

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN NGAWI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Eko Purnomo ¹⁾
Rahayu Triastity ²⁾

^{1, 2)} Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ ekopurnomo.0705@gmail.com
²⁾ iburahayusolo@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style and motivation to employee performance with the discipline of work as an intervening variable. This study uses survey method, the type of data used quantitative and qualitative data, the data source used primary data and secondary data. The population in this study were all employees of the Regional Secretariat Ngawi which amounted to 165 employees. The number of samples in this study as many as 82 employees, with a sampling technique using proportional cluster random sampling. Data collection methods are used: a questionnaire. Data analysis technique used to test the validity, reliability test, classic assumption test, and path analysis. The results of data analysis we concluded that: (1) significantly influence the leadership style of discipline of employees working at the Regional Secretariat Employees Ngawi. (2) Motivation significant effect on employee work discipline at the Regional Secretariat Ngawi. (3) The leadership style have a significant effect on the performance of employees in the Regional Secretariat Ngawi (4) Motivation significant effect on the performance of employees in the Regional Secretariat Ngawi. (5) working Discipline significant effect on the performance of employees in the Regional Secretariat Ngawi. (6) Discipline working mediate the effect of leadership style on employee performance in the Regional Secretariat Ngawi. (7) working Discipline mediate the effect of motivation on employee performance in the Regional Secretariat Ngawi.

Keywords: *leadership style, motivation, work discipline, employee performance*

PENDAHULUAN

Faktor sumber daya manusia dalam organisasi merupakan masalah penting yang sering dihadapi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua rencana dan tindakan yang ada dalam organisasi tidak lepas dari kebijakan yang dilakukan oleh

manusia sebagai anggota organisasi. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun bawahan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam perusahaan maupun organisasi. Instansi pemerintah merupakan bentuk organisasi yang tidak lepas dari aktivitas manusia dalam pengelolaan manajemennya. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, instansi pemerintah

membutuhkan dukungan pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola instansi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat. Menurut Setiawan, Budi dan Waridin (2006) kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi instansi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi merupakan instansi pemerintah yang bertugas memberikan bantuan pelayanan kepada pemerintah Kabupaten Ngawi. Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diharapkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi dalam rangka mendukung kinerja pemerintah daerah. Semakin banyak pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan akan meningkat sehingga Pemerintah Daerah Kabupaten Ngawi akan dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan masyarakat, pencapaian target anggaran yang telah ditetapkan, dan pencapaian tujuan pemerintah dalam berba-

gai program pembangunan yang ada di Kabupaten Ngawi. Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukannya peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu instansi. Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja pegawai, diantaranya adalah kondisi kedisiplinan pegawai. Selama ini penanaman budaya disiplin yang ada di instansi pemerintahan termasuk Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi sangat sulit. Berbagai peraturan pemerintah dikeluarkan dalam rangka peningkatan kedisiplinan pegawai. Meskipun demikian budaya disiplin masih sulit untuk ditingkatkan. Hal ini dikarenakan adanya kebiasaan buruk yang sudah biasa dilakukan oleh pegawai sehingga sulit untuk diperbaiki. Dalam kondisi ini seringkali perlu adanya sanksi yang tegas terhadap para pelanggaran kedisiplinan dalam pekerjaan.

Rendahnya tingkat kedisiplinan kerja yang ada pada pegawai akan dapat menurunkan prestasi pegawai tersebut. Masih banyak bentuk-bentuk pelanggaran kedisiplinan dalam pekerjaan seperti ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang mentaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan bentuk pelanggaran disiplin kerja yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja pegawai dalam bekerja. "Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja" (Thoha, 2010: 8).

Thoha (2010: 9) menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok". Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemim-

pin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Yamin, Martinis dan Maisah, 2010: 74). Organisasi menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi pegawai. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. "Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat" (Thoha, 2010: 49). Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Rini (2013) dalam penelitiannya menerangkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

"Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya" (Hakim, 2006: 44). Robbins (2006: 32) mendefinisikan "Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran". Menurut Samsudin (2010: 281) mengemukakan bahwa "Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan", sedangkan menurut Liang Gie dalam Samsudin menyatakan bahwa "Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu". Peneliti telah menguji pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan, diantaranya adalah penelitian yang dilak-

kukan oleh Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rini Rosmiyati (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Setiyawan, Budi dan Waridin (2006) "Disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja". Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa bertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu. Disiplin harus ditumbuhkembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Menurut Setiyawan, Budi dan Waridin (2006) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi; (2) menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi; (3) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi; (4) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi; (5) menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kan-

tor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi; (6) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi; (7) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

