

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH DISIPLIN KERJA PADA  
DINAS PENCEGAH DAN PEMADAM KEBAKARAN  
KOTA MEDAN

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh :

WAHYU ABDILLAH UTOMO  
NIM. 1920030001



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : WAHYU ABDILLAH UTOMO  
NPM : 1920030001  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DIMEDIASI OLEH DISIPLIN KERJA PADA DINAS  
PENCEGAH DAN PEMADAM KEBAKARAN KOTA  
MEDAN

*Pengesahan Tesis*

Medan, 02 Juli 2021

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. HAZMANAN KHAIR PASARIBU, S.E., M.BA

  
Assoc. Prof. H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M

**Diketahui**

Direktur

Ketua  
Program Studi

  
Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

  
Assoc. Prof. Dr. SJahril Effendy P, M.Si., M.A., M.Psi., M.H

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH DISIPLIN KERJA PADA  
DINAS PENCEGAH DAN PEMADAM KEBAKARAN  
KOTA MEDAN**

**WAHYU ABDILLAH UTOMO**

**NPM : 1920030001**

Program Studi : Magister Manajemen

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Komisi Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Jum’at, Tanggal 02 Juli 2021”

Komisi Penguji

1. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**  
Ketua

1. ....

2. **Assoc. Prof. Dr. SJAHRIL EFFENDY P , M.Si., M.A., M.Psi., M.H**  
Sekretaris

2. ....

3. **ZULASPAN TUPTI, S.E., M.Si**  
Anggota

3. ....

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

## SURAT PERNYATAAN

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH DISIPLIN KERJA PADA DINAS PENCEGAH DAN PEMADAM KEBAKARAN KOTA MEDAN**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 02 Juli 2021

Penulis



**WAHYU ABDILLAH UTOMO**  
NPM : 1920030001

## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH DISIPLIN KERJA PADA DINAS PENCEGAH DAN PEMADAM KEBAKARAN KOTA MEDAN

Wahyu Abdillah Utomo  
Program Studi Magister Manajemen

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh disiplin kerja pada Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan. Metodologi asosiatif kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Semua pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan menjadi populasi dalam penelitian ini. Sampel yang digunakan berjumlah 50 responden. Kuisioner dan wawancara yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)*, (2) Analisis model struktural/*structural model analysis (inner model)*, dan (3) Uji Sobel analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan dengan nilai 0,267, (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan dengan nilai 0,259, (3) pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai secara positif dan signifikan dengan nilai 0,933, (4) pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai secara positif dan signifikan dengan nilai 0,027, (5) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan dengan nilai 0,052, (6) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja secara positif dan signifikan dengan nilai 0,048 artinya disiplin kerja berperan sebagai variabel *intervening* (mediator), dan (7) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja secara positif dan signifikan dengan nilai 0,011 artinya disiplin kerja berperan sebagai variabel *intervening* (mediator).

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY THE WORK DISCIPLINE IN DEPARTMENT OF FIRE PREVENTION AND FIRE FIGHTING MEDAN CITY**

**Wahyu Abdillah Utomo  
Master of Management Study Program**

*The purpose of this study was to determine the effect of leadership and work motivation on employee performance mediated by work discipline at the Medan City Fire Department and Prevention Service. Quantitative associative methodology is used in this research. All employees of the Medan City Fire Prevention and Service Office became the population in this study. The sample used was 50 respondents. Questionnaires and interviews that have been tested for validity and reliability are the data collection techniques used. The data analysis used in this study were: (1) Analysis of the measurement model analysis (outer model), (2) Structural model analysis (inner model), and (3) Single test path analysis. ). The results showed that (1) the influence of leadership on employee performance was positive and significant with a value of 0.267, (2) the effect of work motivation on employee performance was positive and significant with a value of 0.259, (3) the influence of leadership on employee work discipline was positive and significant. with a value of 0.933, (4) the effect of work motivation on employee work discipline is positive and significant with a value of 0.027, (5) the effect of work discipline on employee performance is positive and significant with a value of 0.052, (6) the influence of leadership on employee performance through work discipline positively and significantly with a value of 0.048, meaning that work discipline acts as an intervening variable (mediator), and (7) the effect of work motivation on performance through work discipline is positive and significant with a value of 0.011 which means that work discipline acts as an intervening variable (mediator).*

*Keywords: Leadership, Work Motivation, Work Discipline, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR



Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Stara Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh Disiplin Kerja Pada Dinas Pencegah Dan Pemadam Kebakaran Kota Medan)”**

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa/i. Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Kepada Ayahanda Sudirman,A.md dan Ibunda Idawati Hasibuan,S.E., Adik Brigadir Polisi Dua (BRIPDA) Rifki Ihza Dermawan, serta keluarga besar yang telah menyangi , memberi semangat baik moril maupun materil serta motivasi kepada penulis.

2. Bapak Prof.Dr.Agussani,M.AP Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr.Syaiful Bahri, M.AP, Direktur Utama Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc.,Prof.Dr. Syahril Effendi, M.Si.,M.A.,M.Psi.,M.H.,Kaprosi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Zulaspan Tupti Pasaribu,S.E.,M.Si.,Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu,SE.,M.B.A., Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya. Bapak Assoc., Prof. H. Muis Fauzi Rambe,S.E.,M.M., Selaku Pembimbing II yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan,
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
8. Kepala Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
9. Staf Sekretariat Yang Telah Membantu Memberikan Informasi Tentang Penelitian Ini.



Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, 02 Juli 2021

Penulis,

**WAHYU ABDILLAH UTOMO**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	9
1.3. Pembatasan Masalah .....	10
1.4. Rumusan Masalah .....	10
1.5. Tujuan Penelitian.....	11
1.6. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1. Landasan Teori.....	13
2.1.1. Kinerja Pegawai .....	13
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai .....	13
2.1.1.2. Tujuan dan Fungsi Penilaian Kinerja.....	16
2.1.1.3. Faktor Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	17
2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai.....	19
2.1.2. Kepemimpinan .....	21
2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan .....	21
2.1.2.2. Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan .....	25
2.1.2.3. Faktor Mempengaruhi Kepemimpinan .....	28
2.1.2.4. Indikator Kepemimpinan.....	37
2.1.3. Motivasi Kerja.....	39
2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja .....	39
2.1.3.2. Tujuan dan Fungsi Motivasi Kerja .....	41
2.1.3.3. Faktor Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	42
2.1.3.4. Indikator Motivasi Kerja .....	46
2.1.4. Disiplin Kinerja.....	47
2.1.4.1. Pengertian Disiplin Kerja .....	47
2.1.4.2. Tujuan dan Fungsi Disiplin Kerja .....	50
2.1.4.3. Faktor Mempengaruhi Disiplin Kerja .....	52
2.1.4.4. Indikator Disiplin Kerja.....	55

2.2. Penelitian yang Relevan .....	58
2.3. Kerangka Konseptual .....	59
2.4. Hipotesis Penelitian.....	72
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>74</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	74
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	74
3.3. Defenisi Operasional .....	75
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian .....	77
3.4.1. Populasi .....	77
3.4.2. Sampel.....	77
3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian .....	78
3.6. Uji Instrumen.....	79
3.6.1. Uji Validitas .....	79
3.6.2. Uji Reliabilitas.....	80
3.7. Teknik Analisis Data.....	81
3.7.1. Analisis Jalur .....	81
3.7.2. Pengujian Hipotesis .....	82
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>85</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	85
4.1.1. Deskripsi Data Responden .....	86
4.1.2. Analisis Data Penelitian .....	92
4.2. Pembahasan.....	102
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>116</b>
5.1. Kesimpulan.....	116
5.2. Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>119</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>126</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan dalam melaksanakan tugas atau kerja tentu terkait dengan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, maka semakin tinggi tingkat kemauan dalam bekerja dan memperoleh kepuasan kerja. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, maka semakin rendah tingkat keberhasilan kerja dan kepuasan yang didapat.

Kinerja seseorang berkaitan dengan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja juga menjadi penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh kekuasaan gerak, ritual dan urutan kerja sesuai prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah.

Kinerja tentunya dapat dilihat atau dinilai dari bagaimana seseorang menyelesaikan tugasnya yang diberikan dan bagaimana perilakunya melaksanakan tugas tersebut. Sopiah (2018:159) menegaskan bahwa ada sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun kinerja yaitu diantaranya *build value-based homogeneity* yaitu membangun nilai-nilai yang dibesarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama misalnya

untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja tanpa ada diskriminasi.

Engkoswara (2015:19) menegaskan bahwa sebagai individu yang bekerja di dalam suatu organisasi akan melakukan tugas pekerjaan ataupun memberikan kontribusi kepada organisasi yang bersangkutan, dengan harapan akan mendapat timbal balik berupa imbalan (*rewards*) ataupun intensif dari organisasi tersebut. Seseorang dalam melakukan aktivitas atau kegiatan.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Robbins (2012:136) menegaskan bahwa kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja. Para pemimpin yang tinggi dalam struktur prakarsa dan pertimbangan, cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan. Jadi dapat diinterpretasikan bahwa faktor kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi secara positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Sulfiandi dkk (2019:12) menegaskan tentang peran penting pemimpin dalam peningkatan kinerja. Setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian Piartini (2018:107) menegaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja juga

mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sikap kepemimpinan yang dianggap baik oleh bawahan, berkompeten di dalam memberikan tugas, seperti kesesuaian tugas dengan kemampuan karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Selain kepemimpinan, faktor motivasi juga memberikan pengaruh terhadap kinerja. Motivasi memberikan cara gairah kerja, supaya bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan. Winardi (2014:541) menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu indikasi dari komitmen. Seseorang dengan komitmen yang tinggi adalah yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya.

Hasil penelitian Ainah (2016:74) menyimpulkan bahwa motivasi kerja (motif dan motivator) berperan dalam meningkatkan kinerja (kualitas dan kuantitas kerja) pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjarbaru. Peran motif dalam peningkatan kinerja adalah pegawai bekerja Menjadi lebih baik, memotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan akurat sesuai tupoksi, meningkatkan kinerja, menimbulkan minat berprestasi. Peran motivator dalam peningkatan kinerja adalah Memberikan semangat kerja, memberikan arahan, perbaikan karier, persaingan untuk maju, hubungan kedekatan atasan-bawahan.

Hasil penelitian Rahsel (2016:209) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai pada bagian Administrasi Umum UNPAD Bandung. Rekomendasi yang diberikan penulis pada bagian Administrasi Umum UNPAD adalah agar terus meningkatkan kinerja pegawai dan hal ini dapat

diwujudkan melalui pemberian motivasi berupa penghargaan tepat sasaran, dukungan dan kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan agar mereka memiliki kemampuan kerja yang optimal, hal ini diyakini dan membuka peluang bagi pegawai dalam memberikan kinerja yang tinggi.

Faktor disiplin juga sangat penting bagi mendukung peningkatan kinerja pegawai. Dalam pelaksanaan tugasnya, pegawai atau karyawan perlu mempunyai disiplin kerja dalam menjunjung tinggi nilai-nilai keguruannya. Kedisiplinan adalah kemampuan dan kerelaan dalam mematuhi semua aturan dan norma yang ada dalam menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap tugasnya. Karena bagaimana pun seorang atau pimpinan merupakan cermin bagi anggotanya dalam sikap atau teladan, dan sikap disiplin akan memberikan warna terhadap hasil kerja bawahannya.

Wursanto (2019:89) menegaskan bahwa disiplin adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan berkaitan dengan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan diartikan jika seseorang bekerja selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan.

