

## **KINERJA PEGAWAI TRANSPORTASI UDARA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERHUBUNGAN DIPENGARUHI OLEH KEPEMIMPINAN MELALUI DISIPLIN KERJA**

**Eddy Sanusi. S<sup>\*)</sup>**

**\*) Dosen Program Studi Manajemen FE UNKRIS  
Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur  
Email: [eddy.sanusi23@gmail.com](mailto:eddy.sanusi23@gmail.com)**

***Abstract:** This study aims to determine the performance of employees in the air transportation of the Research and Development Agency for Transportation is influenced by leadership through work discipline. This study was conducted using the quantitative method by distributing questionnaires to air transportation employees Research and Development Agency. In this study the researcher used the saturated sample method where the sample used was all 46 employees of the population. For the analysis method the researcher uses a path analysis test (path analysis). The results showed that leadership had a positive and significant effect on employee performance. Work discipline has a positive and significant effect on employee performance. Leadership has a positive and significant effect on work discipline. And leadership influences employee performance through work discipline in air transportation research and transportation development agencies.*

***Keywords:** Leadership, work discipline and employee performance*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi saat ini semakin diperhatikan dalam setiap kegiatan, terutama yang bertujuan untuk mencapai tujuan instansi. Sumber daya manusia mencakup semua orang yang terlibat dalam operasi instansi dari level terendah hingga level tertinggi meskipun pada tingkatan yang berbeda, semua elemen sumber daya manusia memiliki peran yang sama dalam mencapai tujuan instansi. Setiap instansi harus mampu mengoptimalkan sumber daya manusia dan cara mengelolanya untuk mencapai tujuannya. Agar sistem yang dibuat dapat berfungsi dengan baik, maka harus memperhatikan aspek-aspek penting dalam pengelolaannya seperti kepemimpinan, disiplin kerja, kinerja pegawai dan lain-lain. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting untuk mencapai tujuan instansi secara efektif dan efisien.

Pusat Penelitian dan Pengembangan Transportasi Udara sebagai bagian dari Badan Litbang Perhubungan, merupakan lembaga penunjang yang bertugas dan berfungsi sebagai badan riset kebijakan (*policy research body*) di bidang transportasi udara serta mempunyai peranan penting dalam menunjang pelaksanaan tugas Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan dalam upaya meningkatkan keselamatan, keamanan dan kehandalan pelayanan jasa transportasi udara. Oleh karena itu pegawai dituntut mempunyai kemampuan yang baik untuk bisa cepat menguasai dibidang pekerjaannya masing-masing menciptakan kinerja yang baik bagi instansi.

Kinerja pegawai diperlukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dapat mengetahui apa yang telah dicapai, dan dengan demikian memahami proses kemajuan menuju tujuan yang telah

ditetapkan, sehingga sering terdengar bahwa kunci dari keberhasilan suatu instansi terletak pada kinerja pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka pertumbuhan dan perkembangan instansi diharapkan dapat meningkat dan tercapai sesuai dengan peraturan dan arahan yang ditetapkan oleh instansi. Pegawai diarahkan untuk meningkatkan kinerja yang baik agar memiliki sikap atau etika serta disiplin dan loyalitas terhadap hasil kerja sesuai tanggung jawab masing-masing. Semakin tinggi atau baik hasil kinerja pegawai, maka semakin mudah pula tujuan instansi tercapai, begitu juga sebaliknya yang terjadi apabila kinerja pegawai tidak baik, maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai keinginan instansi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan instansi itu sendiri. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting karena, kepemimpinan merupakan faktor penentu keberhasilan dalam suatu instansi yang menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam instansi, yang memiliki dampak dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan instansi yang sesuai dengan harapan pegawainya. Jika kepemimpinan telah meningkat, kinerja pegawai akan meningkat maka kepemimpinan sangat mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Karena tidak adanya disiplin kerja maka setiap kegiatan yang berlangsung akan memberikan hasil yang kurang optimal dan tujuan instansi akan jauh dari harapan. Disiplin kerja adalah tolak ukur untuk mengukur kinerja yang benar atau tidak dari peran kepemimpinan secara keseluruhan. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi instansi mencapai hasil yang optimal. Jika disiplin ditingkatkan, kinerja karyawan juga akan meningkat maka disiplin kerja sangat mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan dipengaruhi oleh kepemimpinan melalui disiplin kerja.