Kerangka Pemikiran

Untuk menunjukkan suatu arah dari penyusunan agar dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas, maka dalam penelitian ini penulis membuat suatu kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah seperti gambar 1 berikut:

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan pembahasan dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh secara langsung variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap disiplin kerja (Y_1). Pengaruh variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui disiplin kerja (Y_1) sebagai variabel intervening.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai

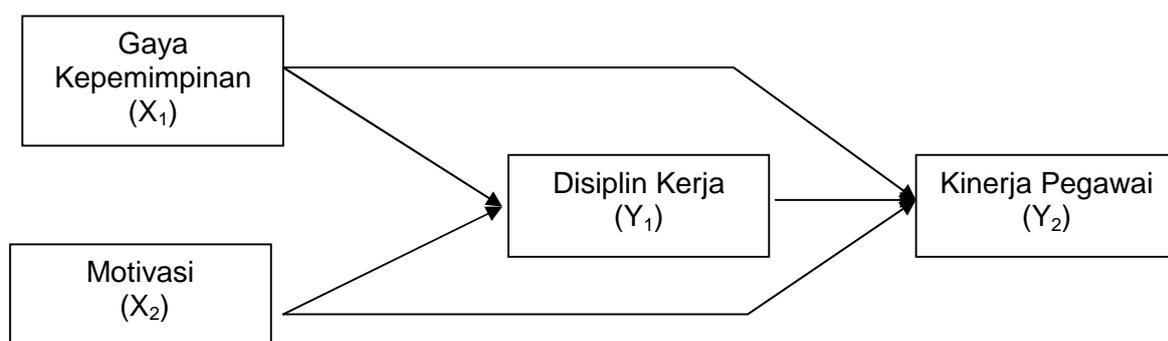
Gaya kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam menegakkan kedisiplinan sebuah lembaga

atau organisasi. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat melakukan sesuatu hal yang sesuai dengan keinginannya dan sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan bukan hanya diartikan untuk mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan melainkan juga merupakan suatu proses memotivasi tingkah laku karyawan dalam upaya perbaikan kelompok serta disiplin kerja dari karyawan perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Diantari (2014), Sugiyatmi (2016) dan Susanty (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Motivasi dengan disiplin kerja merupakan konsep yang tidak dapat dipisahkan baik dalam manajemen ataupun administrasi di sebuah lembaga atau institusi. Biasanya di dalam proses kerja untuk mewujudkan suatu pekerjaan yang efektif dan efisien sangat diperlukan faktor motivasi (Siagian, 2014: 70). Faktor motivasi tersebut biasanya muncul dari pimpinan, dengan kemampuan memimpin bawah-



Gambar 1: Skema Kerangka Pemikiran

an dan pemimpin senantiasa mendorong atau memotivasi bawahan dengan berbagai bentuk baik dengan *reward* ataupun dengan *punishment*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Diantari (2014), Sugiyatmi (2016), Susanty (2016) dan Guterres (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja.

Pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan targettarget yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga harus mampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyatmi (2016), Susanty (2016) dan Guterres (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekreta-

riat Daerah Kabupaten Ngawi.

4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja akan mampu mencapai kinerja yang optimal karena kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Samsudin (2010: 281) mengemukakan bahwa "Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan". Motivasi dalam manajemen ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyatmi (2016), Susanty (2016) dan Guterres (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

5. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang disiplin dapat diidentikkan sebagai seorang pegawai yang selalu datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan baik dan mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku. "Disiplin kerja adalah kesa-

darannya dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku” (Hasibuan, 2007: 444). Tindakan ini bila dilakukan secara benar dan terus menerus dan menjadi sebuah kebiasaan yang tercipta dalam melaksanakan pekerjaan tentunya akan membantu tercapainya tujuan kerja yang telah ditentukan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyatmi (2016) dan Susanty (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kedua penelitian tersebut ternyata menghasilkan satu kesimpulan yang sama, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Serupa halnya dengan pegawai negeri sipil yang dituntut kedisiplinannya dalam melaksanakan pekerjaan. Akan tetapi, kedisiplinan ini masih banyak pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai negeri dalam bekerja. Contoh yang paling terlihat adalah dengan masih adanya pegawai yang datang ke kantor dengan terlambat dan masih terlambatnya pengumpulan laporan kegiatan dari *deadline* yang telah diberikan, sehingga hal ini akan mengurangi tenggat waktu dan jumlah pekerjaan yang dapat mereka laksanakan.

Hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Kedisiplinan kerja yang tinggi tentunya akan mempengaruhi tingkat kinerja yang tinggi, karena dengan disiplin kerja yang tinggi tentunya akan membuat pekerjaan yang tertunda semakin terminimalisir dan tersedianya waktu yang lebih untuk memulai pekerjaan selanjutnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5: Ada pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja

Robbins (2006) menyatakan bahwa pemimpin mampu merangsang agar bawahan dapat berfikir secara kreatif dan inovatif. Selanjutnya dalam penelitian Risambessy, dkk (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan memengaruhi perilaku dan cara pandang pegawai. Dengan adanya cara pandang yang sama antara pemimpin dan bawahan, maka pemimpin dapat mengontrol dan mengarahkan pegawai guna meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyatmi (2016) dan Susanty (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H6: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja

Peranan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara giat, dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai tidak ada artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi dan disiplin kerja yang tinggi. Apabila pemberian motivasi berjalan dengan baik maka dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyatmi (2016) dan Susanty (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H7: Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif, sumber data yang digunakan data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi yang berjumlah 165 pegawai. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 82 pegawai, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional cluster random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan: kuesioner.

Definisi operasional variabel dan pengukurannya adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan penilaian pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi tentang cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para karyawannya. Adapun indikator yang digunakan dalam penilaian variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini di antaranya adalah:
 - a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
 - b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
 - c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
 - d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
 - e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah (Danim, 2008: 76).
2. Motivasi Pegawai dalam penelitian ini merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri pegawai pada Kantor

Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Indikator penilaian motivasi di antaranya yaitu

- a. Promosi
 - b. Prestasi Kerja
 - c. Pekerjaan itu sendiri
 - d. Penghargaan
 - e. Tanggung Jawab
 - f. Pengakuan
 - g. Keberhasilan dalam Bekerja (Sunnyoto, 2013: 13-17).
3. Disiplin kerja dalam penelitian ini merupakan penilaian pegawai terkait dengan pelaksanaan kedisiplinan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi. Adapun indikator yang dapat digunakan sebagai pengukuran variabel disiplin kerja di antaranya adalah:
 - a. Taat terhadap aturan waktu
 - b. Taat terhadap peraturan organisasi
 - c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
 - d. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi (Sutrisno, 2011: 94)
 4. Kinerja dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang dicapai pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun indikator kinerja dalam penelitian adalah sebagai berikut:
 - a. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
 - b. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
 - c. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi *output*. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

- d. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.
- e. Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya (Mathis dan Jackson, 2006:378).

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban kuesioner. Teknik pengumpulan data menggunakan skala Likert lima poin yaitu: mulai dari Sangat Setuju (SS = 5); Setuju (S = 4); Netral (N = 3); Tidak Setuju (TS = 2) dan Sangat Tidak Setuju (STS = 1). Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus Korelasi Pearson, kriteria pengujiannya menggunakan tingkat signifikansi = 0,05. Butir intrumen dinyatakan valid jika menghasilkan *p value* < 0,05. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*, dengan kriteria pengujian apabila *Cronbach Alpha* > 0,60 dinyatakan reliabel, sebaliknya *Cronbach Alpha* < 0,60 tidak reliabel (Ghozali, 2005: 140).

Teknik analisis data menggunakan:

1. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji multikolinearitas bertujuan mendeteksi adanya multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan *Varians Inflation Factor (VIF)* yang dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS.
- b. Uji autokorelasi dilakukan dengan uji *Run* bertujuan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak.
- c. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen.
- d. Uji normalitas atas residual dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* melalui alat bantu komputer program SPSS 21.

2. Pengujian Hipotesis

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur, uji t, uji F dan koefisien determinasi.

HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dijadikan sampel penelitian ditinjau dari jenis kelamin, tingkat pendidikan dan golongan pangkat ditunjukkan seperti pada tabel 1 berikut:

Tabel 1: Gambaran Umum Karakteristik Responden

| Karakteristik | Keterangan | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------------------|--------------|----------------|----------------|
| Jenis Kelamin | Laki-Laki | 56 | 68,29 |
| | Perempuan | 26 | 31,71 |
| | Jumlah | 82 | 100,00 |
| Tingkat Pendidikan | SMP | 2 | 2,44 |
| | SMA | 31 | 37,80 |
| | Diploma | 4 | 4,88 |
| | Sarjana | 45 | 54,88 |
| | Jumlah | 82 | 100,00 |
| Golongan Pegawai | Golongan I | 2 | 2,44 |
| | Golongan II | 24 | 29,27 |
| | Golongan III | 48 | 58,54 |
| | Golongan IV | 8 | 9,76 |
| | Jumlah | 82 | 100,00 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 2: Uji Instrumen Penelitian

| Variabel | No. Item | Uji Validitas | | Uji Reliabilitas | |
|-------------------|----------|----------------|------------|-------------------------|------------|
| | | <i>p-value</i> | Keterangan | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
| Gaya Kepemimpinan | 1. | 0,000 | Valid | 0,694 | Reliabel |
| | 2. | 0,000 | Valid | | |
| | 3. | 0,000 | Valid | | |
| | 4. | 0,000 | Valid | | |
| | 5. | 0,000 | Valid | | |
| Motivasi | 1. | 0,000 | Valid | 0,705 | Reliabel |
| | 2. | 0,000 | Valid | | |
| | 3. | 0,000 | Valid | | |
| | 4. | 0,000 | Valid | | |
| | 5. | 0,000 | Valid | | |
| | 6. | 0,000 | Valid | | |
| | 7. | 0,000 | Valid | | |
| Disiplin Kerja | 1. | 0,000 | Valid | 0,642 | Reliabel |
| | 2. | 0,000 | Valid | | |
| | 3. | 0,000 | Valid | | |
| | 4. | 0,000 | Valid | | |
| Kinerja Pegawai | 1. | 0,000 | Valid | 0,712 | Reliabel |
| | 2. | 0,000 | Valid | | |
| | 3. | 0,000 | Valid | | |
| | 4. | 0,000 | Valid | | |
| | 5. | 0,000 | Valid | | |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

2. Hasil Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji validitas instrumen mengenai variabel gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai ditunjukkan pada tabel 2 di atas:

Hasil uji validitas mengenai variabel yaitu gaya kepemimpinan (X_1) sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$, motivasi (X_2) sebanyak 7 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$, disiplin kerja (Y_1) sebanyak 4 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$, kinerja pegawai (Y_2) sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$.

Hasil uji reliabilitas mengenai variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,694, motivasi (X_2) sebesar 0,705, disiplin kerja (Y_1) sebesar 0,642 dan kinerja pegawai (Y_2) sebesar 0,712

menunjukkan nilai yang reliabel karena nilai *Cronbach's alpha* $> 0,60$.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi linear ganda dalam penelitian ini benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif atau BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) dilakukan pengujian asumsi klasik dengan hasil seperti tabel 3 di bawah ini.

4. Analisis Jalur

Analisis jalur bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis jalur ditunjukkan dalam tabel 4 di bawah ini:

Tabel 3: Hasil Uji Asumsi Klasik

| Uji Asumsi Klasik | Hasil Uji | Kesimpulan |
|-------------------------|---|-----------------------------------|
| Uji multikolinearitas | Tolerance (0,640); (0,522); (0,400) > 0,1 VIF (1,561); (1,915); (2,497) < 10 | Tidak ada multikolinearitas |
| Uji autokorelasi | p (0,824) > 0,05 | Tidak ada autokorelasi |
| Uji heteroskedastisitas | p (0,237); (0,135); (0,355) > 0,05 | Tidak terjadi heteroskedastisitas |
| Uji normalitas | p (0,213) > 0,05 | Residual normal |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 4: Hasil Analisis Jalur

| Model Regresi | Jalur | Koefisien jalur | Nilai t | Sig. | Kesimpulan |
|---------------|---------|-----------------|---------|-------|-------------|
| 1 | GK → DK | 1 = 0,320 | 4,906 | 0,000 | H1 diterima |
| | M → DK | 2 = 0,306 | 5,883 | 0,000 | H2 diterima |
| 2 | GK → KP | 3 = 0,286 | 3,707 | 0,000 | H3 diterima |
| | M → KP | 4 = 0,374 | 6,430 | 0,000 | H4 diterima |
| | DK → KP | 5 = 0,306 | 2,627 | 0,010 | H5 diterima |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

5. Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)

a. Uji Hipotesis 1

Uji hipotesis 1 bertujuan menguji signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan hasil analisis regresi model 1 diperoleh nilai t sebesar 4,906 dengan p value (0,000) < 0,05 berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan “Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi” diterima atau terbukti kebenarannya.

b. Uji Hipotesis 2

Uji hipotesis 2 bertujuan menguji signifikansi pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja. Berdasarkan hasil analisis regresi model 2 diperoleh nilai t sebesar 5,883 dengan p value (0,000) < 0,05 berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Dengan

demikian, hipotesis 2 yang menyatakan “Motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi” diterima atau terbukti kebenarannya.

c. Uji Hipotesis 3

Uji signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan dari analisis regresi model 2, diperoleh nilai t sebesar 3,707 dengan p value (0,000) < 0,05 berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan “Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi” diterima atau terbukti kebenarannya.

d. Uji Hipotesis 4

Uji signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan dari analisis regresi model 2, diperoleh nilai t sebesar 6,430 dengan p value (0,000) < 0,05 ber-

arti motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan "Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

e. Uji Hipotesis 5

Uji signifikansi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan dari analisis regresi model 2, diperoleh nilai t sebesar 2,627 dengan p value (0,010) < 0,05 berarti disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan "Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

6. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

a. Uji Hipotesis 6

Pengujian hipotesis 6 bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi disiplin kerja. Keputusan pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara total koefisien pengaruh tidak langsung ($\beta_3 + (\beta_1 \times \beta_5)$) dengan koefisien pengaruh langsung (β_3). Berdasarkan perhitungan diperoleh koefisien pengaruh langsung (β_3) = 0,320 dan total koefisien pengaruh tidak langsung ($\beta_3 + (\beta_1 \times \beta_5)$) = 0,417. Dari hasil tersebut dapat dibandingkan, total koefisien pengaruh tidak langsung (0,417) > koefisien pengaruh langsung (0,320) artinya disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan "Disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

b. Uji Hipotesis 7

Pengujian hipotesis 7 bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi disiplin kerja. Keputusan pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara total koefisien pengaruh tidak langsung ($\beta_4 + (\beta_2 \times \beta_5)$) dengan koefisien pengaruh langsung (β_4). Berdasarkan perhitungan diperoleh koefisien pengaruh langsung (β_4) = 0,374 dan total koefisien pengaruh tidak langsung ($\beta_4 + (\beta_2 \times \beta_5)$) = 0,409. Dari hasil tersebut dapat dibandingkan, koefisien pengaruh langsung (0,374) < koefisien pengaruh tidak langsung (0,409) artinya disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 7 yang menyatakan "Disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

7. Uji F

Hasil analisis diperoleh F hitung sebesar 75,128 dengan *probabilitas value* sebesar 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi.

8. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *Adjusted R Square* = 0,733 berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi sebesar 73,3% sedangkan sisanya (100% - 73,3%) =

26,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti, misalnya tingkat pendidikan nasabah, jenis pekerjaan dan lain sebagainya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai t sebesar 4,906 dengan p value $0,000 < 0,05$ berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan "Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam menegakkan kedisiplinan sebuah lembaga atau organisasi. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat melakukan sesuatu hal yang sesuai dengan keinginannya dan sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan bukan hanya diartikan untuk mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan melainkan juga merupakan suatu proses memotivasi tingkah laku karyawan dalam upaya perbaikan kelompok serta disiplin kerja dari karyawan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan Diantari (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Implikasi penelitian ini yaitu dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai, pemimpin diharapkan bisa memberikan motivasi untuk menaikkan semangat kerja para pegawai, melakukan pengawasan dan mengoreksi saat pegawai melaksanakan tugas dan melakukan kesalahan agar seluruh kegiatan yang ada dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan, mengarah-

