



# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI, DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)

Sindu Pradipto, Edy Rahardja<sup>1</sup>

Email: [pradipto.sindu@gmail.com](mailto:pradipto.sindu@gmail.com)

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze the influence of leadership style on employee performance Education Office of Central Java province, to analyze the influence of labor discipline on employee performance Education Office of Central Java province, to analyze the influence of leadership style on job motivation of Education Office of Central Java province, to analyze the influence of labor discipline on work motivation Education Office of Central Java province, to analyze the effect of work motivation on employee performance Education Office of Central Java province.*

*The sample was 54 employees in Central Java Provincial Education Department, with technical distributing questionnaires then tested the validity, reliability test, the classic assumption test and regression analysis to test the hypothesis.*

*Based on the analysis and discussion, it can be concluded that: (1) leadership style significantly positive effect on employee performance so the first hypothesis is accepted. That is the better style of leadership will further improve the performance of employees. (2) Discipline labor significantly positive effect on employee performance so the second hypothesis is accepted. This means that the better work discipline will further improve the performance of employees. (3) The style of leadership in a positive and significant effect on work motivation. So the better style of leadership, the higher motivation to work so that the third hypothesis is accepted. (4) The discipline of working in a positive and significant effect on work motivation. So the higher the discipline of work, the higher motivation to work so that the fourth hypothesis is accepted. (5) work motivation significantly positive effect on employee performance. So the fifth hypothesis is accepted. This means that the higher work motivation will further improve the performance of employees.*

*Keywords : Leadership Style, Labor Discipline, Work Motivation, Performance Of Employees.*

## PENDAHULUAN

Manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Faktor penting disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor manfaat yang lain. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan motivasi yang diberikan kepada anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (Ardana, Mujiati, dan Mudiarta, 2012:181). Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik pegawai dan tugas yang ada, dapat mendorong pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan

---

<sup>1</sup> Corresponding author



pegawai tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Tidak hanya gaya kepemimpinan yang mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai, disiplin kerja juga memiliki aspek yang mempengaruhi penurunan pada kinerja pegawai. Kedisiplinan merupakan suatu hal yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah peran pimpinan secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (Davis dan Newstrom, 1985:87). Disiplin juga merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi, tindakan disiplin menuntut adanya hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditentukan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Menurut Azwar (2005:15), motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan sudah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Kebanyakan dari hasil penelitian tersebut adalah adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) dengan hasil pengujian hipotesis berupa hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,287. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Ronald sukwardi dan Yonathan (2014) memberi hasil yang berbeda. Hasil dari penelitian mereka menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien korelasi -0,411. Dari beberapa uraian tersebut maka perlu adanya penelitian terikat pengaruh gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, untuk menguji kembali guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Secara umum hasil penelitian mengenai disiplin kerja terhadap kinerja adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, karena jika disiplin kerja setiap individu itu tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan Siti Hidayah dan Kukuh Pribadi (2011) hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan besarnya nilai koefisien korelasi sebesar 0,308. Hasil penelitian lain yang berbeda dihasilkan oleh Indra Kurniawan dan Aprih Santoso (2012) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,119 dan tingkat signifikansi sebesar 0,123, yang artinya tidak signifikan.

Penelitian ini juga dilakukan berdasarkan adanya masalah yang ditemukan dilapangan. Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sangatlah penting. Di pemerintahan tingkat provinsi yang mengurus sistem pendidikan di Jawa Tengah yaitu SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang bertempat di Jalan Pemuda no.134 Semarang. SKPD ini memiliki pencapaian visi dan misinya memerlukan kinerja pegawai yang optimal, didukung lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan dari manajemen puncak. Pada SKPD Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah memiliki berhubungan dengan pelayanan publik, maka pada pegawai harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik. Untuk mengetahui tingkat kepuasan publik, dapat dirasakan bahwa pegawai sudah menunjukkan kinerja yang baik dan maksimal dalam memberikan pelayanannya.

Pada lembaga pemerintahan yaitu SKPD Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah di bidang Sekretariat yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penyiapan perumusan, kebijakan teknis, pembinaan, pengkoordinasian penyelenggaraan tugas secara terpadu, dan pelayanan administrasi lingkup dinas, serta pelaksanaan urusan program, keuangan, dan umum dan kepegawaian. Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan tugas pokok tersebut tidaklah selalu berjalan mulus, terdapat kendala-kendala dalam melaksanakan tugas pokok yaitu bisa terjadi pada masalah eksternal maupun internal. Dalam hasil Tupoksi Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dapat dilihat pada hasil daya serap keuangan yang terdiri dari tahun 2011-2014. Pada hasil rekap kehadiran Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah disetiap bulannya melakukan evaluasi absensi kehadiran. Dari hasil rekap absensi

kehadiran tersebut dapat diukur dimana kinerja pegawai mengalami penurunan atau peningkatan di setiap bulannya.