## LANDASAN TEORI

### Kinerja Pegawai

Kinerja dalam instansi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan instansi yang telah ditetapkan. Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Dengan demikian kinerja pegawai merupakan hasil prestasi kerja pegawai guna untuk memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Demikian pula menurut Kasmir (2016) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Pencapaian hasil kinerja pegawai yang optimal berdasarkan tanggung jawab dan tugas yang diberikan dapat menciptakan atau mencapai tujuan perusahaan, sedangkan menurut Torang (2014) kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam instansi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam instansi.

Tujuan instansi dihasilkan oleh pencapaian kinerja pegawai dari segi kualitas, kuantitas, jam kerja dan kerjasama yang telah ditetapkan. Sama dengan pendapat Sutrisno (2016) yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan oleh instansi. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketepatan waktu (Hasibuan; 2016). Kinerja yaitu pencapaian hasil kerja seseorang berdasarkan keahlian, pengalaman dan kesungguhan serta ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur, (Sedarmayanti;2017).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja pegawai dalam suatu proses melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja pegawai maka akan berdampak positif bagi instansi, memungkinkan pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal, serta membantu tercapainya tujuan instansi baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai pada periode tertentu.

Menurut Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur sebagai berikut: 1) Kualitas kerja; Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: a). Kerapihan. b). Ketelitian. c). Hasil kerja. 2) Kuantitas kerja; Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Dimensi kuantitas kinerja diukur dengan dua indikator yaitu: a). Kecepatan. b). Kemampuan. 3) Tanggung jawab; Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah ketaatan akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan instansi. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu: a). Hasil kerja. b). Mengambil keputusan. 4) Kerjasama; Ketersediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara baik didalam maupun diluar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu: a). Jalinan kerjasama. b). Kekompakan. 5) Inisiatif; Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan.

### **Kepemimpinan**

Dalam suatu instansi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan instansi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda dan memiliki kemampuan dalam mempengaruhi bawahan sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada instansi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh didalam instansi untuk mencapai tujuan instansi yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Menurut Martoyo (2016) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Demikian pula pendapat Handoko (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan membujuk orang lain untuk mengambil langkah dalam mencapai tujuan dan sasaran bersama.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama (Yukl; 2010). Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Rivai, 2015).

Dari beberapa pengertian tersebut dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses kemampuan seorang untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain, untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap instansi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Martoyo (2016) mengemukakan bahwa indikator kepemimpinan dapat diukur yaitu sebagai berikut: 1) Kemampuan analisis; Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang. 2) Kemampuan mendengar; Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah apa pendapat dari bawahannya. 3) Keterampilan berkomunikasi; Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi. 4) Keberanian; Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam instansi maka perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas. 5) Ketegasan; Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

### **Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka akan semakin baik kinerja yang dicapai. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas maupun peraturan yang diberikan kepadanya. Rivai (2015) mengatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu instansi.

Disiplin erat kaitannya dengan kesadaran dan kesediaan individu untuk mematuhi semua peraturan instansi sama dengan halnya pendapat Singodimejo dalam Sutrisno (2010) yang menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Definisi disiplin kerja yaitu sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Siswanto; 2012).

Kemampuan yang dilakukan seseorang untuk bekerja secara terstruktur, gigih, terus menerus dan sesuai dengan aturan yang berlaku tanpa melanggar aturan yang telah ditetapkan. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi instansi mencapai hasil yang optimal. Sama dengan pendapat Hasibuan (dalam Barnawi 2012) bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan. Demikian pula menurut Siagian (2019), disiplin kerja merupakan bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga

para pegawai secara sukarela berusaha bekerja secara baik dengan pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara; 2017).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap menaati peraturan yang harus dipatuhi semua pegawai selama bekerja dengan tujuan menegakkan ketertiban dan kewajiban tanggung jawab perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan serta bersedia untuk dihukum apabila melanggar peraturan yang berlaku.

Menurut Rivai (2015) bahwa indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut: 1) Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. 2) Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. 3) Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap yang diamanahkan kepadanya. 4) Tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien. 5) Bekerja etis. Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau pegawai lain dalam tindakan yang tidak pantas.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode sampel jenuh dimana sampel yang digunakan yaitu semua pegawai populasi sebanyak 46 pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Hasil uji validitas

Untuk mengetahui apakah data yang didapatkan pada saat dilapangan layak atau tidak maka perlu dilakukan uji validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid apabila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, dan tingkat signifikan kurang dari 0,05 maka suatu pertanyaan dikatakan valid. Dari perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pernyataan dari 46 responden tentang kinerja pegawai, dengan jumlah 10 butir pernyataan; kepemimpinan karir 10 butir pernyataan dan disiplin kerja 10 pernyataan dengan total skor setiap responden diperoleh hasil  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0.300).

