

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI PPSU  
KELURAHAN DUREN SAWIT JAKARTA TIMUR**

**Wisnu Saputra <sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswi Program Studi Magister Manajemen

**Imam Wibowo <sup>2)</sup>**

<sup>2)</sup> Dosen Program Studi Manajemen UNKRIS

Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur

**Abstract:** *This study aims to analyze the influence of leadership style on employee performance through discipline and work motivation. The sampling technique used is the census because the sample under study is the whole of the population. As many as 70 employees of PPSU Duren Sawit. The analytical tool used path analysis with the help of SPSS version 20. The results showed the variable discipline and motivation significantly cannot mediate the direct relationship of leadership style to employee performance, leadership style directly and insignificant influence on employee performance and leadership style directly influence And significant to discipline, leadership style has direct and significant influence to motivation, discipline has direct and insignificant effect on employee performance and motivation to directly and insignificantly affect employee performance.*

*Keywords: leadership style, employee performance, discipline and motivation.*

## **PENDAHULUAN**

Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Robbins-Judge (2012:5) menyatakan organisasi yaitu sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai suatu atau serangkaian tujuan bersama, dimana Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sudarmanto, 2009).

Sudarmanto (2009) menambahkan bahwa untuk mengetahui sejauh mana

keberadaan peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi, tentu diperlukan pengukuran kinerja. Menurut Mondy & Noe (2005) penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Sedangkan menurut Dessler (2003) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan atau di masa lalu terhadap standar prestasinya.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya apabila kinerja pegawai rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima

tidak akan sesuai dengan keinginan perusahaan. Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari perusahaan berupa pengarahan dari seorang pemimpin, motivasi yang diberikan sebagai penyemangat pegawai, disiplin kerja yang diterapkan serta memberikan sarana dan prasarana kerja dapat memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam kinerja pegawai. Adapun faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah remunirasi, lingkungan kerja fisik dan non fisik, dan pendidikan/pelatihan.

Faktor pertama adalah gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2007:170), adalah cara seseorang memimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Trinaningsih, 2007).

Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi menurut Hasibuan (2008:219) adalah pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Mathias (1989 : 48) Motivasi adalah “suatu kehendak atau keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat”. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat

diamati tetapi adalah yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak. Motivasi juga merupakan sesuatu hal yang membuat seseorang menjadi semangat untuk melakukan pekerjaan. Itulah sebabnya, motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja.

Armstrong (1998 : 97) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya.. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan berproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan kinerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha pemberian motivasi kepada mereka. Pendapat Amstrong tersebut didukung oleh penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja yang dilakukan oleh Taroreh (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Sutrisno (2010) disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Menurut Pridjominto (1993) mengemukakan disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban. Untuk mencapai tujuan

maksimal, kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena tanpa disiplin yang baik akan sulit terwujud tujuan yang maksimal. Arifin dan A. Fauzi ( 2007 : 11 ) menyatakan Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. disiplin kerja juga memiliki aspek yang mempengaruhi penurunan pada kinerja pegawai. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (Davis dan Newstrom, 1985 : 87).

Berlakunya Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomer : 169 Tahun 2015 Tentang “ Penanganan Prasarana dan Sarana Umum ( PPSU ) Tingkat Kelurahan “ , menyebabkan adanya perubahan yang sangat mendasar pada satuan unit kerja terbawah yaitu Kelurahan. Tujuan dibentuknya Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU) tingkat kelurahan adalah untuk menanganani pekerjaan yang perlu segera dilakukan dan tidak dapat ditunda karena dapat mengakibatkan kerugian, bahaya dan mengganggu kepentingan publik/masyarakat diwilayah kelurahan dan dalam rangka mempercepat berfungsinya lokasi/prasarana dan sarana aset publik maupun aset daerah yang rusak, kotor, dan atau mengganggu sesuai dengan peruntukannya. Pekerja Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU) tingkat Kelurahan diangkat berdasarkan Perjanjian Kontrak Kerja untuk jangka waktu tertentu, dimana Perjanjian Kontrak Kerja tersebut dibuat antara Lurah dengan Pekerja PPSU tingkat kelurahan untuk melaksanakan penanganan prasarana dan sarana umum di wilayah kelurahan.

Pegawai PPSU secara struktural langsung dibawah Kepala Seksi Sarana, Prasarana Umum, Kebersihan Lingkungan Hidup Kelurahan, dan langsung bertanggung jawab kepada Lurah. Dengan demikian kepala seksi dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja dari PPSU dan para PPSU dapat bekerja secara keras dan sungguh-sungguh baik sebagai tim ataupun sebagai individu. Tetapi pada kenyataannya, dilapangan ditemukan beberapa indikasi, bahwa :