Maka berdasarkan pada adanya *research gap* yaitu hasil penelitian yang berbeda-beda dari penelitian terdahulu maka penelitian ini akan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Selain itu juga karena adanya fenomena gap yaitu hasil kegiatan yang mengalami deviasi dan penurunan absensi/kehadiran dari pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang mengindikasikan adanya masalah kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Dan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

## **KETERKAITAN ANTAR VARIABEL DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan**

Luthans (2006:637) kepemimpinan adalah fokus dan saluran bagi sebagian besar area perilaku organisasi. Karena seseorang pemimpin adalah penggerak seluruh sumber daya yang ada di perusahaan. Semakin kepemimpinan dalam sebuah organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan Timothy, dkk (2011) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Agustuti Handayani (2010) dengan hasil penelitian berupa hubungan yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai dengan tarap kesalahan 5% dengan  $df = n-2$  di peroleh  $t$  hitung  $2,204 > t$  tabel  $2,056$ . Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) dengan hasil pengujian hipotesis berupa hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar  $0,287$ . Maka dengan demikian hipotesisnya adalah:

**H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Fathoni (2006:126) mengungkapkan kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Susanty dan Baskoro (2012), disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) APD Semarang. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan Siti Hidayah dan Kukuh Pribadi (2011) hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan besarnya nilai koefisien korelasi sebesar  $0,308$ . Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan oleh I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013) juga menghasilkan hasil yang sama, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesisnya adalah:

**H<sub>2</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja**

Safari (2004:174) menyatakan, motivasi merupakan salah satu unsur penting bagi kesuksesan pemimpin didalam mengendalikan, mengarahkan dan membimbing bawahan dan organisasi secara keseluruhan. Untuk itu seorang pemimpin harus memahami bagaimana motivasi dan kebutuhan mempengaruhi produktivitas kerja dan prestasi kerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan Handayani (2013) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung. Penelitian yang

dilakukan oleh Rizqiah (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan diterapkan dalam sebuah organisasi maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Dengan demikian hipotesisnya adalah:

**H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.**

#### **Pengaruh Disiplin kerja terhadap Motivasi kerja**

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu motivasi karyawan untuk mencapai tujuan. Robbins (2006:214) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Menurut penelitian yang dilakukan Hidayah dan Pribadi (2011) disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Semarang. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rosyidin (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian hipotesisnya adalah:

**H<sub>4</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.**

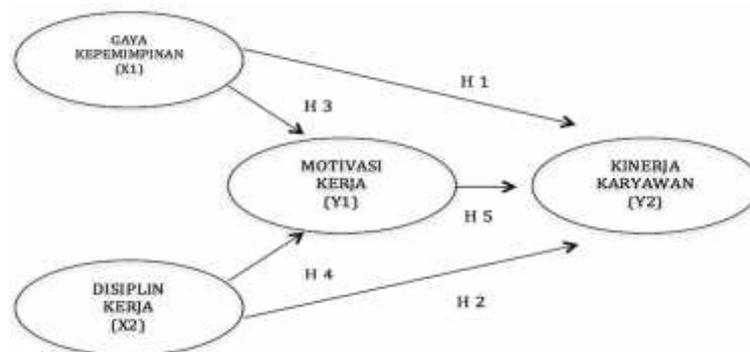
#### **Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan**

Ardana, dkk (2012:193) menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang merupakan daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Jadi motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian Ali, Abrar, dan Haider (2012), mengungkapkan bahwa motivasi mempunyai berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *A Case study of Pakistan*. Penelitian Mahardhika (2013) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja. Dengan demikian hipotesisnya adalah:

**H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber:

- H 1 : Timothy, Okwu, Akpa, Nwankwere (2011), Agustuti Handayani (2010)
- H 2 : Susanty dan Baskoro (2012), Wiratama dan Sintaasih (2013)
- H 3 : Handayani (2013), Rizqiah (2013)
- H 4 : Hidayah dan Pribadi (2011), Rosyidin (2014)
- H 5 : Ali, Abrar, dan Haider (2012), Mahardhika (2013)

### **METODE PENELITIAN**

### Identifikasi Variabel

- **Gaya Kepemimpinan**

Perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Indikatornya antara lain: (i) *Telling* atau kemampuan untuk memberitahu anggota atas apa yang harus mereka kerjakan; (ii) *Selling* atau kemampuan memberikan pemikiran pada anak buahnya; (iii) *Participating* atau kemampuan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan; (iv) *Delegating* atau tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahan (Hersey & Blanchard, 1987).