Martoyo (2016:87) mengemukakan ada faktor yang dapat menunjang pembinaan disiplin kerja yaitu juga melibatkan motivasi, kepemimpinan, kesejahteraan, pendidikan dan latihan, penegakan disiplin lewat hukum. Motivasi sangat erat kaitannya dengan kepuasan dan performansi kerja, sementara itu

kepuasan kerja itu sendiri mungkin mempengaruhi kehadirannya pada kerja, dan keinginan untuk ganti pekerjaan juga bisa mempengaruhi kesediaan untuk bekerja. Dengan demikian betapa penting peran seorang mampu melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya.

Hasil penelitian Astria (2018:20) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk uji secara parsial disiplin kerja mempunyai kontribusi pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Jika disiplin kerja yang dilakukan karyawan meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Deni (2018:12) menyimpulkan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan untuk uji secara parsial menyatakan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kedisiplinan menjadi faktor penting bagi peningkatan dan keberhasilan pegawai untuk mengoptimalkan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja baik secara empiris maupun konseptual seperti yang dikemukakan di atas dapat digunakan untuk memahami, memprediksi, dan menemukan alternatif fenomena permasalahan kinerja guru. Meskipun beberapa peneliti menemukan juga variabel yang sama dengan peneliti lainnya. Keadaan ini menunjukkan bahwa berbagai variabel ditemukan secara empiris memberi pengaruh terhadap kinerja sehingga dalam melakukan penelitian tentang kinerja, peneliti mendapatkan peluang yang sangat besar untuk menemukan variabel-variabel yang akan diujinya, terutama dalam menjelaskan,



memprediksi dan menemukan alternatif dari fenomena-fenomena permasalahan kinerja.

Dinas pecegah dan pemadam kebakaran dan/atau BPBD (Badan Penanggulangan Bencana Daerah) adalah unsur pelaksana pemerintah yang diberi tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas penanganan masalah kebakaran dan bencana termasuk dalam dinas gawat darurat atau *rescue* (penyelamatan) seperti Badan SAR Nasional. Para pemadam kebakaran dilengkapi dengan pakaian anti panas atau anti api dan juga helm serta boot/sepatu khusus untuk melaksanakan tugas. Pasukan pemadam kebakaran memiliki kepangkatan seperti dalam kesatuan militer dengan motto “Pantang Pulang Sebelum Padam”. Tugas pokok pemadam kebakaran adalah Pencegah kebakaran. Pemadaman kebakaran dan penyelamatan jiwa dan ancaman kebakaran dan bencana lain.

Petugas pemadam kebakaran adalah pekerjaan dengan resiko tinggi berupa luka-luka dan penyakit akibat kerja yang dapat mengakibatkan cacat dan kematian. Fakta bahwa lingkungan kerja selama keadaan darurat dan tak terduga serta petugas pemadam kebakaran yang tidak siap untuk setiap kemungkinan, membutuhkan pengalaman pelatihan dan pendidikan serta pengembangan alat pelindung diri untuk melindungi petugas pemadam kebakaran dari bahaya dan resiko pekerjaannya. Kewenangan umum Dinas Pencegah dan pemadam kebakaran dalam memadamkan kebakaran yang mempersyaratkan petugas pemadam kebakaran bekerja dengan efisien dan terorganisasi guna memastikan pasokan air yang mencukupi untuk memadamkan kebakaran dan memberikan hak

kepada petugas pemadam kebakaran untuk memasuki gedung-gedung jika dicurigai sedang mengalami kebakaran.

Secara khusus untuk kota Medan, institusi yang berwenang dalam menanggulangi kebakaran adalah Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran (DP2K) Kota Medan yang terbagi kedalam 4 Unit Pelaksana Teknis (UPT). Dalam melakukan pemadaman kebakaran, petugas di DP2K Kota Medan di didukung dengan APD yang lengkap seperti adanya sepatu khusus pemadam kebakaran (*firefighter boots*) serta mencukupi dengan jumlah petugas seperti jumlah baju dan celana tahan panas, sarung tangan, dan masker guna mendukung dalam melaksanakan tugasnya yang dihadapkan pada bahaya dan risiko yang tinggi.

Berdasarkan hasil observasi pada petugas Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan ditemukan bahwa adanya permasalahan yang terjadi pada pegawai. Beberapa permasalahan yang dapat dikemukakan yaitu kinerja pegawai yang masih belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari kinerja pegawai yang ada di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan belum mampu mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan keahliannya. Kinerja pegawai belum terlaksana secara optimal sehingga menyebabkan menurunnya prestasi kerja yang dilaksanakan oleh pegawai tersebut.

Selama melaksanakan tugasnya pegawai masih kurang diberikan pembinaan dan pengawasan oleh pimpinan. Pegawai kurang diperhatikan terutama terhadap bidang kerja mereka masing-masing. Keadaan ini menyebabkan pelaksanaan tugas tidak berjalan lancar. Kondisi yang terjadi dilapangan yaitu

pegawai bekerja dengan santai tanpa beban tugas dan terkesan lamban dalam menangani permasalahan yang ada di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

Selama menjalankan tugas pegawai kurang memiliki semangat kerja yang tinggi, terutama motivasi kerja yang kurang. Pimpinan kurang memotivasi pegawai dalam bekerja, menyebabkan pegawai kurang semangat dalam menjalankan tugas sehingga menurunnya kinerja para pegawai. Masih rendahnya motivasi kerja ini dibuktikan pula dengan kurang kesungguhan pegawai dalam bertugas sehingga capai tugas yang kurang optimal. Pada saat melaksanakan tugas memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang memiliki kesungguhan dan penuh tanggung jawab, juga ada yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa rasa tanggung jawab sebagai petugas di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

. Kedisiplinan pegawai masih rendah, masih ada diantara pegawai yang tidak mematuhi peraturan, seperti meninggalkan tugas di saat jam kerja berlangsung serta sering terlambat mengikuti kegiatan apel setiap hari kerja. Kurangnya kedisiplin pegawai dalam menjalankan tugas ini menyebabkan kurang optimalnya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang sudah ditetapkan sebagai pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

Untuk memahami fenomena yang terjadi pada petugas Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran di Kota Medan ini perlu dilakukan analisis hasil eksplorasi terhadap beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja baik secara empiris dan konseptual. Berdasarkan ini dinyatakan ketiga variabel yaitu

kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Jika dugaan ini teruji maka konsep tentang hubungan keempat variabel ini dapat digunakan untuk menjelaskan, meramalkan dan menemukan alternatif terhadap masalah kinerja tersebut. Beranjak dari pemikiran ini direncanakan suatu penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Pada Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Di Kota Medan.”**

## **1.2. Identifikasi masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat identifikasi beberapa permasalahan yaitu:

- 1) Kinerja pegawai yang belum sesuai dengan ketentuan yang ditugaskan, hal ini dapat dilihat dari kinerja pegawai yang belum dapat mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan.
- 2) Kepemimpinan belum melaksanakan pembinaan dan pengawasan secara baik terhadap terhadap kinerja pegawai, sehingga pegawai bekerja dengan santai tanpa beban tugas dan terkesan lamban dalam menangani permasalahan yang ada di lingkungan kerjanya.
- 3) Motivasi yang diberikan kepada pegawai belum sesuai dengan harapan sehingga menyebabkan pegawai kurang semangat dalam menjalankan tugas sehingga menurunnya kinerja para pegawai.
- 4) Disiplin pegawai masih rendah, masih ada diantara pegawai yang tidak mematuhi peraturan, seperti meninggalkan tugas di saat jam kerja

berlangsung, tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas, serta sering terlambat mengikuti kegiatan apel setiap hari kerja.

### **1.3. Pembatasan masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Disamping itu penelitian juga dibatasi pada kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja, dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui disiplin kerja pada pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran di Kota Medan.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan?
5. Apakah kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

6. Apakah disiplin kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan?
7. Apakah disiplin kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan?

### **1.5. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
3. Pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
5. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
6. Kemampuan disiplin kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
7. Kemampuan disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

## 1.6. Manfaat penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas maka manfaat yang di dapat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat secara teoritis:
  - a. Dapat digunakan untuk meningkatkan wawasan dan khasanah pengetahuan mengenai strategi meningkatkan kinerja melalui kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja.
  - b. Bagi penelitian lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk selanjutnya dan dapat dikembangkan dengan variable-variabel yang berbeda.
2. Manfaat secara praktis:
  - a. Hasil penelitian ini dapat diterapkan dan dikembangkan melalui pelaksanaan tugas sehari-hari di suatu lembaga atau perusahaan.
  - b. Dapat digunakan sebagai dasar acuan atau masukan bagi pegawai, pimpinan perusahaan dalam rangka menyusun strategi kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.
  - c. Bagi para pihak yang terkait termasuk dinas Pemadam Kebakaran, penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance* yang dapat diartikan dengan 1) Pekerjaan, perbuatan atau 2) Penampilan. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi bagaimana proses kerja berlangsung. Jadi, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Rasydin (2020:55) menegaskan bahwa kinerja adalah suatu perbuatan atau kemampuan yang dipertimbangkan untuk mencapai kesuksesan.

Wibowo (2017:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sementara itu *Groundland* (dalam Anwar, 2014:87) mendefinisikan kerja sebagai penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh kekuasaan gerak, ritual dan urutan kerja sesuai prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah. Robbins (2012:214) mengemukakan bahwa kinerja adalah ukuran kerja yang dilakukan dengan menggunakan kriteria yang disetujui bersama. Dilihat dari karakteristik personil kerja merupakan kemampuan, keterampilan kepribadian dan motivasi untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik (Mulyasa, 2013:111).



Senada dengan itu Kirpatrick dan Nixon dalam Sagala (2016:179) mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan sebelumnya). Performansi/kinerja adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realities dan gambaran perilaku difokuskan pada konteks pekerjaan yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi kerja menentukan kinerja yang aan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.

Kinerja pegawai juga berkaitan dengan bagaimana dia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi. Dua jenis pekerjaan, tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik pegawai mengenal kegiatan anatara personal dengan anggota lain organisasi termasuk mengenai konflik, mengolah waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok dan bekerja secara mandiri.

Peneliti lain Colquitt, Lepine, Wasson, (2012:34) mengemukakan bahwa *organizational commitment* dapat dipengaruhi oleh *organizational mechanism*, *group mechanism*, *individual characteristics* dan *individual mechanisms*. Menurut Kreitnes dan Kinicku, kinerja seseorang akan tampak dari sifat, perilaku, hasil dan kontingensi (Wibowo, 2017:352), sedangkan menurut Robbins (2012:24) kinerja individu akan diukur dari hasil pekerjaannya, perilaku serta sikap.

Hasil penelitian Iis Sobariah dkk (2018:108) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional, disiplin kerja secara bersama-

sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menandakan bahwa peningkatan kinerja pegawai akan terjadi apabila didukung oleh disiplin kerja dari pegawainya, kepemimpinan transformasional yang baik, dan adanya motivasi kerja dari para pegawainya.

Hasil penelitian Risky Nur Adha (2019:47) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerjanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat di atas, bila kinerja dihubungkan dengan karyawan maka kinerja itu adalah sikap, perilaku dan hasil yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan terlihat dari hasil yang dicapai dalam pembelajaran, membimbing dan mengarahkan siswa, bagaimana perilakunya dan juga kepribadiannya. Jadi kompetensi profesional.

Oleh sebab itu, kinerja yang tinggi akan tampak dari profesionalnya dalam melaksanakan tugas Wibowo (2017:54) mengemukakan untuk menilai kinerja diperlukan empat pendekatan yakni : 1) Pendekatan sikap, ini menyangkut penilaian terhadap sikap atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam membentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan dan ketergantungan. 2) Pendekatan perilaku, ini berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kinerja kegiatan antara personal dengan anggota lain organisasi termasuk mengenai konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri. 3) Pendekatan hasil, ini berkaitan

dengan seberapa baik individu dapat menyelesaikan pekerjaannya. 4) bagaimana usahanya menyelesaikan tugas.