- a. Pimpinan kurang memberi masukan-masukan positif kepada pegawai.
- b. Pimpinan kurang memberi semangat kepada Pegawai.
- c. Tidak adanya kompensasi atau penghargaan kepada pegawai.
- d. Pimpinan kurang menghargai pendapat atau masukan dari bawahan.
- e. Pimpinan kurang mencontohkan Sikap Disiplin.
- f. Pemimpin kurang memberikan sanksi tegas bagi pelanggar disiplin.
- g. Pemimpin kurang berupaya peningkatan kemampuan kerja Tim maupun individu personil PPSU kelurahan.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya masalah yang berhubungan langsung dengan pelayanan publik, maka para pegawai PPSU harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik. Untuk mengetahui tingkat kepuasan publik terhadap kinerja PPSU, dapat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1. Hasil Pelaksanaan PPSU Menangani Keluhan Warga Kelurahan Duren Sawit Tahun 2016**

No.	Bulan	Jumlah Pegawai PPSU	Persentase
1	Januari	10	64,83 %
2	Pebruari	10	66,34 %
3	Maret	10	62,91 %
4	April	10	63,12 %
5	Mei	10	67,19 %
6	Juni	36	80,32 %
7	Juli	36	80,39 %
8	Agustus	40	81,53 %
9	September	66	95,46 %
10	Oktober	70	98,87 %
11	November	70	95,51 %
12	Desember	70	97,37 %

Sumber : Kelurahan Duren Sawit, Februari 2016

Dari Tabel 1 di atas, dengan menggunakan ukuran nilai toleransi  $\geq 80\%$ , maka pada semester pertama tahun 2016 hasilnya masih belum baik (dibawah 80% nilai toleransi), tetapi memasuki semester kedua kinerja PPSU sudah membaik dan mencapai nilai toleransi di atas 80%.

**Tabel 2. Hasil Rekap Kehadiran Pegawai PPSU Kelurahan Duren Sawit Tahun 2016**

No.	Bulan	Jumlah Pegawai PPSU	Persentase
1	Januari	10	94 %
2	Pebruari	10	85 %
3	Maret	10	87 %
4	April	10	84 %
5	Mei	10	93 %
6	Juni	36	96 %
7	Juli	36	97 %
8	Agustus	40	98 %
9	September	66	105 %
10	Oktober	70	107 %
11	November	70	103 %
12	Desember	70	102 %

Sumber : Kelurahan Duren Sawit, Februari 2016.

Dari Tabel 2 di atas, dengan menggunakan nilai toleransi sebesar  $\geq 95\%$ , disiplin kerja PPSU untuk semester pertama tahun 2016 masih di bawah nilai toleransi dan pada semester kedua disiplin kerja PPSU sudah meningkat yaitu sudah mencapai atau melebihi nilai toleransi 95%.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tentang kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan kondisi yang ada pada kelurahan

Duren Sawit, maka untuk penelitian ini akan diteliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja.

**LANDASAN TEORI**

**Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moheriono, 2010:60). Menurut Wibowo (2010:9) kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep kinerja menurut Robbins (2006:241) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi (f) dari interaksi antara kemampuan (A) dan Motivasi (M); yaitu,  $kinerja=f(A \times M)$ . Namun perlu menambahkan peluang untuk berkinerja (O) kedalam persamaan  $kinerja = f(A \times M \times O)$ .

**Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Hersey and Blanchard (1988:368) merumuskan tujuh faktor kinerja yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE.

- *A-Ability (knowledge dan skill)*
- *C-Clarity (understanding atau role perception)*
- *H-Help (organization support)*
- *I-Incentive (motivation atau willingness)*

- *E-Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- *V-Validity (Valid dan legal personnel practices)*
- *E-Environment (environmental fit)*

### Indikator Kinerja

Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Robbins, 2006:260) adalah sebagai berikut:

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.
6. **Komitmen Organisasi.** Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

### Pengertian Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para

pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu:

- a. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi.
- b. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi
- c. Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi
- d. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
- e. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

### Indikator dan Dimensi Kepemimpinan

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep "4I". Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Robbins dan Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa, "*Leadership is what leaders do. It's process of leading a group and influencing that group to achieve it's goals*". "Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan."

Dimensi Indikator kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (1994) adalah:

1. **Idealized influence** : pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. **Inspirational motivation** : pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan

target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

3. **Intellectual simulation** : pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. **Individualized consideration** : pemimpin harus memberikan perhatian mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

#### **Pengertian Disiplin Kerja.**

Menurut Hasibuan (2012:193) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan – peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2002:314). Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan- peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjelaskannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya (Ardana dkk, 2011:134). Dan menurut Handoko (2008:208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

#### **Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi adalah seperangkat faktor yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang untuk memilih jalan tertentu dalam mencapai tujuan (Sugiyono, 2013:134). Menurut Martoyo, 1994:153) motivasi adalah proses untuk mencoba untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Motivasi

berarti perilaku yang dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan tertentu yang dirasakan (Winardi, 2000:141). Begitu juga menurut Kertonegoro (1994:127) motivasi adalah kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, sepanjang upaya itu juga memenuhi kebutuhan individualnya. Robbins (2002:55) juga mengatakan motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.