- **Disiplin Kerja**

Tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan dan norma-norma sosial yang berlaku sukarela. Indikatornya antara lain: (i) Ketaatan terhadap ketentuan jam kerja; (ii) Tingkat kehadiran karyawan; (iii) Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian; (iv) Tingkah laku dalam bekerja; (v) Ketaatan terhadap prosedur operasional standar dalam melaksanakan pekerjaan (Sutrisno, 2011).

- **Motivasi Kerja**

Dorongan/kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Indikatornya antara lain: (i) Penghasilan; (ii) Penghargaan; (iii) Pengembangan karier; (iv) Bimbingan (A.A Prabu Mangkunegara, 2005).

- **Kinerja Karyawan**

Aspek yang penting dalam menunjukkan prestasi seseorang, selain itu mutu (kualitas) pekerjaan seseorang juga merupakan aspek penting dalam kinerja seseorang. Indikatornya antara lain: (i) Kuantitas Kerja; (ii) Kualitas Kerja; (iii) Ketepatan waktu; (iv) Efektivitas; (v) Kerja sama (Sedarmayanti, 2004).

### Sampel Penelitian

Populasi adalah seluruh Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 115 orang. Ukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2007:78):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir (5% - 10%).

$$n = \frac{115}{1 + 115 (10\%)^2}$$

$$= 53,48 \text{ atau } 54 \text{ orang.}$$

Sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Insidental* atau sampling insidental karena teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/incidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2013:122).

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****1. Regresi Linear Berganda****Tabel 1**  
**Gambaran Umum Responden**

<i>Keterangan</i>	<i>Kriteria</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Prosentase</i>
Jenis Kelamin	Pria	24	45%
	Wanita	30	55%
Usia	21-30	1	2%
	31-40	11	20%
	41-50	13	25%
	51-60	29	53%
Jenjang Pendidikan	D3	4	7%
	S1	37	69%
	S2	13	24%
	II/d	3	5%
Golongan	III/a	2	4%
	III/b	11	21%
	III/c	14	26%
	III/d	16	29%
	IV/a	8	15%

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Data pada tabel 1 menjelaskan mengenai gambaran umum responden yang dikelompokkan menurut: jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, dan golongan. Sejumlah 24 responden (45%) adalah pria dan 30 responden (55%) adalah wanita.

Usia responden terbagi menjadi 4 golongan. Golongan usia 21-30 sejumlah 1 responden (2%), golongan usia 31-40 sejumlah 11 responden (20%), golongan usia 41-50 sejumlah 13 responden (25%), dan golongan usia 51-60 sejumlah 29 responden (53%).

Tingkat pendidikan terendah responden adalah D3 dengan jumlah 4 responden (7%), S1 dengan jumlah 37 responden (69%), dan S2 dengan jumlah 13 responden (24%).

Golongan kerja terendah responden adalah II/d, dengan jumlah sebesar 3 responden (5%), III/a sejumlah 2 responden (4%), III/b sejumlah 11 responden (21%), III/c sejumlah 14 responden (26%), III/d sejumlah 16 responden (29%). dan IV/a sejumlah 8 responden (15%).

**Tabel 2**  
**Hasil Regresi 1**

<b>Model</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>			
	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	
1 (Constant)		-0.117	-0.045	0.964
Gaya kepemimpinan	0.614	4.874	0.000	
Disiplin kerja	0.301	3.074	0.003	

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Data pada tabel 2 menjelaskan mengenai hasil regresi hipotesis 3 dan 4 sebagai berikut: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja ( $\beta$  : 0.614;  $t$  : 4.874; sig: 0.000) sehingga H3 diterima dan hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja ( $\beta$  : 0.301;  $t$  : 3.074; sig: 0.003) sehingga H4 diterima dan hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayah dan Pribadi (2011) yang menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