#### **2.1.1.2. Tujuan dan Fungsi Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Suryoto sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara (2009:10) mengemukakan beberapa tujuan dari penilaian kinerja yaitu:

- a) Saling mengerti antar karyawan
- b) Mengapresiasi hasil kerja karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk selalu melakukan yang terbaik
- c) Memberikan kelonggaran pada karyawan agar bisa saling berdiskusi sesuai dengan keinginan dan inspirasi terhadap pekerjaannya
- d) Mendefinisikan tujuan masa depan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja.
- e) Mengecek jadwal pelaksanaan dan mengembangkan kebutuhan dalam pelatihan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:264) tujuan penilaian kinerja adalah:

- a) Memahami keahlian yang dimiliki pegawai.
- b) Mengembangkan kualitas kerja.
- c) Mengembangkan kemampuan karyawan agar dapat menaiki jabatan
- d) Menciptakan hubungan baik antar karyawan dan atasan
- e) Mengetahui kondisi organisasi dalam bidang kinerja karyawan
- f) Hasil bidang ini bermanfaat untuk mengembangkan keterampilan karyawan

Selain memiliki tujuan, penilaian kinerja juga memiliki fungsi atau manfaat sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010:264) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan prestasi kerja yang berupa penilaian dari direksi terhadap pegawai untuk mendapatkan hasil kerja karyawan serta karyawan bisa memperbaiki hasilnya jika kurang bagus
- 2) Suatu kesempatan kerja yang adil untuk menjamin pegawai mendapatkan suatu harapan diposisi yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki.
- 3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan dari kinerja kerja yang mampu mendeteksi kemampuan karyawan yang masih kurang sehingga dibutuhkan pelatihan.
- 4) Menyesuaikan kompensasi dilakukan oleh pimpinan melalui penilaian yang direncanakan
- 5) Keputusan promosi dan demosi yang didapat dari penilaian kinerja untuk mempromosikan atau mendemonstrasikan
- 6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan yang dapat diketahui secara langsung merupakan proses untuk membantu dalam menilai kinerja. Proses merekrut karyawan dapat dicerminkan dari hasil rekrutmen serta tahap penyeleksian.

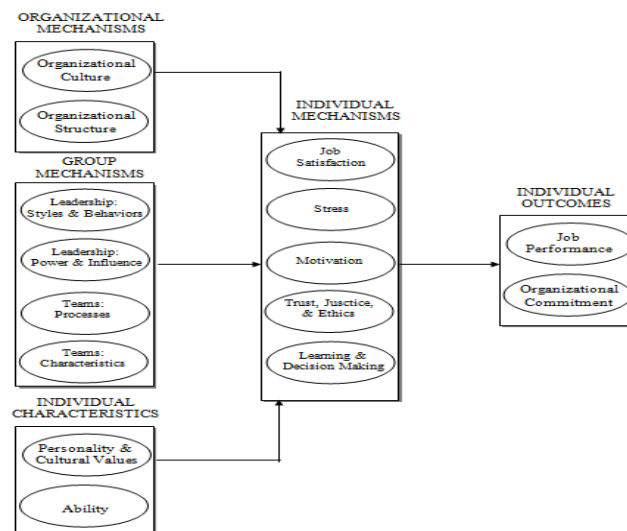
### **2.1.1.3. Faktor Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Malthis dan Jackson (2011:82) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

(1) kemampuan mereka, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi.

Selanjutnya menurut Menurut Gibson (dalam Wibowo, 2017:170) masih menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Tiga faktor tersebut adalah: (1) faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang), (2) faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja), dan (3) faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*).

Sejalan dengan kinerja, peneliti A. Colquit, Jefry A. Lepine, Michael J. Wason (2012:63) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh *Leadership styles & Behavior, motivation, Ability* terhadap *job performance*, seperti dikemukakan pada gambar 2.1 berikut:



Sumber: A. Colquit, Jefry A. Lepine, Michael J. Wason (2012:63)

**Gambar 2.1.**  
**Hubungan Mekanisme Organisasi, Mekanisme Kelompok, Karakteristik Individu, Mekanisme Individu, dan Performance Kerja.**

#### **2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai**

Abdullah (2014:145) menegaskan bahwa Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan indikator kinerja berkaitan dengan suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

Dharma (2012:83) mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai terdiri dari konsisten, tepat, menantang, dapat diukur, dapat dicapai, disepakati, dihubungkan dengan waktu, dan berorientasikan kerja kelompok. Penelitian Becker dkk (2018:348) dalam *Journal of Personnel Psychology* mengemukakan indikator kinerja meliputi kualitas Pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap, kerjasama, komunikasi, dan kinerja keseluruhan.

Afandi (2018:89) mengemukakan beberapa indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 2) Kualitas hasil kerja yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas yaitu berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
- 4) Disiplin kerja yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

- 5) Inisiatif yaitu kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- 6) Ketelitian yaitu tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
- 7) Kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 8) Kejujuran yaitu salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
- 9) Kreativitas yaitu proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan

Setiawan (2014:147) mengemukakan bahwa untuk mengukur kinerja dapat digunakan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Ketepatan menyelesaikan tugas  
Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Kesesuaian jam kerja  
Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran
- 3) Tingkat kehadiran  
Jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- 4) Kerjasama antar karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

5) Kepuasan kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan

## **2.1.2. Kepemimpinan**

### **2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Makawimbang (2012:6) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Hal ini mengandung makna bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tunduk atau mengikuti semua keinginan seorang pemimpin.

Abdulsyani (2017:231) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pemberian pengaruh dari seseorang pemimpin terhadap orang lain (atau kelompok orang) untuk melakukan suatu aktivitas tertentu yang sesuai dengan kehendaknya.

Lubis dkk (2019:28) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mau bekerjasama dengan sukarela dalam situasi tertentu, sehingga anggota tersebut termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dan merasa tidak terpaksa, semua ini dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Setiap organisasi sangat tergantung kepada peran pemimpin khususnya dalam hal kepemimpinannya. Maju mundurnya organisasi, dinamis tidaknya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya orang bekerja dalam organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi sebahagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang di terapkan dalam organisasi tergantung dari kepemimpinan adalah merupakan indikator bahwa perilaku kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja.

Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi ialah mengerakkan orang-orang dalam organisasi itu. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Prihatin (2011:99) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor yang menentukan kesuksesan dalam sebuah manajemen. Jatuh banggunya suatu organisasi itu ada di tangan pemimpinnya, atau keberhasilan suatu organisasi terletak pada kepemimpinan pemimpinnya.

Hal yang senada oleh Kartono (2012:109) mengatakan bahwa manusia modern sekarang ini sangat berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik, yang memiliki keterampilan teknis tinggi, dan sifat sifat kepribadian yang unggul. Demikian pentingnya pemimpin bagi organisasi, jadi selayaknyalah hal itu mendapat perhatian bagi setiap pemimpin dalam organisasi.

Banyak ahli yang memberikan pengertian kepemimpinan, seperti pendapat Churchil dalam Nawawi (2013:18) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin. (*Nevertheless leadership abilities and skill*

*id directing are important factors in managers effectiveness)*” Syafaruddin (2017:51) menegaskan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi.

Perlu dikemukakan pula bahwa kepemimpinan berfungsi untuk meningkatkan keefektifan organisasi, seperti yang dikemukakan Nawawi (2013:54) fungsi partisipatif sebagai strategi untuk mengefektifkan organisasi. Dari tulisan Nawawi diatas dapat diartikan bahwa kepemimpinan partisipatif mempengaruhi tingkat keefektifan organisasi.

Kemudian Pramudji (2012:9) mengemukakan beberapa kelompok pendapat tentang kepemimpinan yaitu : (a) kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok , (b) kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh (*leadership as personality and its effect*) (c) kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesesuaian, kesepakatan (*Leadership as the art of inducing compliance*) (d) Dari poin (c) tersebut jika diartikan maka kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan partisipatif. Selanjutnya Pramudji (2012:21) mengemukakan pula pendapat sekelompok para ahli yang mengatakan kepemimpinan sebagai inisiasi (permulaan) dari struktur. (*leadership as the initiation of structure*) yang diartikan bahwa kepemimpinan bukanlah jabatan yang pasif tetapi proses pemunculan dan pemeliharaan struktur peranan . dari pengertian ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi struktur tugas pada organisasi.

Surbakti (2016:72) mengemukakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mau bekerjasama

dengan sukarela, sehingga termotivasi mengerjakan pekerjaannya dan tidak merasa di paksa yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Syafaruddin (2017:45) menegaskan bahwa fokus kepemimpinan diarahkan terhadap empat hal yaitu:

- 1) Pemimpin berinteraksi dengan dewan, staf, dan sukarelawan untuk memberi inspirasi, memberi semangat dan antusias, serta memberdayakan mereka.
- 2) Pemimpin berusaha membantu atau mendukung dari para penyumbang, penjamin, kelompok, media atau pemimpin lain dalam bisnis atau sektor publik.
- 3) Untuk pekerjaan masa kini, pemimpin berkenaan dengan mutu pelayanan terhadap pelanggan dan masyarakat juga struktur organisasi, sistem informasi dan aspek lain dari efektivitas organisasi.
- 4) Untuk peluang masa depan, pemimpin mengantisipasi kecenderungan dan juga pengembangan yang mendekati untuk kepentingan implikasi bagi arah masa depan organisasi.

Hasil penelitian Mufarrohah dkk (2013:129) menegaskan bahwa kajian teoritis menunjukkan gaya kepemimpinan merupakan norma dan cara pimpinan dalam mempengaruhi bawahan. Oleh karena itu, pemimpin merupakan pemain (aktor) utama yang menentukan keberhasilan dan kinerja organisasi.

Hasil Penelitian Yohanis Salutondok dkk (2015:859) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaima mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas

sesuai dengan perintah yang di rencanakan. Ilmu kepemimpinan semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan, kemudian menyatukan orang-orang dengan mengomunikasikan visi tersebut dan mengilhami mereka agar mampu mengatasi rintangan-rintangan sehingga mampu melaksanakan tugas yang dipercayakan.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Hermaya (2015:129) menyatakan bahwa teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif. Teori perilaku ini tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda dari pendekatan ciri.

#### **2.1.2.2. Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai penekanan yang sama yaitu arah dan tujuan bagi organisasi. Kepemimpinan lebih banyak berfokus menciptakan visi ke depan bagi organisasi dan mengembangkan strategi jauh ke depan tentang perubahan-

perubahan yang dibutuhkan untuk mewujudkan visi tersebut bagi organisasi. Kepemimpinan lebih banyak memandang pada horizon yang luas (*keeping eye on the horizon*) dan menekankan hasil-hasil jangka panjang (*long term result*) (Kotter,2006:110).

Visi merupakan sebuah gambaran dari ambisi, bentuk impian yang diinginkan bagi organisasi. Sebagai contoh Motorola mempunyai visi sederhana “*untuk menjadi perusahaan utama di dunia*”. Menurut majalah Fortune ciri-ciri yang muncul dari “100 perusahaan terkemuka di Amerika” adalah mempunyai seorang pemimpin yang tangguh, visioner dan memiliki tujuan yang jelas dalam meningkatkan nilai *shareholder*. Di medtronic pemimpin perusahaan menekankan visi pada “*mengembalikan pasien pada kehidupan yang menyeluruh*”.