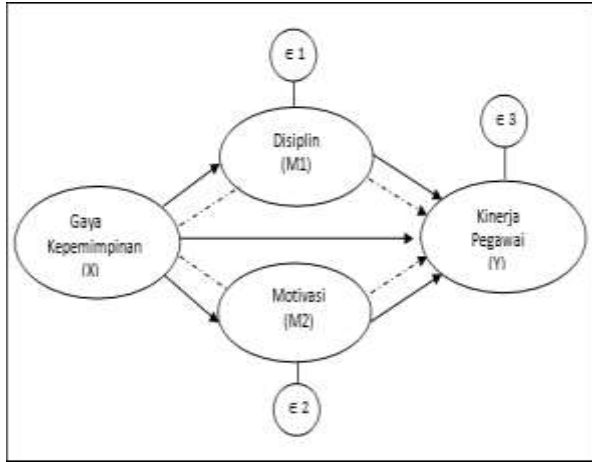
#### **Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja. Teori motivasi yang paling terkenal adalah hirarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan (Maslow, dalam Robbins, 2006), yang menjadi indikator yaitu:

- a. **Fisiologis** : Antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), Seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- b. **Keamanan** : Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. **Sosial** : Mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d. **Penghargaan** : Mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. **Aktualisasi diri** : Dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai

ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

**METODE PENELITIAN**



Gambar 1. Desain Penelitian.

Desain penelitian ini menggunakan mediasi variabel disiplin dan variabel motivasi, dimana variabel gaya kepemimpinan berdampak langsung pada kinerja melalui mediasi variabel disiplin dan variabel motivasi ( Teridentifikasi sebagai moderating variabel ). Demikian halnya variabel disiplin dan variabel motivasi terhadap kinerja ( Teridentifikasi sebagai Intervening variabel ).

**Populasi dan Sampel**

**a. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai PPSU Kelurahan Durensawit Kecamatan Durensawit Kotamadya Jakarta Timur yang jumlahnya 70 orang, dengan asumsi karekteristik responden adalah Homogenic.

**b. Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik sampling, yang digunakan adalah sensus karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi. Mengingat jumlah populasi hanya 70 Pegawai PPSU Kelurahan Durensawit.

**Tehnik Pengumpulan Data**

Tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

**a. Data Primer.**

Data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data kuesioner

**b. Data Sekunder.**

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

**Instrumen Penelitian**

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dan Variabel endogennya merupakan Kinerja Pegawai. Terdapat dua variabel yang memiliki variabel anteseden (variabel sebelumnya) dan variabel konsekuen (variabel sesudahnya) dalam model persamaan. Variabel-variabel tersebut adalah Disiplin dan Motivasi Kerja yang kemudian disebut sebagai variabel intervening.

**a. Uji Validitas Data**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, (Ghozali, 2011:52).

**b. Uji Reliabilitas Data**

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47).

Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau

stabil dari waktu ke waktu. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha.

#### Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi Multikolinearitas, Heteroskedastisitas, dan Normalitas. Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas, multikolinearitas, autokorelasi dan normalitas.

Model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika telah memenuhi persyaratan BLUE (*best linear unbiased estimator*) yakni : " Tidak terdapat heteroskedastisitas, tidak terdapat multikolinearitas, tidak terdapat autokorelasi dan normal (Ghozali, 2005)". Jika terdapat heteroskedastisitas, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasnya standar error.

#### Tehnik Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji Hipotesis adalah analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Metode penelitian ini dibantu dengan Program SPSS 22.

#### a. Uji t (Pengujian secara parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel

independen secara parsial terhadap variabel dependen.

#### b. Uji F (Pengujian secara simultan)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Mencari tahu nilai koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel X mempunyai pengaruh positif atau negatif terhadap variabel Y. Cara yang digunakan dalam penilaian koefisien korelasi adalah dengan melihat r hitung atau nilai R pada tabel *Model Summary* pada output SPSS setelah dilaksanakan analisis regresi. Apabila r hitung bernilai positif maka pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif dan sebaliknya apabila nilai r adalah negatif maka pengaruh yang terjadi adalah pengaruh negatif.

#### d. Uji Deteksi Pengaruh Mediasi (Intervening)

Menurut Baron dan Kenny (1986) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table dua sisi untuk  $df = n - 2$ , dalam hal ini  $n =$  jumlah sampel ( $n = 70$  dan

besarnya  $df = 70 - 2 = 68$  dan  $\alpha = 0,05$  didapat  $r_{table} = 0,239$ . Perhitungan koefisien korelasi dilakukan dengan *software* SPSS versi 22.0.

**1. Variabel Gaya Kepemimpinan.**

No.	Konstruk Penilaian	r hitung	r table	N	Ket.
1	X1.1	.424	.239	70	Valid
2	X1.2	.503	.239	70	Valid
3	X1.3	.530	.239	70	Valid
4	X1.4	.494	.239	70	Valid
5	X1.5	.565	.239	70	Valid
6	X1.6	.528	.239	70	Valid
7	X1.7	.488	.239	70	Valid
8	X1.8	.527	.239	70	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 22.

Dari Tabel 3 Item-Total Statistics dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai,  $r_{hitung} > r_{table} ( 0,239 )$  Jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah Valid.