**Tabel 3**  
**Hasil Regresi 2**

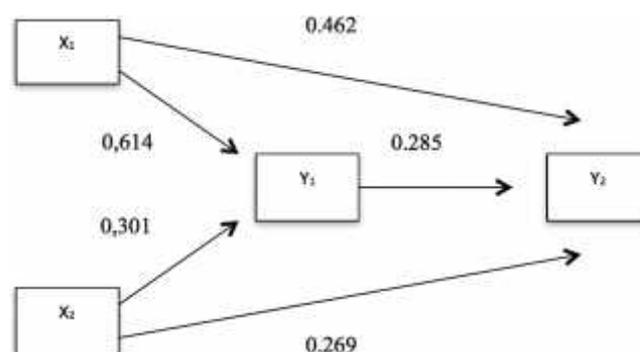
Model	Unstandardized Coefficients			
	Beta	t	Sig.	
1 (Constant)		2.488	1.083	0.284
Gaya kepemimpinan	0.462	3.429	0.001	
Disiplin kerja	0.269	2.853	0.006	
Motivasi kerja	0.285	2.301	0.026	

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Data pada tabel 3 menjelaskan mengenai hasil regresi hipotesis 1, 2, dan 5 sebagai berikut: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ( $\beta$  : 0.462;  $t$ : 3.429; sig: 0.001) sehingga H1 diterima dan hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustuti Handayani (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ( $\beta$  : 0.269;  $t$ : 2.853; sig: 0.006) sehingga H2 diterima dan hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ( $\beta$  : 0.285;  $t$ : 2.301; sig: 0.026) sehingga H5 diterima dan hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali, Abrar, dan Haider (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini ternyata variabel gaya kepemimpinan yang merupakan variabel yang paling dominan/besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, selanjutnya dipengaruhi oleh disiplin kerja dan motivasi kerja dimana untuk menentukan mana yang paling dominan diurutkan sampai yang terkecil dilihat dari nilai koefisien regresi yang dimiliki masing-masing.

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat disimpulkan dalam gambar model analisis regresi linear berganda sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

## 2. Hasil Efek Mediasi (*Path Analysis*)

1. Berikut ini adalah hasil pengujian path analysis 1:

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Path Analysis 1**

Koefisien	Beta	t hitung
Pengaruh langsung GK terhadap Kinerja	0,462	3,429
Pengaruh GK → Motivasi kerja	0,614	4,874
Pengaruh Motivasi kerja → Kinerja	0,285	2,301

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

### Pengaruh tidak langsung :

$$\text{GK} \rightarrow \text{Motivasi kerja} \rightarrow \text{Kinerja karyawan} = 0,614 \times 0,285 = 0,175$$

Dari hasil perhitungan tersebut maka hasil koefisien regresinya 0,175. Untuk melakukan pengujian path analisis dilakukan dengan cara mengkalikan antara pengaruh GK terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dimana keduanya yang memiliki nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{kritis}}$  (1,96). Hasil pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,175 lebih kecil daripada pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0,462. Jadi motivasi kerja dapat dikatakan memediasi hubungan antara GK dan kinerja karyawan tetapi sebagai mediasi parsial, maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antar gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Berikut ini adalah hasil pengujian path analysis 2:

**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Path Analysis 2**

Koefisien	Beta	t hitung
Pengaruh langsung Disiplin terhadap Kinerja	0,269	2,853
Pengaruh Disiplin → Motivasi kerja	0,301	3,074
Pengaruh Motivasi kerja → Kinerja	0,285	2,301

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

### Pengaruh tidak langsung :

$$\text{Disiplin} \rightarrow \text{Motivasi kerja} \rightarrow \text{Kinerja karyawan} = 0,301 \times 0,285 = 0,086$$

Dari hasil perhitungan tersebut maka hasil koefisien regresinya 0,086. Untuk melakukan pengujian path analisis dilakukan dengan cara mengkalikan antara pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimana keduanya memiliki nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{kritis}}$  (1,96). Hasil pengaruh tidak langsung antar disiplin kerja terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,086 lebih kecil daripada pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0,269. Jadi disiplin kerja dapat dikatakan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan tetapi sebagai mediasi parsial, maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antar disiplin kerja terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### 3. Uji t (Uji Hipotesis)