Hamzah (2014:77) mengemukakan bahwa tujuan kepemimpinan meliputi tujuan organisasi, tujuan kelompok, tujuan pribadi anggota kelompok, dan tujuan pribadi pemimpin yang meliputi:

- 1) Tujuan organisasi dimaksudkan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan dan menghindari diri dari maksud-maksud yang irasional organisasi yang ada.
- 2) Tujuan kelompok dimaksudkan untuk menanamkan tujuan kelompok pada masingmasing anggota sehingga tujuan kelompok dapat segera tercapai.
- 3) Tujuan pribadi anggota kelompok maksudnya untuk memberi pengajaran, pelatihan, penyuluhan, konsultasi bagi tiap anggota kelompok sehingga anggota kelompok dapat mengembangkan pribadinya.

- 4) Tujuan pribadi pemimpin maksudnya untuk memberi kesempatan pada pimpinan berkembang dalam tugasnya, seperti mempengaruhi, memberi nasehat, dan sebagainya.

Menurut Effendi (2010:189) bahwa Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu:

- a) Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

Jika kita mengetahui riwayat hidup seseorang, pada umumnya kita dapat menduga dengan ketepatan yang tinggi bagaimana seseorang itu akan bertindak dan berlaku pada situasi tertentu. Hal ini tidak berarti bahwa manusia tidak berubah. Yang pasti ialah bahwa perubahan yang terjadi dalam diri seseorang terjadi secara gradual. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang yang berpendapat demikian dapat dikatakan bahwa seseorang yang berpendirian tetap lebih mudah “diramalkan” tindak-tanduknya dibandingkan dengan seseorang yang tidak berpendirian kuat

Salah satu cara untuk dapat meramalkan sikap dan tindak-tanduk orang lain dalam keadaan tertentu ialah dengan mengetahui bagaimana pandangan orang itu terhadap dirinya sendiri. Pandangan seseorang terhadap diri sendiri biasanya merupakan suatu sintese dari pada aspirasi pendidikan, pengalaman dan penilaian orang-orang sekelilingnya kepadanya. Seseorang mengambil keputusan selaku individu untuk melindungi atau memperbesar pandangan terhadap dirinya sendiri.

Erwati Aziz (2014:127) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan yaitu membantu kelompok untuk menentukan kegunaan dan tujuan memfokuskan diri pada proses kerja secara bersama, lebih waspada/memperhatikan akan sumber-sumber yang dimiliki, dan cara yang terbaik untuk memanfaatkannya, mengevaluasi kemajuan dan perkembangan, menjadi terbuka untuk ide baru dan ide yang berbeda, tanpa menjadi berhenti karena konflik, dan belajar baik dari kegagalan dan frustrasi, maupun dari keberhasilan.

### **2.1.2.3. Faktor Mempengaruhi Kepemimpinan**

Selanjutnya Robbins (2012:130) mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu:

- 1) Dorongan. Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
- 2) Kehendak untuk memimpin. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.
- 3) Kejujuran dan integritas. Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.

- 4) Kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.
- 5) Kecerdasan. Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
- 6) Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industry dan hal-hal teknis.

Siagian (2019:118) menegaskan bahwa faktor-faktor mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu menganalisis kepemimpinan berdasarkan ciri-ciri kepemimpinan. Selanjutnya Thoha (2016:32) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan diantaranya teori sifat, kelompok, situasional, jalan kecil-tujuan, social learning. Selanjutnya masing-masing teori kepemimpinan tersebut dikemukakan penjelasan sebagai berikut:

(a) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu : kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

(b) Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.



(c) Teori Situasional

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada di sekitarnya.

(d) Teori Jalan Kecil – Tujuan

Teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat memuaskan.

(e) Teori Social Learning

Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbale balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Penjelasan teori kepemimpinan ini melahirkan suatu tinjauan bahwa untuk memimpin seseorang harus memiliki gaya kepemimpinan. Menurut Robbins dalam buku Management Seven Edition yang dialih bahasa oleh Hermaya (2015:130) ada beberapa gaya atau style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, diantaranya:

1) Pada Periode Pertama

a) Gaya Otokratis : Pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

b) Gaya Demokratis : Pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi

dalam memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

- c) Gaya Laissez-Faire : Pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

## 2) Pendapat Para Ahli

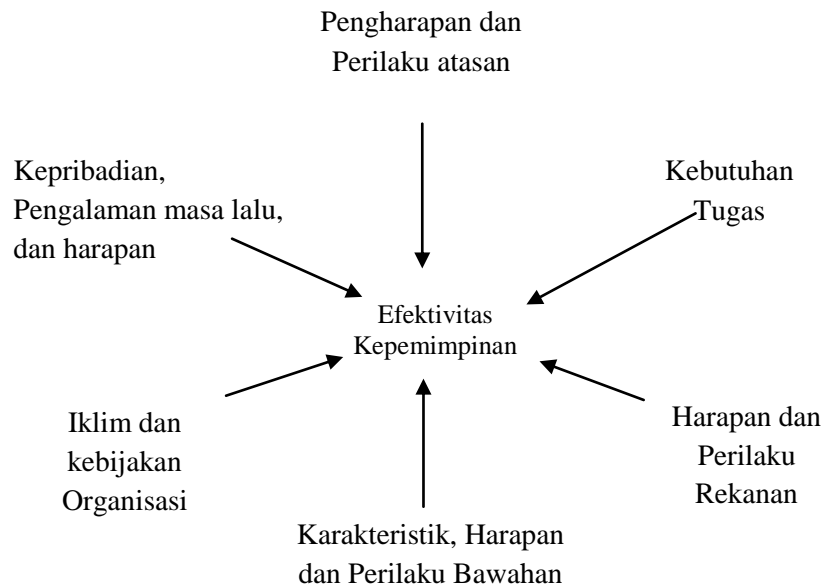
- a) Gaya Kepemimpinan Kontinum. Terdapat dua bidang pengaruh yang eksterm antara pengaruh pemimpin dan kebebasan bawahan.
- b) Gaya Managerial Grid. Dimana manajer berhubungan dengan dua hal yaitu produksi dan orang-orang.
- c) Tiga Dimensi dari Reddin. Merupakan gaya penyempurnaan dari manajerial grid dengan menambahkan efektivitas dalam modelnya.
- d) Empat Sistem Manajemen dari Likert. Dimana pemimpin dapat berhasil jika bergaya participative management, yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

Menurut H. Jodeph Reitz (dalam Fattah, 2014:98-99) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin meliputi kepribadian, harapan, karakteristik, kebutuhan tugas, iklim, dan harapan. Masing-masing faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kepribadian (*personality*) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya,

cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan/orang.

- Harapan dan perilaku atasan, sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya itu.
- Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai pengetahuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pemimpin.
- Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh, bawahan yang bekerja pada bagian pengelolaan data (litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi kepada tugas.
- Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh, kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.
- Harapan dan perilaku rekan, sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba memperebutkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekan-rekannya. Untuk jelasnya dapat digambarkan secara sederhana seperti Gambar 2.2 berikut.



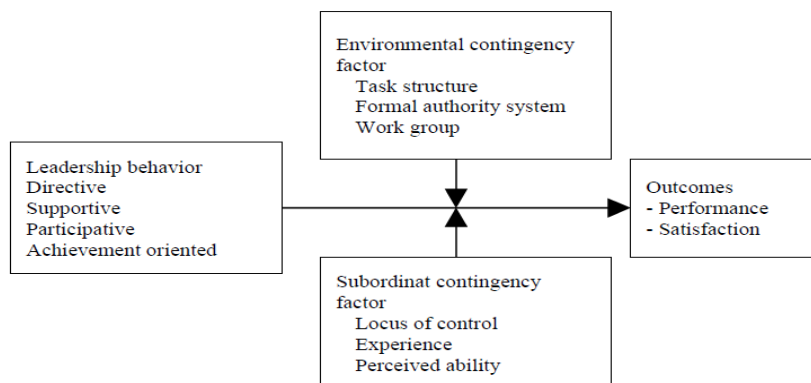
Sumber : H. Jodeph Reitz, (dalam Fattah : 2014)

### Gambar 2.2 Efektivitas Kepemimpinan

Berdasarkan Gambar 2.2 dapat dikemukakan bahwa agar kepemimpinan menjadi lebih efektif, maka faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah prinsip kepemimpinan yang kuat dan mantap, harapan dan perilaku yang tinggi dari seluruh *stakeholders*, mengutamakan dasar kecakapan dan kemampuan, penugasan dan pengawasan yang tepat terhadap seluruh personal, dan penerapan model dan sistem evaluasi yang standar.

Indrafachrudi (2014:13) menegaskan kepemimpinan tentunya memiliki fungsi yang pada dasarnya dapat dibagi dua yaitu: fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai, dan fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan sambil memeliharanya.

Robbins dan Judge (2012:113) menggambarkan model *path goal theory leadership* disajikan pada Gambar 2.3 berikut:



Sumber: Robbins dan Judge (2012:113).

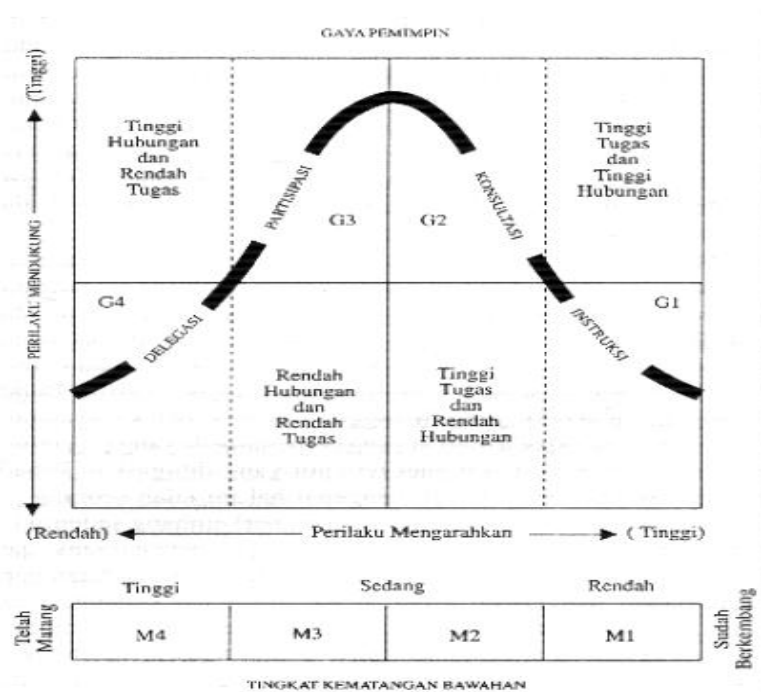
### **Gambar 2.3. Path Goal Theory Leadership**

Berdasarkan gambar 2.3 dapat dikemukakan bahwa terdapat dua variabel kontinjensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil berupa kepuasan kerja dan kinerja yaitu variabel-variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali karyawan (struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja) serta variabel variabel yang merupakan bagian dari karakteristik personal karyawan (*locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dimiliki).

Tugas pemimpin untuk memberikan informasi dan dukungan yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan. Istilah *path goal* berasal dari keyakinan bahwa para pemimpin yang efektif semestinya bisa menunjukkan alan guna membantu pengikut-pengikutnya mendapatkan hal-hal yang dibutuhkan demi pencapaian tujuan kerja dan mempermudah perjalanan serta menghilangkan berbagai rintangannya.

Perilaku kepemimpinan yang dapat diidentifikasi melalui studi tipe kepemimpinan terdiri dari empat tipe atau gaya kepemimpinan yang dimulai dari perilaku yang sangat efektif sampai yang sangat bebas. Perilaku yang paling efektif tergantung pada kesiapan dan kematangan pengikut. Perilaku pemimpin dari

masing-masing tingkat meliputi instruktif (*telling*), penawaran (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*). Keempat gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan seperti dikemukakan pada Gambar 2.4 berikut:



Sumber : Hersey dan Blanchard (dalam Toha, 2016:181) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (New Jersey: Prentice Hall,inc).