#### Uji reliabilitas

Uji reliabilitas suatu penelitian dilakukan untuk menentukan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu instrument penelitian. Hasil penelitian dapat dikatakan reliabel apabila suatu angka atau indeks terdapat kesamaan atau konsisten dari waktu ke waktu (Sugiyono, 2017). Pengujian ini bertujuan bertujuan untuk menghitung koefisien *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dari masing-masing instrument dalam suatu variabel. Suatu instrument dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) > 0,6.

**Tabel 1: Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Rata-rata Cronbach Alpha	Standar Cronbach Alpha	Keputusan
Kinerja Pegawai	0,928	0,6	Reliabel
Kepemimpinan	0,941	0,6	Reliabel
Disiplin Kerja	0,925	0,6	Reliabel

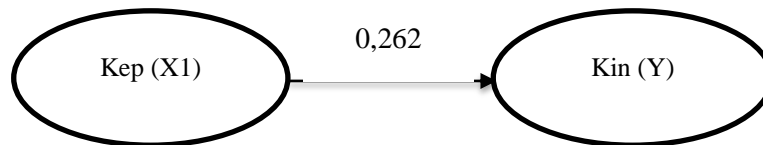
Sumber: Data diolah 2022

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat dan disimpulkan bahwa semua item pernyataan dari tiap variabel kinerja pegawai, kepemimpinan dan disiplin kerja dinyatakan reliabel karena > 0,6. yang merupakan batas minimal koefisien reliabilitas dapat diterima. Dengan demikian, dikatakan bahwa pernyataan di atas reliabel.

**Uji Hipotesis**

**Pengujian Hipotesis I**

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan:



**Gambar 1: Pengujian Hipotesis I**

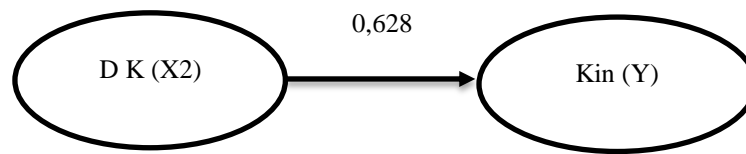
Berdasarkan gambar 1 tersebut diperoleh hasil yang di interpretasikan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan regresi, Kin} = 0,262 \text{ Kep} + 0,605$$

Kepemimpinan memiliki nilai regresi sebesar 0,262, artinya jika nilai kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu kali, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,262 kali. Berdasarkan hasil uji t yang telah ditampilkan dapat dilihat bahwa kepemimpinan memiliki nilai signifikan sebesar 0,019. Dengan demikian nilai signifikan < 0,05 (0,019 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan.

**Pengujian Hipotesis II**

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan:



**Gambar 2: Pengujian Hipotesis II**

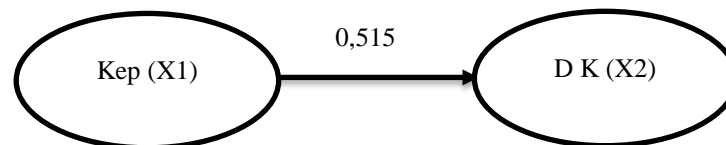
Berdasarkan gambar 2 tersebut diperoleh hasil yang di interpretasikan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan regresi, Kin} = 0,628 \text{ DK} + 0,605$$

Disiplin kerja memiliki nilai regresi sebesar 0,628, artinya jika nilai disiplin kerja mengalami kenaikan sebesar satu kali, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,628 kali. Berdasarkan hasil uji t yang telah ditampilkan dapat dilihat bahwa disiplin kerja memiliki nilai signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian nilai signifikan  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan.

### Pengujian Hipotesis III

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan:



**Gambar 3: Pengujian Hipotesis III**

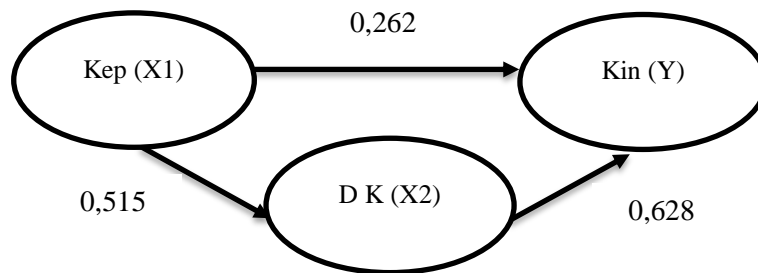
Berdasarkan gambar 3 tersebut diperoleh hasil yang di interpretasikan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan regresi, DK} = 0,515 \text{ Kep} + 0,857$$

Kepemimpinan memiliki nilai regresi sebesar 0,515, artinya jika nilai kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu kali, maka disiplin kerja akan meningkat sebesar 0,515 kali. Berdasarkan hasil uji t yang telah ditampilkan dapat dilihat bahwa kepemimpinan memiliki nilai signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian nilai signifikan  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan.