1. Uji pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan.  
Koefisien regresi variabel Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan diperoleh hasil dengan arah positif. Nilai koefisien tersebut memberikan makna bahwa variabel gaya kepemimpinan yang lebih baik akan berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 3,429 dengan hasil signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Uji pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan.  
Koefisien regresi variabel Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan diperoleh hasil dengan arah positif. Nilai koefisien tersebut memberikan makna bahwa variabel disiplin kerja yang lebih baik akan berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 2,853 dengan hasil signifikansi 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Uji pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja.  
Koefisien regresi variabel Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja diperoleh hasil dengan arah positif. Nilai koefisien tersebut memberikan makna bahwa variabel gaya kepemimpinan yang lebih baik akan berpotensi meningkatkan motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 4,874 dengan hasil signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
4. Uji pengaruh Disiplin kerja terhadap Motivasi kerja.  
Koefisien regresi variabel Disiplin kerja terhadap Motivasi kerja diperoleh hasil dengan arah positif. Nilai koefisien tersebut memberikan makna bahwa variabel disiplin kerja yang lebih baik akan berpotensi meningkatkan motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 3,074 dengan hasil signifikansi 0,003 yang lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
5. Uji pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan.  
Koefisien regresi variabel Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan diperoleh hasil dengan arah positif. Nilai koefisien tersebut memberikan makna bahwa variabel motivasi kerja yang lebih baik akan berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 2,301 dengan hasil signifikansi 0,026 yang lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 4. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik regresi pertama menggunakan SPSS diperoleh nilai  $F$  sebesar 19,750 lebih besar dari 3,17 ( $F$  tabel) dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 ( $F$  hitung  $>$   $F$  tabel dan  $\alpha$  hitung, 0,05). Maka model regresi dapat dipergunakan atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ).

Berdasarkan hasil perhitungan statistik regresi kedua diperoleh nilai  $F$  sebesar 21,531 lebih besar dari 2,78 ( $F$  tabel) dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 ( $F$  hitung  $>$   $F$  tabel dan  $\alpha$  hitung, 0,05). Maka model regresi dapat dipergunakan atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $Y_1$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

## KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan jadi hipotesis pertama diterima. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari hasil nilai koefisien 0,462 dengan signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi t dibawah 5% atau 0.05.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan jadi hipotesis kedua diterima. Artinya semakin baik disiplin kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari hasil nilai koefisien yang paling besar dan signifikan dibandingkan dengan variabel lainnya, yaitu sebesar 0.269 dengan signifikansi sebesar 0,006. Nilai signifikansi tersebut berada dibawah taraf 5% atau 0.05.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi motivasi kerja sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal ini dapat diketahui dari hasil nilai koefisien sebesar 0,614 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut berada dibawah taraf 5% atau 0.05.
4. Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Jadi semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi motivasi kerja sehingga hipotesis keempat diterima. Hal ini dapat diketahui dari hasil nilai koefisien sebesar 0.301 dengan signifikansi sebesar 0,003. Nilai signifikansi tersebut berada dibawah taraf 5% atau 0.05.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis kelima diterima. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari hasil nilai koefisien 0,285 dengan signifikansi sebesar 0,026. Nilai signifikansi tersebut berada dibawah taraf 5% atau 0.05.

## KETERBATASAN

1. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada. Masalah subjektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban responden.
2. Menggunakan sampel hanya di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk Dinas Pendidikan di provinsi lain. Selain itu nilai *Adjusted R Square* 41.4% yang berarti pengaruh disiplin dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi masih ada variabel lain yang mempengaruhinya.
3. Metode yang digunakan adalah teknik SPSS belum menggunakan uji sobel test yang lebih kompleks untuk uji intervening.

**REFERENSI**

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, & I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : GRAHA ILMU.
- Ali, Abrar, dan A. Haider. 2012. "Impact of Motivation on The Working Performance of Employees – A Case Study of Pakistan". *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(4), 126-133.
- Azwar, Saifuddin. 2005. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davis, K, & J.W. Newstrom. 1985. *Organizational Behavior: Human Behavior at work*. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw, Inc.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handayani, Agustuti. 2010. "Analisis pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung". *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.1, No.1.
- Hidayah, Siti., dan Kukuh Pribadi. 2011. "Analisis pengaruh Disiplin kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Motivasi kerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Semarang". *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, Vol.19, No.31
- Kurniawan, Indra., dan Aprih Santoso. 2012. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Prima Zirang Utama Semarang". *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol.1 No.2.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Jakarta : Indeks.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : ALFABETA.
- Sukwadi, Ronald dan Yonathan. 2014. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap kinerja Karyawan UKM". *Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer*, Vol.03 No.11
- Susanty, Aries dan S. W. Baskoro. 2012. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN(Persero) APD Semarang)". *J@TI Undip*, Vol, VII, No. 2.
- Timothy, Andy, Victoria, dan M. Idowu. 2011. "Effects of Leadership style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria". *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Umar, Husein. 2001. *Metode Penelitian dan Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Wiratama, I Nyoman J. A., dan Desak K. Sintaasih. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2.