**2. Variabel Disiplin Kerja.**

No.	Konstruk Penilaian	r hitung	r table	N	Ket.
1	M1.1	.547	.239	70	Valid
2	M1.2	.502	.239	70	Valid
3	M1.3	.541	.239	70	Valid
4	M1.4	.453	.239	70	Valid
5	M1.5	.598	.239	70	Valid
6	M1.6	.427	.239	70	Valid
7	M1.7	.576	.239	70	Valid
8	M1.8	.567	.239	70	Valid
9	M1.9	.349	.239	70	Valid
10	M1.10	.603	.239	70	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 22.

Dari Tabel 4 Item-Total Statistics dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai,  $r_{hitung} > r_{table} ( 0,239 )$  Jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan untuk variabel Disiplin Kerja adalah Valid

**1. Variabel Motivasi.**

Dari Tabel 5 Item-Total Statistics dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai,  $r_{hitung} > r_{table} ( 0,239 )$  Jadi dapat disimpulkan

bahwa semua butir pertanyaan untuk variabel Motivasi adalah valid.

No.	Konstruk Penilaian	r hitung	r table	N	Ket.
1	M2.1	.661	.239	70	Valid
2	M2.2	.642	.239	70	Valid
3	M2.3	.643	.239	70	Valid
4	M2.4	.407	.239	70	Valid
5	M2.5	.707	.239	70	Valid
6	M2.6	.557	.239	70	Valid
7	M2.7	.630	.239	70	Valid
8	M2.8	.503	.239	70	Valid
9	M2.9	.462	.239	70	Valid
10	M2.10	.547	.239	70	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 22

**4. Variabel Kinerja Pegawai**

No.	Konstruk Penilaian	r hitung	r table	N	Ket.
1	Y1.1	.803	.239	70	Valid
2	Y1.2	.823	.239	70	Valid
3	Y1.3	.858	.239	70	Valid
4	Y1.4	.792	.239	70	Valid
5	Y1.5	.820	.239	70	Valid
6	Y1.6	.779	.239	70	Valid
7	Y1.7	.740	.239	70	Valid
8	Y1.8	.854	.239	70	Valid
9	Y1.9	.834	.239	70	Valid
10	Y1.10	.738	.239	70	Valid
11	Y1.11	.761	.239	70	Valid
12	Y1.12	.803	.239	70	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 22.

Dari Tabel 6 Item-Total Statistics dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai,  $r_{hitung} > r_{table} ( 0,239 )$  Jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan untuk variabel Kinerja Pegawai adalah valid.

**Uji Reliabilitas.**

Teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas pengamatan adalah *Cronbach Alpha* dengan cara membandingkan nilai alpha dengan standarnya (Ghozali, 2011:48), dengan ketentuan jika :

- Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih besar dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut *reliable*.

- Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih kecil dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut tidak *reliable*.

Variabel	Croanbach's Alpha	Status
Gaya Kepemimpinan	.799	Reliabel
Disiplin Kerja	.829	Reliabel
Motivasi	.863	Reliabel
Kinerja Pegawai	.960	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 22.

Pada Tabel 7 tersebut diatas Dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kinerja Pegawai dalam kuesioner dikatakan reliabel. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* berturut-turut : 0.799, 0.829, 0.863 dan 0.960 lebih besar dari 0,70. Dengan kata lain bahwa seluruh pernyataan pada penelitian ini memiliki tingkat kehandalan yang baik dan dapat digunakan dalam analisis pada penelitian ini.

**Uji Asumsi Klasik.**

**1. Uji Normalitas.**

Uji normalitas dapat dilihat pada hasil Kolmogorov-Smimov test yang juga Asymp-Sig (Signifikan pada taraf 2-tailed), maka untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu data dapat dilihat dari hasil Asymp-Sig (2-tailed) dengan taraf signifikansi 5 % (0.05). Jika hasil Signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka distribusi data tidak normal ( $p < 0.05$ ). Adapun hasil Signifikansi untuk Asymp-Sig (2-tailed) semua lebih besar dari 0.05 maka distribusi data Normal.

	Residu Disiplin	Residu Motivasi	Residu Kinerja
N	70	70	70
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean .0000000	.0000000	.0000000
	Std. Deviation 3.79324463	4.34328036	8.86631812
Most Extreme Differences	Absolute .061	.084	.107
	Positive .061	.084	.093
	Negative -.048	-.088	-.107
Kolmogorov-Smimov Z	.061	.084	.107
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 <sup>b</sup>	.200 <sup>b</sup>	.046 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 22.

Berdasarkan hasil uji normalitas pada Tabel.8 di atas diketahui bahwa semua variabel telah berdistribusi normal.

**2. Uji Multikolineritas**

Uji multikolineritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak ada masalah multikolineritas.

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	34.637	7.214		4.802	.000			
Gaya Kepemimpinan	-.264	.360	-.127	-.764	.454	.622	1.915	
Disiplin	.446	.423	.258	1.063	.296	.247	4.053	
Motivasi	-.166	.370	-.105	-.460	.654	.273	3.668	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 22.