### Pengujian Hipotesis IV

Berikut merupakan hasil uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan melalui disiplin kerja yang ditampilkan dengan gambar dibawah ini:



**Gambar 4: Pengujian Hipotesis IV**

Dari gambar 4 tersebut dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh langsung yang diberikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,262. Sementara besarnya pengaruh tidak langsung yang diberikan melalui disiplin kerja yaitu sebesar  $0,515 \times 0,628 = 0,323$ . Dengan hasil yang diperoleh menunjukkan  $0,262 < 0,323$  artinya disiplin kerja mampu menjadi memediasi pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan.

## Pembahasan

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan mendorong peningkatan kinerja pegawai, hal ini dikarenakan pernyataan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan dalam kemampuan analisis dengan memperhatikan segala aktivitas dan kebutuhan pegawai secara teliti, kemampuan mendengar dalam mendengar setiap informasi baik pendapat maupun keinginan serta keluhan pegawai, keterampilan berkomunikasi dengan memberikan petunjuk informasi yang lengkap dan berkomunikasi dengan baik secara terbuka kepada pegawai, keberanian dengan bertanggung jawab atas resiko yang dialami dan memberi solusi dengan tenang dalam situasi yang kritis, dan ketegasan dengan memberi teguran bagi pegawai dan mengambil keputusan yang diambil. Dengan adanya kepemimpinan yang baik dimiliki oleh seseorang maka akan mendorong peningkatan kinerja dari masing-masing individu, hal tersebut dapat membuat sebuah instansi bisa maju dan berkembang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Purwanto dan Uswah (2021), Syaleh (2019), Utami dan Widi (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja mendorong peningkatan kinerja pegawai, hal ini dikarenakan pernyataan bahwa disiplin kerja yang dimiliki pegawai dalam kehadiran dengan datang dan pulang bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh instansi, ketaatan pada peraturan kerja dengan mengerjakan tugas dan mematuhi peraturan sesuai dengan ketentuan yang sudah diberikan instansi, ketaatan pada standar kerja dengan melakukan pekerjaan dan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan instansi, tingkat kewaspadaan dengan menggunakan fasilitas kantor dan selalu berhati-hati dalam melakukan pekerjaan, bekerja etis dengan bertindak sopan dan santun serta berbicara jujur dengan mematuhi norma sosial di instansi. Hasil tersebut menjelaskan

bahwa faktor disiplin kerja memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya disiplin kerja yang dimiliki oleh seseorang maka akan berpengaruh terhadap kinerja dari masing-masing individu, hal tersebut dapat membuat sebuah instansi bisa maju dan berkembang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Febiningtyas, dan Ekaningtyas (2014), Endang dan Sari, (2019), Syatoto (2018) dan Prayogi, *et al*, (2019) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja**

Kepemimpinan mendorong peningkatan disiplin kerja, hal ini dikarenakan pernyataan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan dalam kemampuan analisis dengan memperhatikan segala aktivitas dan kebutuhan pegawai secara teliti, kemampuan mendengar dalam mendengar setiap informasi baik pendapat maupun keinginan serta keluhan pegawai, keterampilan berkomunikasi dengan memberikan petunjuk informasi yang lengkap dan berkomunikasi dengan baik secara terbuka kepada pegawai, keberanian dengan bertanggung jawab atas resiko yang dialami dan memberi solusi dengan tenang dalam situasi yang kritis, dan ketegasan dengan memberi teguran bagi pegawai dan mengambil keputusan yang diambil. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utomo, *et al*, (2021) dan Suparta (2017) yang melakukan penelitian dengan hasil bahwa Kepemimpinan mendorong peningkatan disiplin kerja. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fachrudi, *et al*, (2021) bahwa kepemimpinan tidak mendorong peningkatan disiplin kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja**

