kerja dikendalikan.

Secara deskriptif, kepemimpinan memperoleh rata-rata 3,7125. Nilai ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dipersepsikan cukup baik. Namun, aspek keadilan pimpinan memperoleh rata-rata terendah sebesar 3,5313. Tanggung jawab terhadap keputusan dan kejelasan arahan juga memiliki nilai yang relatif rendah. Artinya, penilaian positif terhadap pimpinan belum tentu dirasakan secara seragam oleh seluruh karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Al Faruq dan Suwaji (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan. Hasil serupa ditemukan oleh Bintari et al. (2023) dan Benedick et al. (2025), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Pascha dan Kustini (2023), Sembiring dan Marbun (2021), serta Handayani dan Hakim (2022), yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi, pola hubungan pimpinan dan bawahan, kondisi lingkungan kerja, indikator penelitian, dan variabel lain yang dimasukkan ke dalam model.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 0,986, nilai t hitung sebesar 33,676, dan signifikansi kurang dari 0,001 menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja berkaitan dengan peningkatan kinerja. Hasil bootstrap dengan signifikansi 0,000 juga memperkuat kesimpulan tersebut. Dengan demikian, hipotesis kedua didukung.

Disiplin kerja berkaitan dengan kepatuhan terhadap jam kerja, penyelesaian tugas tepat waktu, kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur, penggunaan waktu kerja, tanggung jawab, serta penerapan teguran dan sanksi. Ketika unsur-unsur tersebut dijalankan dengan baik, pekerjaan akan lebih mudah diselesaikan sesuai target, waktu, dan standar perusahaan.

Hasil deskriptif memperlihatkan bahwa kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 3,7656. Hal tersebut sejalan dengan indikator kinerja mengenai kemampuan menjaga kualitas pekerjaan dan tanggung jawab terhadap hasil. Namun, ketegasan penerapan aturan memperoleh nilai terendah sebesar 3,4375. Artinya, disiplin kerja telah menjadi faktor penting, tetapi penerapan aturan belum sepenuhnya dirasakan konsisten oleh karyawan.

Temuan penelitian ini mendukung Pascha dan Kustini (2023), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut juga sejalan dengan Al Faruq dan Suwaji (2024), Perdana et al. (2023), serta Sembiring dan Marbun (2021), yang menemukan bahwa kepatuhan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja dapat mendukung peningkatan kinerja.

Meskipun pengaruh disiplin kerja terlihat sangat kuat, hasil tersebut harus ditafsirkan secara hati-hati. Korelasi sebesar 0,987 menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kinerja karyawan hampir memiliki pola pengukuran yang sama. Beberapa pernyataan pada kedua variabel membahas ketepatan waktu, tanggung jawab, penggunaan waktu, dan penyelesaian pekerjaan. Kemiripan tersebut dapat meningkatkan hubungan statistik dan menghasilkan koefisien regresi yang sangat besar.

Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian simultan menunjukkan nilai F hitung sebesar 1146,069 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian, kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama membentuk model yang signifikan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Hipotesis ketiga dinyatakan didukung.

Temuan tersebut sejalan dengan Sembiring dan Marbun (2021), Perdana et al. (2023), serta Shohiron dan Gopar (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berperan dalam menetapkan tujuan, menjelaskan aturan, memberikan teladan, dan melakukan pengawasan. Sementara itu, disiplin kerja membantu memastikan bahwa tujuan dan aturan tersebut diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Meskipun model simultan signifikan, hasil penelitian tidak boleh ditafsirkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja sama-sama memiliki pengaruh parsial yang signifikan. Kontribusi statistik paling dominan berasal dari disiplin kerja. Kepemimpinan tetap penting, tetapi perannya kemungkinan lebih besar dalam membentuk lingkungan, budaya, dan sistem

Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

disiplin daripada memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan sebagian penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan bersifat kontekstual. Kepemimpinan yang sama dapat menghasilkan pengaruh berbeda apabila diterapkan pada organisasi dengan sistem kerja, budaya, karakteristik pegawai, dan mekanisme pengawasan yang berbeda.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perlu difokuskan pada penguatan sistem disiplin yang jelas, konsisten, dan dapat dipahami oleh seluruh karyawan. Perusahaan perlu memperjelas standar waktu penyelesaian pekerjaan, prosedur kerja, pembagian tanggung jawab, dan mekanisme evaluasi pada setiap divisi.