### Gambar 2.4 Kombinasi Pemimpin dan Kematangan Bawahan

Berdasarkan Gambar 2.4 dapat dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan dari masing-masing tingkat meliputi instruktif (*telling*), penawaran (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*). Keempat gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Kesiapan dan kematangan bawahan terdiri dari 4 level kematangan yaitu kematangan rendah (M1), kematangan sedang (M2), kematangan cukup (M3), dan sangat matang (M4).

Selanjutnya dikemukakan empat gaya kepemimpinan, yang dapat digunakan pemimpin didalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yaitu gaya kepemimpinan direktif, yang dicirikan oleh: (1) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya, (b) pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas, (c) konsultatif Pemimpin melakukan pengawasan kerja yang ketat, (d) pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan, (e) hubungan dengan bawahan rendah tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya terhadap kemampuan bawahannya.

Gaya kepemimpinan konsultatif, yang dicirikan oleh: (a) pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan, (b) pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan bawahan, (c) penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan, (d) hubungan dengan bawahan baik.

Gaya kepemimpinan partisipatif, yang dicirikan oleh: (a) pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan, (b) pemimpin

memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan, (c) hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai, (d) motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Gaya kepemimpinan delegatif, yang dicirikan oleh: (a) pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dengan bawahan, (b) bawahan mempunyai hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan dengan bawahan rendah.

#### **2.1.2.4. Indikator Kepemimpinan**

Riduwan (2012:65) menyatakan bahwa indikator dari kepemimpinan yaitu:

- 1) Teknik pematangan penyiapan pengikut, hal itu dapat ditunjukkan melalui pemberian penerangan yang jelas, keterangan yang faktual, pengertian yang jelas, pendidikan, pengetahuan/pikiran serta adat istiadat.
- 2) Teknik hubungan antar manusia, ditunjukkan melalui memahami dan mendalami bawahan, menyamakan persepsi, pencapaian tujuan organisasi serta kepentingan organisasi.
- 3) Teknik menjadi teladan, ditunjukkan melalui hakekat pemberian teladan, pengaruh pada bawahan, wujud perbuatan, larangan, anjuran serta keharusan.



- 4) Teknik persuasi dan pemberi perintah, ditunjukkan melalui ajakan simpatik dari pimpinan, kemauan tanpa paksaan, kesadaran pemberian perintah, pelaksanaan perintah serta ketaatan.
- 5) Teknik penggunaan komunikasi yang tepat, ditunjukkan melalui kejelasan informasi, penerangan, kegiatan organisasi serta kesamaan persepsi.
- 6) Teknik penyediaan fasilitas, ditunjukkan melalui jenis fasilitas yang disediakan, pencapaian tujuan, petunjuk teknik, kegiatan organisasi serta alat pencapaian tujuan organisasi.

Kartono (2012:189) mengemukakan indikator kepemimpinan yaitu:

- 1) Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

- 2) Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

- 3) Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.

- 4) Kemampuan mendengar

Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah apa pendapat dari bawahannya.

## 5) Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Kreitner dkk (2015:248) mengemukakan bahwa istilah motivasi diambil dari istilah Latin *movere*, berarti pindah. Dalam konteks sekarang, motivasi adalah proses-proses psikologis memusatkan, mengarahkan, arahkan, dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan. Motivasi berkaitan dengan sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan

Sedarmayanti (2011:400) mengemukakan bahwa motivasi adalah kondisi/energi yang menggerakkan diri karyawan terarah/tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kerja maksimal.

Nasution (2010:131) menegaskan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu tindakan. Selanjutnya Wahjono (2012:79) menegaskan bahwa motivasi adalah serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang membuat seseorang

bergerak. Namun seseorang bergerak itu bergerak karena dua sebab yaitu kemauan (*ability*) dan motivasi

Richard M. Steers yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:233) mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan kecenderungan seseorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Menurut Gibson dalam Toha (2016:103) mengemukakan motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Selanjutnya Liang Gie yang dikutip oleh Martoyo (2012:92) mengemukakan motivasi atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi unit kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

Saefullah dkk (2012:235) menegaskan bahwa motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh para manajer karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu dan sumber daya manusia dalam organisasi berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu termasuk juga terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh individu tersebut.

Hasil penelitian Sari Marliani (2016:70) mengemukakan bahwa perusahaan harus lebih memprioritaskan kebutuhan karyawan untuk lebih mengali potensi yang ada pada karyawan, dengan diberikannya gaji, bonus, pelatihan-pelatihan, promosi jabatan, tunjangan hari tua, kesehatan dan rekreasi, maka dengan sendirinya motivasi bekerja akan timbul dengan sendirinya tanpa adanya paksaan dan karyawan akan terpuaskan.

Hasil penelitian Sisvana Damayanti (2014:141) mengemukakan bahwa beberapa faktor penting terkait dengan motivasi diantaranya *satisfiers/intrinsic* (prestasi, penghargaan atau *recognition*, pekerjaan itu sendiri atau *work it self*, tanggung jawab atau *responsibility*, kesempatan untuk maju atau *the possibility of growth*) pada diri karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa motivasi kreja adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

#### **2.1.3.2. Tujuan dan Fungsi Motivasi Kerja**

Tujuan merupakan sesuatu yang harus dikejar atau dicapai untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan yang dirasakan. Menurut Taufik (2007:77) mengemukakan bahwa tujuan motivasi adalah psesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan mencapai tujuan tertentu. Setiap tindakan motivasi seseorang mempunyai tujuan yang akan dicapai. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau akan dicapai, maka semakin jelas pula bagaimana tindakan memotivasi itu dilakukan. Tindakan memotivasi akan lebih berhasil apabila tujuannya jelas dan didasari oleh yang dimotivasi. Setiap orang yang akan

memberikan motivasi pada seseorang harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, serta kepribadian yang akan dimotivasi.

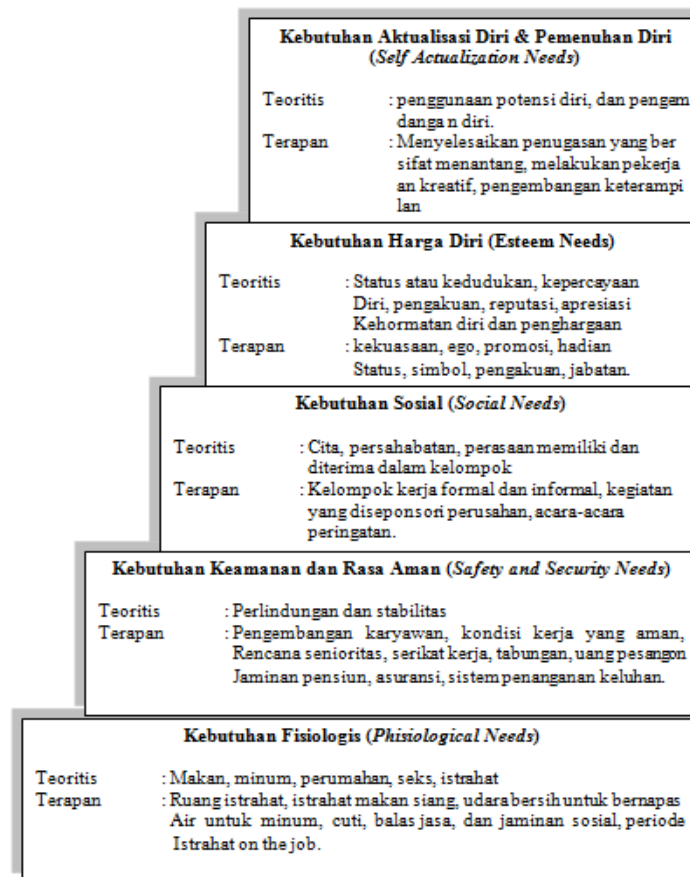
Menurut Notoatmodjo (2007:110) mengemukakan bahwa motivasi mempunyai tiga fungsi yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan
- 2) Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan yang sudah direncanakan
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

#### **2.1.3.3. Faktor Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hirarchi*) dari Maslow yang menyatakan bahwa motivasi kerja ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis, baik yang berupa materi maupun non-materi.

Berikut dikemukakan gambar teori jenjang kebutuhan Maslow Gambar 2.5 sebagai berikut:



Sumber: Maslow dalam Wahjono (2010:82).

### Gambar 2.5. Teori Motivasi Jenjang Kebutuhan Maslow

Berdasarkan Gambar 2.5 dapat dikemukakan bahwa kebutuhan pokok manusia sehari-hari misalnya kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya (*physical need*). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah, apabila sudah terpenuhi maka diikuti oleh hirarki kebutuhan yang lainnya. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya (*safety need*).

Kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok,

bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menjadi anggota kelompok pergaulan yang lebih besar (*social needs*). Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman, dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa (*the need for self actualization*). Kebutuhan tersebut sering terlihat dalam kehidupan kita sehari-hari melalui bentuk sikap dan perilaku bagaimana menjalankan aktivitas kehidupan. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, pujian, penghargaan, dan pengakuan (*esteem need*).

Komariah (2010:210) menegaskan bahwa motivasi diberikan tentunya sebagai upaya memelihara semangat kerja karyawan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara optimal. Sekitar tahun 1950, Herzberg beserta rekan-rekan peneliti lainnya melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja muncul disebabkan dua kelompok faktor-faktor yang berbeda, yaitu yang mereka beri nama faktor *Motivator* dan faktor *Hygiene* atau faktor pemeliharaan.

Faktor-faktor bagian dari kelompok *hygiene* adalah faktor yang ada kaitannya dengan lingkungan pelaksanaan pekerjaan, dan disebut sebagai sumber ketidakpuasan. Faktor *motivator* adalah faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan disebut sebagai sumber kepuasan. Jika didapatkan bahwa tingkatan pada faktor *hygiene* begitu rendah maka mengalami ketidakpuasan kerja, namun jika tingkatan pada faktor *hygiene* tinggi, bukan berarti karyawan mengalami kepuasan kerja.

Teori dua faktor dari Herzberg, menyebabkan ketidakpuasan dan kondisi mana yang menyebabkan kepuasan. Motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua unsur yang saling terkait terhadap dampak yang lebih luas lagi baik dampak bagi kehidupan pribadi karyawan maupun kelangsungan hidup perusahaan.