Hasil uji mediasi memperlihatkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung melalui disiplin kerja lebih besar daripada nilai pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mampu menjadi faktor memediasi antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai yang ada pada Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. artinya peningkatan kinerja pegawai didorong oleh kepemimpinan melalui disiplin kerja Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utomo, *et al*, (2021) dan Suparta (2017) yang melakukan penelitian dengan hasil bahwa kepemimpinan mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fachrudi, *et al*, (2021) bahwa kepemimpinan tidak mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal yaitu sebagai berikut: 1) Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. 2) Disiplin kerja mendorong peningkatan kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. 3) Kepemimpinan dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. 4) Dorongan disiplin kerja lebih besar daripada nilai pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil ini disiplin kerja mampu

memediasi antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti, adalah sebagai berikut: 1) Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mendorong peningkatan kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Dengan demikian disarankan kepada instansi untuk dapat memperhatikan kepemimpinan yang dimiliki pimpinan guna meningkatkan kinerja pegawai. 2) Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mendorong peningkatan kinerja pegawai Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Dengan demikian disarankan kepada instansi untuk dapat memperhatikan disiplin kerja yang dimiliki pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai. 3) Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mendorong peningkatan disiplin kerja Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Dengan demikian disarankan kepada instansi untuk dapat memperhatikan kepemimpinan yang dimiliki pimpinan guna meningkatkan disiplin kerja pegawai. 4) Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui disiplin kerja Transportasi Udara Badan Penelitian dan Pengembangan Perhubungan. Dengan demikian disarankan kepada instansi untuk dapat memperhatikan kepemimpinan yang dimiliki pimpinan dan disiplin kerja yang dimiliki pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai. Karena kepemimpinan, disiplin kerja, kinerja pegawai saling berkaitan maka instansi perlu meningkatkan pengawasan sehingga dapat meminimalisir terjadinya kesalahan, bagi antar pegawai juga dihimbau untuk selalu melakukan evaluasi dalam aktivitas pekerjaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Fachrudi., Parwanto dan Saluy, Ahmad Badawi. 2021. The Influence of Leadership and Organizational Commitment on Employee Performance Through Working Disciplines as Intervening Variables. *Dinasti International Journal of Management Science*. Vol. 3 No. 1 (2021), September. Hal. 1-22. E-ISSN: 2686-522X, P-ISSN: 2686-5211.
- Febiningtyas, Eka Riska dan Ekaningtias, Diah. 2014. The Effect of Leadership, Motivation and Work Discipline on The Employees Performance of Finance Section in The Regional Working Unit in Tulungagung Regency. *The Indonesian Accounting Review*. Vol. 4, No. 2, July, pages 97–106. <https://doi.org/10.14414/tiar.14.040201>
- Endang, Totong dan Sari, Elliana. (2019). The Effect of Motivation and Discipline on Employee Performance at the Ministry of Transportation's Directorate of Ports. *Ilomata International Journal of Social Science*. Vol. 1, No. 1, October 2019. Hal. 1-9. P-ISSN: 2714-898X; E-ISSN:2714-8998.
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Martoyo, Susilo. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Prayogi, Muhammad Andi., Lesmana, Muhammad Taufik dan Siregar, Lukman Hakim. 2019. The Influence of Communication and Work Discipline to Employee Performance. *Proceedings of the First International Conference on Administration Science (ICAS 2019)*. 343 (Icas), 423–426.
- Purwanto, Anim dan Uswah. 2021. The Effect of Leadership and Discipline on Employee Performance in KOI the ' North Jakarta Region. *Jurnal Manajemen, Teknologi Informatika dan Komunikasi*. Vol 5 No. 3, November 2021. Hal. 1490–1493.
- Rivai Zainal, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisike-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Siagian, Sondang. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singodimedjo dalam Sutrisno, Edi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja* Jakarta: Kencana.
- Siswanto, Bejo. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta Bumi: Aksara.
- Sugiyono. 2017. *Metode penelitian pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suparta, I Putu Gede Adi. 2017. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Disiplin Kerja (Pada LPK Monarch Candidasa). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis JAGADITHA*. Vol. 4 No. 1 (2017). Maret. 2355-4150 (print), 2579-8162 (online).
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syaleh, Hariman. 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Prasarana Jalan dan Jembatan Wilayah Bukittinggi. *Jurnal Benefita*. Vol 4, No. 2 (2019). Hal. 221–232. E-ISSN: 2477-7862.
- Syatoto, Imam. 2018. The Effect of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance at the Central Jakarta Tourism Ministry. *Jurnal Pinisi Discretion Review*. Vol. 2, Issue 1, September, 2018, Page: 9-16. ISSN (Print): 2580-1309 dan ISSN: (Online): 2580-1317.
- Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Utami, Indah Wahyu dan Nugrahaningsih, Widi. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gatak. *Jurnal Gema*. THN XXX/52/Agustus 2016-Januari 2017. Hal. 2509–2516.
- Utomo, Wahyu Abdillah., Pasaribu, Hazmanan Khair dan Rambe, Muis Fauzi. 2021. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Pada Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan. *Pionir: Jurnal Pendidikan*. Vol. 10 No. 1, 2021 Hal. 125–140.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.