kan pegawainya untuk menghasilkan suatu pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan serta dapat menjaga hubungan yang baik antar sesama rekan kerja agar terciptanya suasana kerja yang nyaman dan harmonis.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai t sebesar 5,883 dengan p value $(0,000) < 0,05$ berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan "Motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, artinya apabila motivasi pegawai meningkat maka dapat meningkatkan disiplin kerja. Dengan demikian apabila kebutuhan serta keinginan pegawai tersebut terpenuhi, maka seseorang akan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Hal ini sesuai pendapat Siagian (2014: 70) mengemukakan bahwa motivasi dengan disiplin kerja merupakan konsep yang tidak dapat dipisahkan baik dalam manajemen ataupun administrasi di sebuah lembaga atau institusi. Biasanya di dalam proses kerja untuk mewujudkan suatu pekerjaan yang efektif dan efisien sangat diperlukan faktor motivasi. Faktor motivasi tersebut biasanya muncul dari pimpinan, dengan kemampuan memimpin bawahan dan pemimpin senantiasa mendorong atau memotivasi bawahan dengan berbagai bentuk baik dengan *reward* ataupun dengan *punishment*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Diantari (2014), Sugiyatmi (2016), Susanty (2016) dan Guterres (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Implikasi penelitian ini yaitu seti-

ap pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi harus memahami visi, nilai dan tujuan organisasi sehingga dalam melaksanakan tugasnya mencapai kinerja yang tinggi. Faktor disiplin pegawai memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat disiplin yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan mentaati peraturan-peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi diperoleh nilai t sebesar 3,707 dengan p value $(0,000) < 0,05$ berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan "Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini memiliki hasil yang sama dengan Rosmiyati (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan cara memberikan petunjuk kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya yang disertai dengan pemberian ber-

bagai fleksibilitas kepada pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan, sehingga pegawai merasa senang dengan cara pemimpin memberikan arahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Pemimpin Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi berusaha meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara memberi petunjuk kepada pegawai dalam hal ini adalah memengaruhi cara pandang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga antara pimpinan dengan pegawai memiliki visi dan misi yang sama. Hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan pegawai kepada tingkat yang lebih tinggi sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja yang lebih tinggi pula. Alasan ini diperkuat oleh teori oleh Robbins (2006) yang dalam penjelasannya disebutkan bahwa pemimpin mampu merangsang agar bawahan dapat berfikir secara kreatif dan inovatif. Selanjutnya dalam penelitian Risambessy, dkk (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan memengaruhi perilaku dan cara pandang pegawai. Dengan adanya cara pandang yang sama antara pemimpin dan bawahan, maka pemimpin dapat mengontrol dan mengarahkan pegawai guna meningkatkan kinerjanya.

4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi diperoleh nilai t sebesar 6,430 dengan p value $(0,000) < 0,05$ berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan "Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh

ruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi, hal ini menandakan bahwa dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia diperlukan manajemen yang baik dan tepat karena pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai mau dan mampu bekerja secara giat, tetapi bagaimana memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai tidak ada artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi yang tinggi. Apabila pemberian motivasi berjalan dengan baik maka dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu ukuran yang sering dipakai dalam menentukan efektivitas perusahaan. Secara tegas kinerja pegawai yang paling dominan disebabkan oleh kesiapan mental dan motivasi seseorang untuk memacu diri dan prestasi guna memperoleh segala yang diharapkan.

Motivasi harus dipahami dari segi kebutuhan manusia karena pada hakikatnya setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Pimpinan memiliki kewajiban untuk selalu memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya, dengan demikian kerja sama dan saling memahami tugas dan fungsi dari setiap unit kerja dapat berjalan dengan baik. Peranan motivasi dalam menunjang pemenuhan kebutuhan berprestasi sangat besar, dengan kata lain motivasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Seorang pegawai yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Hasil penelitian ini mendukung

penelitian yang dilakukan oleh Sugiyatmi (2016), Susanty (2016) dan Guterres (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh tinggi rendahnya motivasi pegawai. Pegawai dengan kinerja yang tinggi disebabkan karena adanya kekuatan atau pendorong yang menjadi motivasi kerja dapat terpenuhi baik kekuatan yang datangnya dari dalam dan dari luar diri pegawai.

Implikasi dari temuan ini bahwa apabila pemberian motivasi berjalan dengan baik maka dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pemberian motivasi kepada pegawai dapat dilakukan oleh Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi dengan cara pemberian promosi jabatan, pengembangan karier, pemberian penghargaan atas prestasi pegawai serta pengakuan atas keahlian pegawai sehingga pegawai merasa bangga bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

5. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi diperoleh nilai t sebesar 2,627 dengan p value $(0,010) < 0,05$ berarti disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan "Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memiliki hasil yang sama dengan penelitian Setiawan dan Waridin (2006) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan cara mengubah perilaku untuk meningkatkan kesadaran dan kesiapan pegawai untuk mentaati semua peraturan

an dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai selalu berupaya untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, salah satunya dengan membuat peraturan dengan menjaga agar pegawai agar tetap sadar dan bersedia untuk patuh dan taat terhadap aturan yang ada di organisasi.