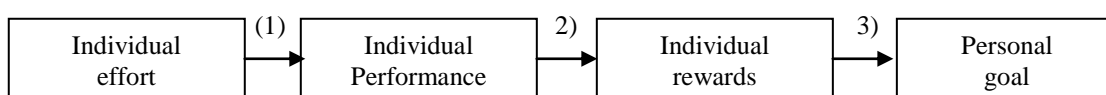
Tabel 2.1 Bagan Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor <i>Hygiene</i> (Pemeliharaan)		Faktor <i>Motivator</i>	
Tidak Puas ( <i>Dissatisfaction</i> )	← Netral ( <i>No Satisfaction</i> ) →	→	Puas ( <i>Satisfied</i> )
<u>Gaji</u> Termasuk segala bentuk kompensasi, fokus pada kenaikan gaji atau pengharapan kenaikan gaji yang tidak terpenuhi		<u>Pertumbuhan</u> Belajar pengetahuan-pengetahuan atau keterampilan-keterampilan baru (skill) yang memungkinkan untuk meningkatkan kedudukan maupun pertumbuhan individu	
<u>Prosedur Perusahaan</u> Merasa cukup atau tidak cukup terhadap prosedur perusahaan dan manajemen. Termasuk komunikasi yang buruk, kurangnya delegasi otoritas, prosedur dan aturan.		<u>Jenis Pekerjaan</u> Isi dari pekerjaan, apakah pekerjaan ini menarik atau membosankan, rutin atau bervariasi, kreatif atau menoton, sulit atau mudah, menantang atau tidak menantang.	
<u>Supervisi</u> Kompetensi atau keahlian teknis dari penyelia. Ini termasuk kemauan dari penyelia untuk mengajari bawahannya atau mendelegasikan otoritas, keadilan dan pengetahuan kerja		<u>Tanggung Jawab</u> Termasuk tanggung jawab dan otoritas dalam pekerjaan bersangkutan.	
<u>Hubungan Interpersonal</u> Hubungan karyawan dengan atasannya, bawahannya, atau dengan rekan sekerja. Termasuk juga hubungan relasi dan hubungan social dalam lingkungan pekerjaan.		<u>Pencapaian</u> Kepuasan individu yang dicapai ketika dapat menyelesaikan pekerjaannya, dalam memecahkan masalah, ataupun dalam melihat keberhasilan yang dihasilkan atas usaha sendiri.	
<u>Status</u> Kantor pribadi, jabatan penting, memiliki sekretaris, mendapatkan fasilitas kendaraan.		<u>Pengembangan</u> Mengalami peningkatan jenjang karir atau perubahan status ke tingkatan yang lebih tinggi dalam perusahaan.	
<u>Kondisi Kerja</u> Jam kerja, fasilitas kerja, penataan lampu, peralatan, suhu ruangan, ruangan kerja, ventilasi, dan tampilan ruang kantor secara fisik lainnya.		<u>Pengakuan</u> Pengakuan dari orang lain atau manajemen atau hasil kerja yang baik.	
<u>Keamanan</u> Keamanan posisi pekerja, stabilitas pribadi.			

Sumber : Handayani (2011:65) Teori dua faktor dari Herzberg



Robbins dan Judge (2012:231) mengemukakan teori pengharapan adalah teori yang mengemukakan kekuatan kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan akan diikuti oleh hasil yang diberikan dan daya tarik hasil tersebut untuk individu. Secara rinci, teori pengharapan dikemukakan pada Gambar 2.6 berikut:



Sumber: Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Person Education, Inc. 2012.

### **Gambar 2.6. Teori Pengharapan**

Berdasarkan Gambar 2.6 dapat dikemukakan bahwa kinerja individu secara langsung dipengaruhi oleh usaha individual, kinerja individual secara langsung mempengaruhi ganjaran organisasi, dan pada akhirnya organisasi secara langsung mempengaruhi sasaran pribadi. Teori tersebut menjelaskan bahwa apabila seseorang termotivasi untuk melakukan usaha yang lebih keras, kinerjanya akan meningkat, kinerja yang baik akan menyebabkan penambahan ganjaran organisasi, dan selanjutnya ganjaran itu (bonus, kenaikan gaji) akan memenuhi sasaran pribadi pekerja itu.

#### **2.1.3.4. Indikator Motivasi Kerja**

Wibowo (2017:162) mengemukakan indikator dari motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi yang meliputi : target kerja, kualitas kerja, tanggung jawab, dan resiko

2. Kebutuhan memperluas pergaulan meliputi : komunikasi dan persahabatan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan pemimpin, duta perusahaan, dan keteladanan

Nuraeni (2010:120) mengemukakan tiga pengukuran dan indikator motivasi kerja yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi meliputi : berorientasi pada tujuan, berorientasi pada masa depan, tanggung jawab, berani mengambil resiko, kesempatan untuk belajar, dan pemanfaatan waktu
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan meliputi : keinginan untuk menolong, kemampuan untuk meyakinkan orang, tingkat mobilitas vertikal dan keinginan untuk memberi perintah
- 3) Kebutuhan akan hubungan dengan orang meliputi : tingkat kesukaan dalam bekerja sama, demokratis, tidak suka menyendiri dan suka bersahabat.

#### **2.1.4. Disiplin Kerja**

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

Di dalam kehidupan sehari-hari, di manapun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya. Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2014:86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Selanjutnya dikatakan disiplin karyawan

yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Siagian (2010:305) mengemukakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, jika karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Tohardi (dalam Sutrisno (2014:87) disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan lancar maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Sementara Soediono (dalam Sutrisno, 2014:87) mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Sedangkan Beach (dalam Siagian, 2012:121) mengartikan disiplin menjadi dua pengertian. Pertama, disiplin melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Kedua, disiplin hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Hasil penelitian Tri Hardjono (2013:53) menegaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya semakin rendah disiplin kerja akan menurunkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian Raka Kumarawati dkk (2017:72) kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh disiplin pegawai. Apabila diantara pegawai sudah tidak menghiraukan kedisiplinan kerja, maka dapat dipastikan kinerja akan menurun, sehingga untuk mendapatkan kinerja yang tinggi sangat diperlukan kedisiplinan dari para pegawai.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Menurut Sutrisno (2014:87) tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih lanjut, Tohardi dalam Sutrisno mengatakan disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki.

Disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Kedisiplinan dan ketidakdisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang pegawai juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai.

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi dengan loyalitas terhadap sekolah merasa berkewajiban dengan apa yang seharusnya ia berikan kepada sekolah. Oleh karena itu, tingkah laku didasari pada adanya peraturan, prosedur kerja sebagai bagian dari warga berkaitan dengan masalah moral, sikap yang sesuai peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

#### **2.1.4.2. Tujuan dan Fungsi Disiplin Kerja**

Menurut Supomo dkk (2018:76) mengemukakan bahwa bahwa tujuan umum melakukan pembinaan disiplin kerja yaitu agar kelangsungan hidup perusahaan sesuai dengan tujuan yang direncanakan organisasi. Sementara itu, tujuan khusus yang direncanakan dari pembinaan disiplin kerja, antara lain:

- 1) Agar tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya

- 4) Dapat bertindak berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku pada perusahaan
- 5) Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sutrisno (2009:88) menegaskan bahwa betapa pentingnya disiplin kerja dan beberapa manfaat yang dapat dirasakan seperti dibawah ini: Disiplin karyawan berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan efisien semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu juga mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, peralatan dan perlengkapan perusahaan yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian dan tindak pencurian.

Selanjutnya Sutrisno (2009:90) mengemukakan fungsi disiplin kerja ini yang bisa dirasakan oleh pihak perusahaan dan karyawan, antara lain:

- 1) Bagi Organisasi atau Perusahaan Disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas, sehingga nantinya dapat diperoleh hasil yang optimal.
- 2) Bagi Karyawan Bagi karyawan akan diperoleh suasana yang menyenangkan dan kondusif, sehingga nantinya dapat menambah semangat kerja dalam melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Hal tersebut nantinya akan membuat karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya seoptimal mungkin.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh lagi dan agar dapat menunjang kelancaran segala aktivitas dalam organisasi, agar tujuannya dapat dicapai secara maksimal.

### **2.1.4.3. Faktor Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2014:89-92) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai ada tujuh yaitu :

- 1) Pemberian kompensasi
- 2) Keteledanan pimpinan dalam perusahaan
- 3) Aturan pasti yang dijadikan pegangan
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- 5) Pengawasan pimpinan
- 6) Perhatian kepada karyawan
- 7) Kebiasaan-kebiasaan pendukung disiplin.

Masing-masing dari faktor mempengaruhi disiplin tersebut dapat dikemukakan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Pemberian kompensasi yaitu disiplin yang baik akan dapat mengakibatkan besar kecilnya kompensasi yang diberikan. Bila seseorang ingin mendapatkan upah atau imbalan yang seimbang dan pantas, maka harus mematuhi segala peraturan yang berlaku.
- 2) Keteladanan pimpinan dalam perusahaan yaitu keteladanan pemimpin dalam suatu organisasi dapat menentukan maju tidaknya usaha yang dipimpinya. Karena dialah yang mengatur jalannya roda perusahaan itu, baik dari segi skill maupun dari disiplin atau kepribadiannya. Oleh sebab itu, pemimpin harus menjadi teladan di organisasi bila organisasi itu mau maju karena bawahan akan mengikuti keteladanan pimpinannya.

- 3) Aturan yang dijadikan pegangan yaitu peraturan yang baik dan tegas akan dapat membuat semua anggota organisasi berbuat lebih baik. Disiplinnya suatu organisasi ditentukan juga oleh aturan yang dibuat oleh organisasi itu. Artinya disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan yaitu ketegasan dari pemimpin dalam menegakkan disiplin misalnya ketika mengambil keputusan dalam memberikan sanksi kepada bawahan yang melanggar aturan yang sudah disepakati. Dengan adanya tindakan yang adil terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.
- 5) Pengawasan pimpinan yaitu pengawasan dalam suatu organisasi adalah merupakan hal yang patut dilakukan oleh pimpinan. Hal ini dilakukan untuk menjaga kesimpang siuran atau mengantisipasi niat buruk dari pada bawahan ketika melakukan pekerjaan. Pengawasan yang terkontrol dan kontiniu akan membuat organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang ditetapkan.



- 6) Perhatian kepada karyawan yaitu motivasi kerja yang tinggi dari bawahan ketika melaksanakan tugasnya akan menjadikan kuantitas dan kualitas kerjanya yang baik. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperhatikan kebutuhan dari bawahan, sehingga bawahan merasa puas ketika melaksanakan pekerjaan dengan demikian motivasinya pun akan semakin tinggi dalam bekerja. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya.
- 7) Kebiasaan-kebiasaan pendukung disiplin yaitu menjadikan bawahan ikut merasa memiliki organisasi akan membuat kecintaan dan kesetiaan anggota organisasinya. Dengan melakukan kebiasaan yang baik misalnya saling menghormati, memberi pujian yang sesuai, menyertakan dalam pertemuan-pertemuan, serta menghargai bawahan dengan menjalin komunikasi yang baik.

Selain hal-hal di atas, masuk akal tidaknya peraturan yang berlaku juga berpengaruh terhadap disiplin kerja. Bila karyawan merasa bahwa peraturan yang diberlakukan terhadap mereka tidak masuk akal, mereka akan memandangnya tanpa banyak komentar. Oleh karena itu, organisasi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi.

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Organisasi yang baik harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Peraturan-peraturan juga berkaitan dengan disiplin itu antara lain sebagai berikut:

- 1) Peraturan jam masuk, pulang dan istirahat.
- 2) Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- 3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja.
- 4) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Selanjutnya Ranupandoyo dan Masnan (dalam Sutrisno 2014:94) mengemukakan hendaknya peraturan juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak. Pendidikan lebih baik dari pada hukuman dan koreksi konstruktif lebih baik dari pada celaan, merupakan kunci dari keseluruhan program peningkatan individu yang harus menjadi tekanan dalam pelaksanaan disiplin.

Sesuai dengan pengertian disiplin kerja sebagai suatu sikap terhadap peraturan organisasi dalam rangka pelaksanaan kerjanya, maka disiplin kerja dikatakan baik bila pegawai mengikuti dengan sukarela aturan atasannya dan berbagai peraturan organisasi. Sebaliknya, dikatakan buruk bila pegawai mengikuti perintah atasan dengan terpaksa dan tidak tunduk pada aturan organisasi.

#### **2.1.4.4. Indikator Disiplin Kerja**

Jumjuma (2011:11) mengemukakan indikator dari disiplin kerja,yaitu:

- 1) Ketepatan waktu, para pegawai datang ke tempat kerja tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.
- 2) Menggunakan peralatan dan perlengkapan dengan baik, sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan dan perlengkapan, dapat menunjukkan bahwa

seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan dan perlengkapan dapat terhindar dari kerusakan.