Penerapan teguran dan sanksi perlu dilakukan secara bertahap, adil, dan disertai dokumentasi yang jelas. Sanksi sebaiknya digunakan untuk memperbaiki perilaku kerja dan mencegah pengulangan pelanggaran, bukan semata-mata sebagai bentuk hukuman. Penerapan aturan yang berbeda antarpegawai justru dapat menurunkan kepercayaan terhadap sistem disiplin perusahaan.

Perusahaan juga perlu meningkatkan kemandirian karyawan karena indikator tersebut memperoleh nilai terendah pada variabel kinerja. Peningkatan kemandirian dapat dilakukan melalui pelatihan, pemberian kewenangan yang terukur, penyediaan prosedur penyelesaian masalah, dan evaluasi berdasarkan hasil pekerjaan.

Walaupun kepemimpinan tidak memberikan pengaruh parsial yang signifikan, pimpinan tetap perlu memperbaiki aspek keadilan, kejelasan arahan, konsistensi, dan tanggung jawab atas keputusan. Sistem disiplin akan lebih mudah diterima apabila pemimpin juga menunjukkan keteladanan dan menerapkan aturan secara adil kepada seluruh karyawan.

Catatan Kritis terhadap Hasil Penelitian

Hasil penelitian perlu disampaikan secara proporsional karena residual regresi tidak berdistribusi normal dan terdapat satu pengamatan ekstrem. Penggunaan bootstrap telah memperkuat pengujian signifikansi, tetapi tidak menggantikan kebutuhan untuk memeriksa kembali data asli responden.

Korelasi disiplin kerja dengan kinerja sebesar 0,987 dan R Square sebesar 0,974 juga tergolong sangat tinggi. Nilai yang tinggi tidak selalu berarti bahwa model pasti sangat baik. Hasil tersebut dapat menunjukkan hubungan nyata yang kuat, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh tumpang tindih pernyataan, kesamaan sumber data, dan kecenderungan responden memberikan pola jawaban yang serupa.

Ketiga variabel diukur menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden yang sama pada waktu yang sama. Kondisi tersebut dapat menimbulkan common method bias, yaitu hubungan antarvariabel menjadi lebih tinggi karena seluruh data berasal dari sumber dan metode pengukuran yang sama. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu membedakan sumber pengukuran, misalnya disiplin kerja dinilai melalui data kehadiran dan kepatuhan, sedangkan kinerja dinilai melalui atasan atau dokumen penilaian perusahaan.

Selain itu, terdapat perbedaan informasi waktu pengumpulan data dalam skripsi. Bagian pembatasan menyebut April–Juni 2026, sedangkan bagian metode menyebut 22 Juli 2026. Informasi tersebut harus disamakan sebelum artikel dikirimkan kepada jurnal.

Bagian abstrak skripsi menyatakan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial dan simultan. Pernyataan tersebut tidak sesuai dengan hasil Bab IV karena kepemimpinan terbukti tidak signifikan secara parsial. Abstrak artikel ini telah diperbaiki berdasarkan hasil yang benar, yaitu kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan model simultan berpengaruh signifikan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki arah pengaruh positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia Niaga setelah disiplin kerja dikendalikan. Disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi variabel paling dominan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Secara simultan, kepemimpinan dan disiplin kerja membentuk model yang signifikan dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,973. Meskipun demikian, kekuatan hubungan yang sangat tinggi antara disiplin kerja dan kinerja harus ditafsirkan secara hati-hati karena terdapat kemungkinan tumpang tindih isi instrumen, kesamaan sumber pengukuran, residual yang tidak normal, dan satu pengamatan ekstrem. Secara praktis, PT Pupuk Indonesia Niaga perlu memprioritaskan penguatan disiplin melalui standar waktu, prosedur, pembagian tanggung jawab, evaluasi, serta penerapan teguran dan sanksi yang konsisten. Kepemimpinan tetap perlu diperbaiki terutama pada aspek keadilan, kejelasan arahan, keteladanan, dan tanggung jawab atas keputusan