Dengan kata lain, aturan yang telah ditetapkan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi harus dipelihara dan dipertahankan untuk menjaga tingkat kedisiplinan pegawai sehingga hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Alasan ini diperkuat oleh teori Hasibuan (2007: 444) "Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku". Selanjutnya Rivai dan Mulyadi (2011: 825) menyatakan bahwa: "Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan."

Implikasi penelitian ini bahwa penetapan peraturan merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai yaitu dengan mengupayakan agar pegawai tetap sadar dan bersedia untuk patuh dan taat terhadap aturan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi sehingga dengan adanya kerelaan dari pegawai untuk disiplin terhadap aturan maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil analisis diperoleh total koefisien pengaruh tidak langsung (0,417)

> koefisien pengaruh langsung (0,320) artinya disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan "Disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi" diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja, yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja. Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa disiplin kerja berperan sebagai pemediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung hasil uji pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja, di mana efek yang dihasilkan disiplin kerja pada kinerja pegawai lebih besar jika dibandingkan tanpa melalui disiplin kerja. Implikasi dari temuan ini, kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi dimulai dari adanya disiplin kerja yang digerakkan oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mendorong terjadinya peningkatan disiplin kerja, sehingga secara tidak langsung berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil analisis diperoleh total koefisien pengaruh tidak langsung (0,409) > koefisien pengaruh langsung (0,374) artinya disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 7 yang menyatakan "Disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap

kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi” diterima atau terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi, hal ini menandakan peranan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara giat, dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai tidak ada artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi dan disiplin kerja yang tinggi. Apabila pemberian motivasi berjalan dengan baik maka dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini adalah disiplin kerja mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja, sehingga Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai perlu mendorong pegawai untuk bersikap disiplin dengan mentati peraturan yang ada serta menumbuhkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya kinerja pegawai dapat meningkat.

KESIMPULAN

Hasil analisis data diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi, artinya apabila gaya kepemimpinan dan motivasi meningkat, maka dapat meningkatkan disiplin kerja. Upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai, pemimpin diharapkan bisa memberikan motivasi untuk menaikkan semangat kerja para

pegawai, melakukan pengawasan dan mengoreksi saat pegawai melaksanakan tugas dan melakukan kesalahan agar seluruh kegiatan yang ada dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan. Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi, artinya apabila gaya kepemimpinan meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penetapan peraturan merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai yaitu dengan mengupayakan agar pegawai tetap sadar dan bersedia untuk patuh dan taat terhadap aturan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi sehingga dengan adanya kerelaan dari pegawai untuk disiplin terhadap aturan maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja, yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menandakan peranan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara giat, dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai tidak ada artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi dan disiplin kerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi Perspektif Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan dan Kewidyaiswaraan Berbasis Kinerja*. Bandung: Pustaka Setia
- Diantari, Ida Ayu Putu Septy. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Denpasar”. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Volume 3 No. 5. Hal. 1342-1360.

- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guterres, Luis Aparicio. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Volume 5 No. 3. Hal. 429-454.
- Hakim, Abdul. 2006. "Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah". *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Edisi kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Rosmiyati, Rini. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967". *Tesis*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta. Tidak Dipublikasikan.
- Rini, Rizki Setiawati. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Ekonomi di SMA Negeri Se-Kota Bandung". *Thesis*. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung. Tidak Dipublikasikan.
- Risambessy, Agusthina. dkk. 2012. "*The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout Towards Job Satisfaction and Employee Performance*". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Volume 2 No. 9 Ha. 8833-8842.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2006. *Perilaku Organisasi Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Setiawan, Budi, dan Waridin. 2006. "Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang", Vol. 2 No. 2, Hal. 181-250.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I, Cetakan Keduapuluh Dua. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyatmi. 2016. "Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpin dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT Bina San Prima". *Journal of Management*. Volume 2 No. 2. Hal. 1-18.
- Sunyoto, D. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta.
- Susanty, Aries. 2016. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang)". *Jati Undip*. Vol VII, No 2. Hal. 77-84.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Prenada Media Group. Jakarta.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001". *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Thoha, Miftah. 2010, *Kepemimpinan dan Manajemen*, Devisi Buku Perguruan Tinggi, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Persada Press. Jakarta.