- 3) Tanggung jawab yang tinggi, pegawai senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.
- 4) Ketaatan terhadap aturan tempat bekerja.
- 5) Pegawai memakai seragam, menggunakan kartu tanda pengenal identitas, membuat izin bila tidak masuk kerja, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

Sari (2013:746) mengemukakan indikator dari disiplin kerja meliputi:

- 1) Kepatuhan pada peraturan Kepatuhan peraturan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti sikap taat dan patuh pada peraturan perusahaan, atau dalam menjalani peraturan bersama dan tata tertib yang telah ditetapkan. Mampu bekerja sama atau kerja tim demi tercapainya sebuah tujuan yang di inginkan oleh perusahaan dan serta bersedia menjalankan perintah yang di tetapkan oleh perusahaan.
- 2) Efektif dalam bekerja Efektif kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relatif singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu

yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut diselesaikan.

- 3) Tindakan korektif Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Atau dapat juga dikatakan, suatu upaya menggerakkan pegawai menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman organisasi yang berlaku. Pegawai atau karyawan yang nyata-nyata melakukan pelanggaran atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi atau tindakan disipliner (*disciplinary action*). Singkatnya, tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi sejumlah standar yang ditentukan.
- 4) Kehadiran tepat waktu Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.
- 5) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu Penyelesaian pekerjaan tepat waktu adalah sesuatu yang diharapkan dari semua karyawan, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien. Hal ini perlu diterapkan oleh karyawan agar tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai.

## 2.2. Penelitian yang Relevan

Berkenaan dengan masalah yang diteliti, yaitu mengenai Hubungan persepsi terhadap kepemimpinan transformasi kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, akan dikemukakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah tersebut, diantaranya:

No	Peneliti	Hasil Penelitian
1	Indrarini (2015)	Hasil analisis nalisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen akademi swsata di kota Semarang dengan koefisien determinasi sebesar 17,5%. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan koefisien determinasi sebesar 41,4%. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang dengan koefisien determinasi sebesar 44%.
2.	Karnelis (2015)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Pase Langsa, dan secara parsial kompensasi berpengaruh lebih dominan daripada kepuasan kerja. Secara simultan kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar dosen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Pase Langsa, dan secara parsial, variabel kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan

		terhadap kinerja mengajar dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Pase Langsa.
3.	Gde Bayu Surya Prawita (2017)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasi. Berkorelasi positif memiliki arti bahwa semakin dosen merasa puas terhadap pekerjaan maka mereka akan lebih berkomitmen pada Universitas Mahasaraswati. Kepuasan kerja berkorelasi positif dengan disiplin kerja. Ini membuktikan bahwa semakin dosen merasa puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Komitmen organisasi berkorelasi positif dengan disiplin kerja. Ini dapat diartikan bahwa apabila dosen berkomitmen pada Universitas Mahasaraswati, maka mereka akan lebih disiplin.

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka kerja konseptual dalam penelitian ini dimaksudkan untuk konstitusi dalam proses menyusun standar. Tujuannya adalah memberikan petunjuk dalam menyelesaikan perselisihan yang meningkat selama proses penyusunan standar dengan mempersempit pertanyaan, apakah standar telah sesuai dengan kerangka konseptual atau tidak.

#### 2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Kepemimpinan yang selalu membuka kesempatan bagi anggotanya akan mengakibatkan munculnya keinginan dan tekad yang kuat untuk memberikan

yang terbaik kepada organisasi dan bahkan mungkin saja kinerja yang dihasilkan melebihi dari hasil yang diharapkan. Dalam organisasi kepemimpinan berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsideran individual, stimulus intelektual dan inspirasi motivasi diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan transparansi. Karena itu, perlu diadopsi ke dalam dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

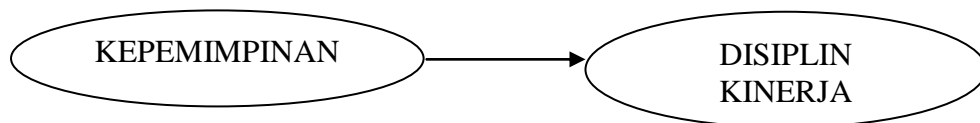
Arfan Ikhsan dkk (2011:218) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Setiap organisasi sangat tergantung kepada peran pemimpin khususnya dalam hal kepemimpinannya. Maju mundurnya organisasi, dinamis tidaknya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya orang bekerja dalam organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi sebahagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan

Kedisiplinan dalam bekerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan dalam diri pegawai dapat dibuktikan dengan kesadaran dan kesediaan dalam menaati semua peraturan dan peraturan-peraturan yang berlaku. Disiplin kerja pada pegawai yang baik dapat mencerminkan seberapa besar

tanggung jawabnya karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat mendorong gairah kerja sehingga tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai.

Kepemimpinan yang baik tentu akan memberikan perhatian yang baik terhadap para bawahan yang dipimpinya sehingga akan mendukung terhadap peningkatan kerja pegawai atau karyawannya.

Hasil penelitian Piartini (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja.



**Gambar 2.7**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja**

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual seseorang.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Proses motivasi yaitu dengan adanya kebutuhan, dorongan dan insentif. Motivasi terdiri dari tiga elemen yang



saling tergantung dan interdependen yaitu kebutuhan, dorongan, dan insentif.

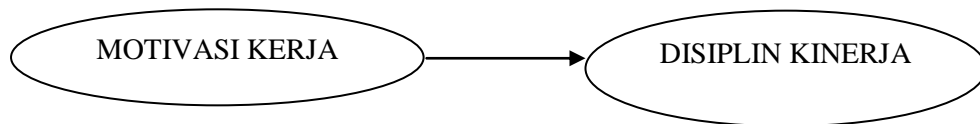
Kedisiplinan berkaitan dengan kemampuan seseorang atau pegawai yang selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Gibson (2010:103) menegaskan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi atau dorongan menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi unit kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja.

Motivasi yang diberikan kepada setiap pegawai menjadi peran penting dalam mencapai hasil kerja yang efektif. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Agar adanya kedisiplinan maka harus ditingkatkannya motivasi kerja sehingga tercipta sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki semangat dalam menjalankan peran dan

fungsinya sebagai pegawai.

Hasil penelitian Yasa dkk (2017) mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja.



**Gambar 2.8**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja**

### **2.3.3. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja**

Kedisiplin berkaitan dengan adanya kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kedisiplinan juga menegaskan tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam disiplin tersebut. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

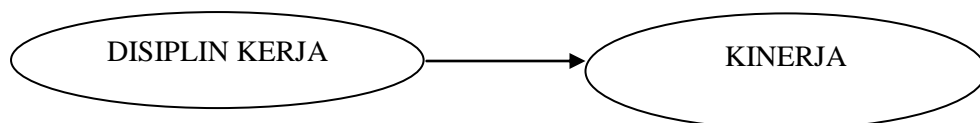
Seorang karyawan atau sekelompok karyawan dinilai produktif atau tidak yaitu dari kinerjanya. Kinerja berkaitan dengan penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas suatu organisasi. Kinerja (*performance*)

merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam setiap melakukan pekerjaan atau tugasnya, dengan menggunakan segenap kemampuan pengetahuan dan keahliannya. Bagi karyawan yang berbasis kompetensi, kinerjanya diukur berdasarkan kemampuan, *skill* dan *attitude* (sikapnya) pada setiap saat melaksanakan tugas.

Sutrisno (2010:87) menegaskan bahwa tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok. Disiplin kerja berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki.

Motivasi dalam kinerja dapat ditegaskan bahwa motivasi menjadi pendorong pegawai untuk bertindak dan berbuat. Kinerja tentunya sebagai *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode tertentu. Hal ini menegaskan bahwa motivasi yang mendorong seseorang atau pegawai untuk memberikan kinerja yang terbaik.

Hasil penelitian Astria (2018) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.9**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

#### **2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Sifat seorang pemimpin memiliki komitmen terhadap tujuan, konsisten mengarahkan petugas, mempunyai wawasan kebangsaan, mempunyai pengetahuan yang luas, menguasai bidang tugas yang dipimpinnya, bertindak efektif dan efisien, mempunyai ide, sumber inspirasi, dan menguasai potensi yang ada dalam lingkup kerjanya.

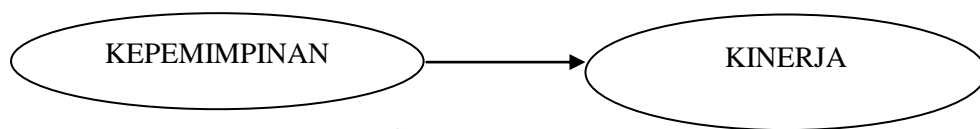
Robins (2010:124) menegaskan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat atau dinilai dari bagaimana ia menyelesaikan tugasnya (hasil pekerjaannya) dan bagaimana perilakunya melaksanakan tugas tersebut. Kinerja pegawai berkaitan dengan hasil kerja, perilaku dan ciri kepribadian. Indikator penting dalam memperhatikan kinerja seseorang yakni kepribadian. Kendati pun ini merupakan perangkat yang lemah tetapi masih digunakan secara luas.

Kinerja pegawai atau karyawan berkaitan dengan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja juga menunjukkan pada suatu hasil yang dicapai oleh pegawai atau karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan motivasi kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya kepemimpinan dan motivasi kerja ini dapat mempengaruhi prestasi kerja. Dengan demikian maka prestasi kerja diduga akan cenderung menurun apabila kepemimpinan dan motivasi kerja yang ada yang terlibat di dalamnya menurun.

Hasil penelitian Ramadhani (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.10**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

### **2.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku. Motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi.

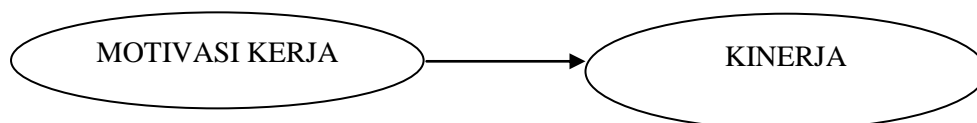
Motivasi didalam pribadi orang akan berpengaruh langsung terhadap tindakan yang akan dilakukannya, karena motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu yang dapat memuaskan keinginannya. Motivasi dapat dipahami sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketentuan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kekuatan menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha. Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Pegawai atau

karyawan yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka.

Usman (2018:245) menegaskan bahwa motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Lebih lanjut motivasi kerja diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja.

Pegawai atau karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan yang tidak memiliki motivasi. Motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan pencapaian kepuasan kerja kinerja.

Hasil penelitian Hermawan (2016) mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.11**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

### **2.3.6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja**

Kepemimpinan akan akan mewujudkan perilaku kerja tertentu pada masing-masing bawahan. Jika kepemimpinan dirasakan sesuai atau mendekati harapan dan kebutuhan, maka akan dipersepsikan secara positif oleh para bawahan tersebut, sehingga akan terwujud perilaku kerja yang positif pula sehingga terwujudnya kinerja yang optimal.

Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga menjadi suatu catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan dan kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dikerjakan atau dibebankan kepada seseorang. Beban tersebut termasuk tugas-tugas dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, waktu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan.

Dari paparan tersebut di atas dapat dipahami dan diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja seseorang dalam organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan peran kepemimpinan dan tingkat tingkat motivasi yang diberikan oleh perusahaan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sehingga, sangat diperlukan teladan dari seorang pemimpin yang nantinya menjadi panutan bawahannya.

Wursanto (2010:89) menegaskan bahwa bahwa disiplin adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan berkaitan dengan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kedisiplinan diartikan jika seseorang bekerja selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan.

Hasil penelitian Andayani (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja.



**Gambar 2.12**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin**

### **2.3.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja**

Motivasi dibedakan dua macam yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya, sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Motivasi instrinsik lebih kuat dari motivasi ekstrinsik, oleh karena itu, seorang dosen harus berusaha menimbulkan motif intrinsik dengan menumbuhkan dan mengembangkan minat trhaadapt pekerjaan.