Dari Tabel 9 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada nilai *Tolerance* yang kurang dari 0,10 dan VIF yang lebih dari 10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada Multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi.

**3. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidak samaan varians dari residual satu kepengamatan yang lain. Cara yang dapat digunakan untuk mengukur Heteroskedastisitas adalah dengan melihat pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED yang dapat dilihat apakah residual memiliki pola tertentu atau tidak.



**Gambar 2**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 22.

Terlihat pada Gambar 2 di atas bahwa titik-titik menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian, model regresi ini layak dipakai untuk variabel gaya kepemimpinan, terhadap kinerja pegawai melalui disiplin dan motivasi sebagai Mediasi.

#### 4. Uji Linearitas

Uji Linearitas adalah uji untuk melihat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat apakah linear atau tidak. Untuk melihat hasil uji linearitas adalah melihat hasil perbandingan dari *Deviation from Linearity* dengan  $\alpha (0,05)$ . Jika *Deviation from Linearity* lebih besar dari  $\alpha (0,05)$ , maka data tersebut Linear dan jika *Deviation from Linearity* lebih kecil dari  $\alpha (0,05)$ , maka data tersebut tidak linear. Berdasarkan uji linearitas di atas, maka tampak bahwa hubungan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin ( $M_1$ ), dan Motivasi ( $M_2$ ) dengan variabel kinerja pegawai ( $Y_1$ ) adalah Linear. Hasil di atas dapat diinterpretasikan dengan melihat nilai *Deviation from Linearity*.

#### UJI HIPOTESIS

##### 1. Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai melalui Disiplin.

Berdasarkan hasil olah data gaya kepemimpinan dan disiplin tidak berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan dengan penduga  $R^2$  (R Square) Sebesar 0,017 atau dibulatkan sebesar 1,7%, yang berarti bahwa Gaya kepemimpinan dan disiplin tidak mampu secara Simultan mempengaruhi terciptanya kinerja pegawai sebesar 1,7%, sedangkan sisanya sebesar 98,3% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Lebih jauh dengan pengaruh kausal empiris antara variabel ( $X_1$ ) Gaya Kepemimpinan dan ( $Y_1$ )

Disiplin terhadap ( $Y_3$ ) Kinerja Pegawai dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural 1 (satu),  $Y_3 = \rho_{y_3x_1} + \rho_{y_3y_1} + \rho_{y_3\epsilon_3}$ , atau dapat dijelaskan sebagai  $Y_3 = -0,139x_1 + 0,177y_1 + 0,991\epsilon_3$ .

Melalui persamaan struktural tersebut diatas, diperoleh koefisien jalur  $\rho_{y_3x_1} = -0,139$  yang relatif lebih kecil dan berprediksi negatif dari  $\rho_{y_3y_1} = 0,177$ , hal ini memberikan arti bahwa Disiplin secara langsung pengaruhnya relatif lebih kuat dibanding gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan melalui persamaan struktural tersebut diatas, juga terjadi secara Tidak signifikan. Perhatikan penduga  $t$  (Sig) dari masing-masing variabel ( $X_1$ ) dan ( $Y_1$ ) dimana  $t$  (Sig)-nya  $X_1$  adalah 0,404, untuk  $\alpha > 0,01$ , demikian halnya dengan  $t$  (Sig)  $Y_1$  0,288 untuk  $\alpha > 0,01$ .

##### 2. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi.

Gaya Kepemimpinan dan Motivasi tidak berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan dengan penduga  $R^2$  (R Square) Sebesar 0,004 atau dibulatkan sebesar 0,4%, yang berarti bahwa Gaya kepemimpinan dan Motivasi tidak mampu secara Simultan mempengaruhi terciptanya kinerja pegawai sebesar 0,4%, sedangkan sisanya sebesar 99,4% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Lebih jauh dengan pengaruh kausal empiris antara variabel ( $X_1$ ) Gaya Kepemimpinan dan ( $Y_2$ ) Motivasi terhadap ( $Y_3$ ) Kinerja Pegawai dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural 2 (dua),  $Y_3 = \rho_{y_3x_1} + \rho_{y_3y_2} + \rho_{y_3\epsilon_3}$ , atau dapat dijelaskan sebagai  $Y_3 = -0,066x_1 + 0,075y_2 + 0,998\epsilon_3$ .

Melalui persamaan struktural tersebut diatas, diperoleh koefisien jalur  $\rho_{y_3x_1} = -0,066$  yang relatif lebih kecil dan

negatif dari  $\beta_{32} = 0,075$ , hal ini memberikan arti bahwa Motivasi secara langsung pengaruhnya relatif lebih kuat dibanding gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan melalui persamaan struktural tersebut diatas, juga terjadi secara Tidak signifikan. Perhatikan penduga  $t$  (Sig) dari masing-masing variabel ( $X_1$ ) dan ( $Y_2$ ) dimana  $t$  (Sig)-nya  $X_1$  adalah 0,677, untuk  $\alpha > 0,01$ , demikian halnya dengan  $t$  (Sig)  $Y_2$  0,636 untuk  $\alpha > 0,01$ .