agar mampu membangun sistem disiplin yang dipercaya karyawan. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan sumber penilaian yang berbeda, memperbaiki pemisahan indikator disiplin dan kinerja, serta menguji variabel lain seperti motivasi, kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan pelatihan.

REFERENSI

Al Faruq, M. U., & Suwaji, R. (2024). Work motivation, leadership, and work discipline influence on employee performance at PT Petronika in Gresik. Jurnal Informasi dan Teknologi, 6(3), 1–4. https://doi.org/10.60083/jidt.v6i2.575

Benedick, F., Hendratmoko, H., & Mutiarawati, E. V. (2025). The influence of work discipline and leadership style on employee performance through work effectiveness. Jurnal Komunikasi dan Bisnis, 13(1), 66–77. https://doi.org/10.46806/jkb.v13i1.1271

Bintari, E. S., Kadir, A., Melania, Jayen, F., & Rahmiati. (2023). The influence of leadership, competence, and work discipline on employee performance effectiveness. International Journal of Economics, Business and Management Research, 7(7), 121–132. https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7709

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). SAGE Publications.

Fachrial, P. (2024). Examining the impacts of servant leadership, training, and work discipline on employee performance improvement. Dinasti International Journal of Management Science, 6(2), 295–308. https://doi.org/10.38035/dijms.v6i2.3768

Ghozali, I. (2021). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26 (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Handayani, R. P., & Hakim, A. L. (2022). The moderation effect of work discipline: Leadership style on the Statistics Indonesia employee performance in Lamongan. Journal of Leadership in Organizations, 4(2), 120–133. https://doi.org/10.22146/jlo.70553

Kusuma, A., & Gazali, Z. R. (2023). The role of leadership style and work discipline on employee performance: Study at City Cinema Mall Pamekasan Regency, Indonesia. International Journal of Social Science and Human Research, 6(1), 6–14. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-02

Lopes, S. (2023). The influence of transformational leadership style, work motivation, and work discipline on employee performance. Journal of Digitainability, Realism & Mastery, 2(12), 417–426. https://doi.org/10.56982/dream.v2i12.186

Pascha, D., & Kustini, K. (2023). The impact of leadership and work discipline on employee performance at Empat Putra Utama Bersama Ltd. International Journal of Asian Business and Management, 2(6), 993–1000. https://doi.org/10.55927/ijabm.v2i6.6362

Perdana, Y. I., Kuspriyono, T., & Warpindyastuti, L. D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Notaris Yayan Sutiati, SH., M.Kn. Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis, 1(3), 356–366.

Sembiring, H. F. B., & Marbun, P. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 2(2), 167–175. https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.459

Shohiron, S., & Gopar, I. A. (2024). The influence of leadership style, work discipline, and motivation on employee performance at PT BNI KCU Rawamangun Jakarta. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics, 7(2), 3441–3454. https://doi.org/10.31538/iijse.v7i2.5014

Sudrajat, D., Siswondo, S., Harsono, Y., & Fajarianto, O. (2023). The influence of leadership style and work discipline on employee performance. International Journal of Economics, Business and Accounting Research, 7(2), 641–648. https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9573

Supraja, D., Helmi, S., Heriyanto, & Darwin. (2024). The influence of leadership style, work discipline and compensation on employee performance in the Regional Government of Ogan Komering Ilir Regency. Velocity: Journal of Sharia Finance and Banking, 4(1), 39–51.

Tanash, Z. S. Y., & Shah, K. A. M. (2026). The role of the work environment in shaping the relationship between leadership styles and employee performance: A review of the literature. International Journal of Academic Research in Business and Social

Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

Sciences, 16(3), 226–236. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v16-i3/26990