### 3. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Memperhatikan, output data terlampir diperoleh penduga-penduga parameter kuantitatif adalah sebagai berikut:

Secara parsial dan langsung ( $X_1$ ) Gaya kepemimpinan Tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal itu ditunjukkan melalui koefisien jalur yang dihasilkan atau sebesar  $\beta_{31} = -0,018$  dengan kontribusi sebesar  $R^2$  (R Square) = 0,000<sup>2</sup> atau 0,000 (0%), dan residue error atau  $\beta_{33} = 1,00$ .

Melalui diagram jalur, data tersebut dapat digambarkan dalam persamaan sub struktural 5 (lima)  $Y_3 = \beta_{31}X_1 + \beta_{33}$  atau  $Y_3 = -0,018 X_1 + 1,00$ . Lebih lanjut, memperhatikan pembentukan analisis jalur tersebut diatas, ternyata terjadi secara tidak signifikan, hal itu ditunjukkan oleh  $t$  (Sig) yang dihasilkan 0,882 ( $\alpha > 0,01$ ).

### 4. Gaya kepemimpinan terhadap disiplin.

Secara Parsial dan langsung Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Disiplin. Hal itu dapat ditunjukkan melalui hasil perolehan koefisien jalur atau  $\beta_{11} = 0,682$  dengan kontribusi sebesar  $\beta_{11}^2$  atau  $R^2$  (R Square) = 0,465 atau sebesar 46,5% yang

berarti bahwa Gaya kepemimpinan mampu secara parsial mempengaruhi terciptanya disiplin sebesar 46,5%, sedangkan sisanya sebesar 53,5% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Lebih jauh dengan pengaruh kausal empiris antara variabel ( $X_1$ ) Gaya Kepemimpinan Terhadap ( $Y_1$ ) Disiplin dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural 3 (tiga),  $Y_1 = \beta_{11}X_1 + \beta_{12}$ , atau dapat dijelaskan sebagai  $Y_1 = 0,682X_1 + 0,731\beta_{12}$ .

Melalui persamaan struktural tersebut diatas memberikan arti bahwa Gaya Kepemimpinan secara langsung pengaruhnya relatif lebih kuat Terhadap Disiplin dan melalui persamaan struktural tersebut diatas juga terjadi secara Signifikan. Hal itu dapat ditunjukkan melalui  $t$ . individual atau penduga  $t$  (Sig) 0,000 ( $\alpha < 0,01$ ).

### 5. Gaya kepemimpinan terhadap motivasi.

Secara Parsial dan langsung Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Motivasi. Hal itu dapat ditunjukkan melalui hasil perolehan koefisien jalur atau  $\beta_{21} = 0,639$  dengan kontribusi sebesar  $\beta_{21}^2$  atau  $R^2$  (R Square) = 0,409 atau sebesar 40,9% yang berarti bahwa Gaya kepemimpinan mampu secara parsial mempengaruhi motivasi sebesar 40,9%, sedangkan sisanya sebesar 59,1% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Lebih jauh dengan pengaruh kausal empiris antara variabel ( $X_1$ ) Gaya Kepemimpinan Terhadap ( $Y_2$ ) Motivasi dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural 4 (empat),  $Y_2 = \beta_{21}X_1 + \beta_{22}$ , atau dapat dijelaskan sebagai  $Y_2 = 0,639X_1 + 0,769\beta_{22}$ .

Melalui persamaan struktural tersebut diatas memberikan arti bahwa

Gaya Kepemimpinan secara langsung pengaruhnya relatif lebih kuat Terhadap Motivasi dan melalui persamaan struktural tersebut diatas juga terjadi secara Signifikan. Hal itu dapat ditunjukkan melalui t. individual atau penduga  $t$  ( $Sig$ ) 0,000 ( $\alpha < 0,01$ ).

#### **6. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.**

Memperhatikan, output data terlampir diperoleh penduga-penduga parameter kuantitatif adalah sebagai berikut:

Secara parsial dan langsung ( $Y_1$ ) Disiplin Tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal itu ditunjukkan melalui koefisien jalur yang dihasilkan atau sebesar  $\beta_{y_1} = 0,083$  dengan kontribusi sebesar  $R^2$  (R Square) =  $0,083^2$  atau 0,007 (0,7 %), yang berarti bahwa Disiplin kerja tidak mampu secara parsial mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 0,7 %, sedangkan sisanya sebesar 99,3 % dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Melalui diagram jalur, data tersebut dapat digambarkan dalam persamaan sub struktural 1 (satu)  $Y_3 = \beta_{y_1}y_1 + \beta_{y_3} \epsilon_3$  atau  $Y_3 = 0,083y_1 + 0,996\epsilon_3$ . Lebih lanjut memperhatikan pembentukan analisis jalur tersebut diatas ternyata terjadi secara tidak signifikan, hal itu ditunjukkan oleh  $t$  ( $Sig$ ) yang dihasilkan 0,497 ( $\alpha > 0,01$ ).

#### **7. Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.**

Secara parsial dan langsung Motivasi Tidak berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal itu dapat ditunjukkan melalui hasil perolehan koefisien jalur atau  $\beta_{y_2} = 0,033$  dengan kontribusi sebesar  $R^2$  (R Square) =  $0,033^2$  atau 0,001 atau sebesar 0,1% yang berarti bahwa Motivasi kerja

Tidak mampu secara parsial mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 0,1 %, sedangkan sisanya sebesar 99,9 % dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Lebih jauh dengan pengaruh kausal empiris antara variabel ( $Y_2$ ) Motivasi kerja Terhadap ( $Y_3$ ) Kinerja pegawai dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural 2 (dua),  $Y_3 = \beta_{y_2}y_2 + \beta_{y_3} \epsilon_3$ , atau dapat dijelaskan sebagai  $Y_3 = 0,033y_2 + 0,999\epsilon_3$ .

Melalui persamaan struktural tersebut diatas memberikan arti bahwa Motivasi kerja tidak berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai dan melalui persamaan struktural tersebut diatas juga terjadi Tidak secara Signifikan. Hal itu dapat ditunjukkan melalui t. individual atau penduga  $t$  ( $Sig$ ) 0,786 ( $\alpha > 0,01$ ).

#### **8. Total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin dan motivasi**

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan, maka dapat dimaknai dan dibahas sehingga memberikan informasi secara objektif sebagai berikut :

- a. Secara parsial dan langsung gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan Tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja pegawai.
- b. Secara parsial dan langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap terciptanya disiplin kerja.
- c. Secara parsial dan langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap motivasi pegawai.

- d. Secara parsial dan langsung disiplin tidak berpengaruh positif dan tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja .
- e. Secara parsial dan langsung Motivasi tidak berpengaruh positif dan tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja pegawai.
- f. Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE) gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin sebesar  $(\rho_{y3x1}) (\rho_{y3y1}) = (-0,018) (0,083) = -0,001 (-0,1\%)$ . Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin adalah  $(\rho_{y3x1}) + [(\rho_{y3x1}) (\rho_{y3y1})] = (-0,018) + (-0,001) = -0,019 (-1,9\%)$ .
- g. Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE) gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebesar  $(\rho_{y3x1}) (\rho_{y3y2}) = (-0,018) (0,033) = -0,000 (0\%)$ . Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi adalah  $(\rho_{y3x1}) + [(\rho_{y3x1}) (\rho_{y3y2})] = (-0,018) + (0,000) = -0,018 (-1,8\%)$ .
- h. Pengaruh simultan dari ketiga variabel ( $X_1, Y_1$  dan  $Y_2$ ) terhadap variabel  $Y_3$  (0,020) atau 2%, sedangkan sisanya 98% penelitian dipengaruhi oleh variabel lain diluar paradigma penelitian.
- a. Disiplin secara signifikan tidak dapat memediasi hubungan langsung gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.
- b. Motivasi secara signifikan tidak dapat memediasi hubungan langsung gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Disiplin.
- e. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Motivasi.
- f. Disiplin berpengaruh secara langsung dan Tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai.
- g. Motivasi berpengaruh secara langsung dan Tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis mengajukan saran sebagai berikut:

- a. Agar gaya kepemimpinan mempunyai dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka gaya kepemimpinan harus dapat memotivasi dan menerima masukan / pendapat serta memberikan ruang untuk berkreasi.
- b. Agar gaya kepemimpinan mempunyai dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja, maka gaya kepemimpinan harus dapat memberikan contoh sikap disiplin serta memberikan sanksi tegas bagi pelanggar disiplin.
- c. Memperhatikan semua model yang diusulkan dalam jalur tidak signifikan, terkecuali gaya kepemimpinan

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan.

Berdasarkan pada penjelasan dan pembahasan bab-bab terdahulu, maka dari penelitian ini dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

terhadap disiplin dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi, maka diusulkan untuk penelitian selanjutnya perlu dikaji ulang dengan menambahkan variabel Attention ( Variabel perhatian ) menjadi Mediasi sebagaimana peneliti angkat menjadi salah satu variabel yang teridentifikasi.

- d. Memperhatikan jalur mediasi tidak signifikan, maka peran disiplin dan motivasi tidak berperan sama sekali sebagai variabel moderating dan sebagai variabel intervening terkecuali kedua variabel tersebut berperan sebagai variabel independen biasa dan diprediksikan dapat diperlakukan sebagai mediasi adalah variabel Attention ( Variabel teridentifikasi ). Dengan cara mengoptimalkan melalui pendekatan pada pegawai

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Johar dan A. Fauzi. 2007. Aplikasi Excel dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Al Rasyid, Harun. 2000. *Dasar-dasar statistika terapan*. Bandung: program pascasarjana UNPAD.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta ; Edisi revisi VI : Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Menejemen Penelitian. Edisi revisi*. Jakarta ; Rineka Cipta.
- Ardana, I komang dkk. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Denpasar: Graha Ilmu.
- Armstrong, M. 1998. *Performance Management*. Clays, Ltd. St. Ives Ple, England.
- Armstrong, Michael & Baron, A. 1998. *Performance Management : The New Realities*, Institute of Personnel and Development, New York.
- Augusty, Ferdinand. (2005), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, edisi 3, BP. UNDIP.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metodologi Penelitian Manajemen. Edisi 2*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. (2000), *Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen*, BP UNDIP.
- Arifin, Johar dan A. Fauzi. 2007. Aplikasi Excel dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Algifari. 1997. *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*, Edisi pertama. BPFU Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Abidin, Zainal. 2007. *Analisis Eksistensial*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bernadin, (1993), *Human Resources Management, Mc Grow Hile, Internasional Edition*, New York.
- Budiyono. 2000. *Statistika Dasar untuk Penelitian*. Surakarta: UNS Press
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformasional Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Crimson, Sitanggang, 2005, *Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar*. Skripsi, UNDIP Semarang.
- Cooper, D.R. dan Emory, C.W. (1995). *Business Research Methods*. US: Irwin.
- Dessler, Gary. (2003) . *Human Resource Management, Penerjemah Eli Tanya dan Budi Supriyanto*, edisi 9 jilid 2. (2005). Jakarta : Indeks Gramedia
- Donnelly, Gibson. 1996. *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga
- Davis, Keith & John W. Newstrom.

- (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Davis and Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior, International Edition*, Singapore; Mc Graw Hill Book Company.
- Fritz H, Mathias F, 1989. *Atlas Hematologi*. Alihbahasa : Septelia Inawati Wanandi. EGC. Jakarta, 1999
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapan belas. J iiiii BPFY, Yogyakarta
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFY : Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan keenam belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Imam Ghozali., (2008), *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- \_\_\_\_\_. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kertonegoro, Sentanoe. 1994. *Manajemen Organisasi*. Jakarta. Widya Press.
- Luthans, Fred (2002), *Organizational Behavior*, 7th ed, McGraw-Hill, New York.
- Likert, Rensis, 1961, *New Pattern of Management*, First edition, McGraw Hill, Newyork
- M, Manullang. 2006. *Manajemen Personalia*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia
- Mondy dan Noe. 2005. *Human Resource Management*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFY
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005a). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mathis Robert L dan Jackson John H. 2002. *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Jakarta Salemba Empat.
- Prijodarminto, Soengeng. (1993). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta : PT. Pradnya Paramita.
- Robbins. Stephen P., 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbin Stephen P.-Judge Timothy A., 2012. *Perilaku Organisasi, Edisi 12* : Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan* Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sudjana. 2002. *Metode Statistik*. Bandung: Transito.
- Sudjana, Nana. 2004. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Jakarta, PT Prenada Media Group.
- Soegeng Prijodarminto, S.H., *Disiplin Kiat Menuju Sukses*, 1993, cetakan kedua, Jakarta, PT. Pradnya Paramita.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta
- Supranto, J. (2001), *Pengukuran Tingkat Kepuasan pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Rineke Cipta, Jakarta
- Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_, 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rieneka Cipta, Jakarta.
- Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Jurnal :**
- Ali, Akbar., Abrar, Maira., Haider, Jahanzaib., (2012)., *Impact of Motivation on the working of performance of employees- A case study of Pakistan.*, Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies; Vol. 1(4), pp. 126-133
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUD Dokter Kariadi Semarang. JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Trisnaningsih, S. 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar.
- Agustuti Handayani, 2010. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung)*.
- Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) APD SEMARANG)*
- Sukwandi, Ronald. 2014. *Integrasi Fuzzy AHP-TOPSIS dalam Evaluasi Kualitas Layanan Elektronik Rumah Sakit*. Jurnal Teknik Industri,
- Wahyu Galih PS ,2014. *PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Radio Republik Indonesia Semarang)*
- Prawira, Gede Utama Putra dan Subudi, Made. 2013. "Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Matahari Terbit Bali Tanjung Benoa – Nusa Dua". E-Jurnal Unud. Vol 2, No 7 (2013).

- Imeldi Maria Taroreh, 2013 Analisa Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan, Kepemimpinan, Komunikas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Para Suster Dina ST.Yoseph Di Indonesia (Hal 90-102)
- Siti Hidayah, Kukuh Pribadi .2011. "ANALISIS PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA PEGAWAI" (Studi Kasus Pegawai Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kota Semarang)
- Wiratama, I Nyoman Jaka Alit dan Sintaasih, Desak Ketut. Oktober 2013. "Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung". Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan. Volume VII No. 2.
- Prista Tarigan, 2008 "Analysis Of The Success Of Singapore As One Of The World Commerce Center (A Perspective Study Of Multinational Corporations In Singapore)".
- Kurniawan, Indra dan Aprih Santoso. 2012. "Analisis pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Prima Zirang Utama Semarang". Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang
- Timothy, Okwu, Akpa, & Nwankwere. (2011). Effect of Leadership Style on Organizational Performance: a survey selected small scale enterprise in Ikosiketu council development area of lagos state nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.7*, 100-111.
- Puni, Albert., B. Ofei, Samuel., Okoe, Abednego., (2014)., *The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana.*, International Journal of Marketing; Vol. 6, No. 1