Seseorang yang memiliki motivasi, tentu untuk melakukan upaya lebih keras bila meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian yang baik akan mendorong imbalan organisasi seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi, jika prinsip keadilan ini diterapkan dengan baik maka semangat kerja cenderung akan meningkat.



Kinerja pegawai atau karyawan antara lain dapat dipergunakan untuk: Perbaikan kinerja (kinerja karyawan), penyesuaian-penyesuaian kompensasi, yaitu merupakan masukan bagi manajemen untuk mengadakan evaluasi terhadap karyawan yang layak mendapatkan peningkatan penghasilan dan penghargaan. Keputusan-keputusan penempatan, yaitu sebagai masukan bagi manajemen untuk melakukan mutasi, rotasi ataupun promosi, kebutuhan latihan dan pengembangan kinerja yang kurang sesuai menunjukkan kebutuhan latihan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi seseorang biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.

Martoyo (2010:87) menegaskan bahwa beberapa faktor penting yang dapat menunjang disiplin kerja yaitu motivasi, kepemimpinan, kesejahteraan, pendidikan dan latihan, penegakan disiplin lewat hukum. Motivasi sangat erat kaitannya dengan kepuasan dan kinerja, sementara itu kinerja itu sendiri mungkin mempengaruhi kehadirannya pada kerja.

Hasil penelitian Ainah (2016) mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja.



**Gambar 2.13**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Disiplin**

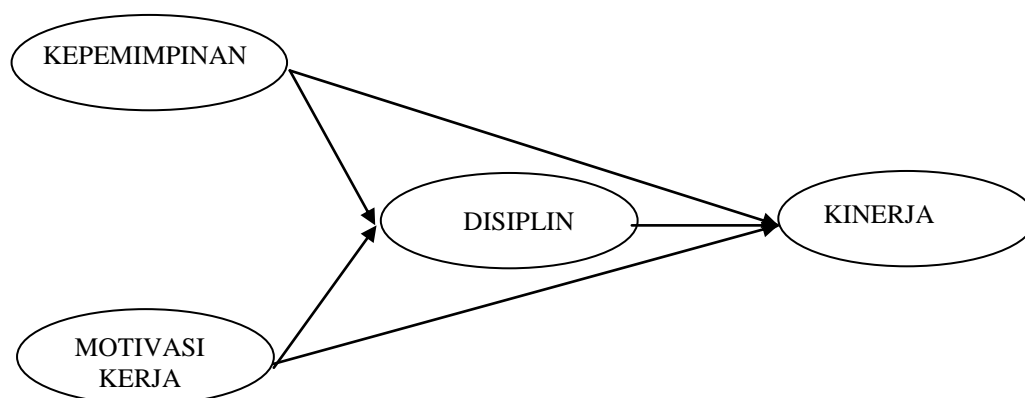
### **2.3.8. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja**

Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Sifat seorang pemimpin memiliki komitmen terhadap tujuan, konsisten mengarahkan petugas, mempunyai wawasan kebangsaan, mempunyai pengetahuan yang luas, menguasai bidang tugas yang dipimpinnya, bertindak efektif dan efisien, mempunyai ide, sumber inspirasi, dan menguasai potensi yang ada dalam lingkup kerjanya.

Sopiah (2013:159) menegaskan bahwa ada beberapa sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun dan meningkatkan kinerja yaitu diantaranya *build value-based homogeneity* yaitu membangun nilai-nilai yang dibesarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, kepemimpinan keterampilan, minat, motivasi, kinerja, dan disiplin kerja.

Kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan motivasi kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya kepemimpinan dan motivasi kerja ini dapat mempengaruhi prestasi kerja. Dengan demikian maka prestasi kerja diduga akan cenderung menurun apabila kepemimpinan dan motivasi kerja yang ada yang terlibat di dalamnya menurun.

Perlakuan pimpinan kepada karyawan yang disiplin dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya merupakan hal-hal yang berkaitan dengan motivasi dan kinerjanya. Pemberian izin, mempromosikan kenaikan pangkat, memberi perlengkapan, memberi member cuti sakit akan meningkatkan kinerja dalam bertugas. Apabila hal yang disebutkan diatas kurang mendapat perhatian dari pimpinan dapat menurunkan kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka diduga ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja.



**Gambar 2.14 Kerangka Konseptual Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja**

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
3. Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
6. Disiplin kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
7. Disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian asosiatif dan kuantitatif. Martono (2016:11) menegaskan bahwa pendekatan dalam penelitian merupakan cara pandang terhadap suatu objek atau permasalahan. Pendekatan juga dimaknai sebagai cara untuk mengamati atau memahami dunia sosial. Data dari hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis menggunakan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari hasil pengujian dan analisis data.

### 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2021. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan yaitu mulai November 2020 hingga Maret 2021.

**Tabel 3.1 Skedul Penelitian**

Kegiatan	2020																							
	Pebruari				Maret				April				Mei				Juni				Juli			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pra Riset																								
Penyusunan Proposal																								
Seminar Proposal																								
Pengumpulan Data																								
Pengolahan Data																								
Analisis Data																								
Penyusunan Tesis																								
Sidang Tesis																								

### 3.3. Defenisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini mengemukakan tentang variabel-variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman di dalam suatu penelitian. Defenisi operasional dalam penelitian ini terdiri dari:

#### 3.3.1. Kinerja (Y)

Kinerja adalah kemampuan yang didasarkan pada perilakunya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Adapun indikatornya yaitu:

**Tabel 3.2**  
**Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Nomor Item
1.	Ketepatan menyelesaikan tugas	1,2
2.	Kesesuaian jam kerja	3,4
3.	Tingkat Kehadiran	5,6
4.	Kerjasama antar karyawan	7,8
5.	Kepuasan kerja	9,10

Menurut Setiawan (2014:147)

#### 3.3.2. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam menjalankan fungsinya. Hal ini dapat diungkap dari pandangan terhadap pimpinan melalui indikator sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Indikator Kepemimpinan**

No	Indikator	Nomor Item
1.	Kemampuan analisis	1,2
2.	Keterampilan komunikasi	3,4
3.	Keberanian	5,6
4.	Kemampuan mendengar	7,8
5.	ketegasan	9,10

Menurut Kartono (2013:189)

### 3.3.3. Motivasi Kerja (X2)

Motivasi kerja adalah kekuatan dosen dalam mengerahkan kemampuan dalam mencapai tujuan. Adapun indikatornya adalah:

**Tabel 3.4**  
**Motivasi Kerja**

No	Indikator	Nomor Item
1.	Kebutuhan prestasi	1,2,3
2.	Kebutuhana akan kekuasaan	4,5,6
3.	Kebutuhan hubungan dengan orang lain	7,8,9,10

Menurut Wibowo (2017:162)

### 3.3.4. Disiplin Kerja (Z)

Disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan yang ada pada diri pegawai yang menyebabkan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan. Disiplin kerja yang merupakan sikap terhadap peraturan dalam rangka pelaksanaan kerjanya. Adapun indikatornya dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Disiplin Kerja**

No	Indikator	Nomor Item
1.	Kepatuhan pada peraturan	1,2
2.	Efektif dalam bekerja	3,4
3.	Tindakan korektif	5,6
4.	Kehadiran tepat waktu	7, 8
5.	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	9,10

Menurut Sari (2013:46)

### 3.4. Populasi dan Sampel Penelitian.

#### 3.4.1. Populasi

Jaya (2018:20) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Putrawan (2017:8) mengemukakan macam-macam populasi seperti populasi populasi terjangkau artinya ukuran populasi terjangkau ukurannya, dan populasi tak terjangkau besarnya.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai atau petugas Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan berjumlah 50 karyawan. Jumlah keseluruhan pegawai dan petugas Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan dapat dikemukakan pada tabel berikut:

**Tabel 3.6**  
**Pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran**  
**Kota Medan**

No	Bagian	Jumlah
1.	Sekretariat Penanganan Pegawai Keuangan, SDM, dan Penganggaran	14
2.	Bidang Pencegahan dan Pemberdayaan	5
3.	Bidang Operasi Pemadam dan Penyelamatan	6
4.	Bidang Dukungan Sarana dan Prasarana	9
5.	Investigasi dan Inspeksi alat pemadam kebakaran	14
6.	Kelompok Jabatan Fungsional	2
	Jumlah	50

#### 3.4.2. Sampel

Berkaitan dengan sampel, Sugiyono (2016:118) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajarinya semua yang ada



pada populasi. Penentuan sampel penelitian diberbagai bidang penelitian seperti penelitian sosial, pendidikan, ekonomi dan politik yang berkaitan dengan masyarakat yang mempunyai karakteristik heterogen, pengambilan sampel disamping syarat tentang besarnya sampel harus memenuhi syarat *representativenees* (keterwakilan) atau mewakili semua komponen populasi.

Untuk menentukan ukuran dan penarikan sampel yaitu dengan *total sampling*, dengan menjadikan seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 50 orang.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Alat pengumpul data pada penelitian ini adalah menggunakan angket untuk menjaring data variabel kepemimpinan, motivasi, kedisiplinan dan kinerja. Untuk keseluruhan instrumen dikemukakan pilihan dan skor jawaban sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Skor Jawaban Instrumen**

No	Jawaban	Bobot
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-ragu (RG)	3
4.	Tidang Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Kisi-kisi instrumen dikembangkan dari kajian teoritis, kemudian dikembangkan menjadi indikator-indikator tertentu dan dibuatkan kisi-kisi instrumen. Dari kisi-kisi intrumen yang ada akan dilakukan uji validitas dan reabilitas instrumen.

### 3.6. Uji Instrumen

Sebelum menggunakan instrumen terlebih dahulu akan dilakukan uji coba instrumen untuk mendapatkan instrumen yang sahih dan handal (valid dan reliabel). Uji coba instrumen untuk melihat sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang harus diukur (kesahihan) dan sejauh mana suatu alat ukur mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam waktu dan tempat yang berbeda (keterhandalan). Uji coba instrumen juga sekaligus untuk melihat sampai sejauh mana responden dapat memahami butir-butir pernyataan. Prosedur pelaksanaan uji coba instrumen yaitu memahami butir-butir pertanyaan pelaksanaan uji coba dan analisis instrumen.

Responden uji coba akan diambil dari luar sampel yang setara dengan sampel penelitian ini. Ujicoba instrumen akan dilakukan pada 30 orang yang bukan responden penelitian.

#### 3.6.1. Uji Validitas

Siregar (2012:46) menegaskan bahwa validitas atau kesahihan adalah menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji coba kesahihan (*validitas*) butir instrumen dilaksanakan untuk mengetahui tingkat ketepatan instrumen yang dilaksanakan. Untuk mengetahui validitas suatu butir angket dalam penelitian ini digunakan rumus *Korelasi Product Moment* dengan taraf signifikansi 5%. (Ridwan, 2005:124). Adapun dipergunakan sebagai berikut:

$$r_{yx} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = Koefisien korelasi  
 $N$  = Jumlah anggota sampel  
 $\sum X$  = Jumlah skor butir item  
 $\sum Y$  = Jumlah skor total  
 $\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor butir item  
 $\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat skor total  
 $\sum XY$  = Jumlah hasil skor butir item dengan skor total

Kriteria yang digunakan untuk menguji validitas butir adalah pada taraf signifikansi  $\alpha = 0.05$ . Artinya butir dinyatakan valid, jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dinyatakan tidak valid. Butir yang tidak valid tersebut tidak digunakan dalam menjaring data penelitian.

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Priyatno (2014:64) menegaskan bahwa uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keajegan atau konsistensi alat ukur yang biasanya menggunakan kuesioner. Kuesioner dapat berupa angket yang digunakan haruslah sah dan handal. Butir yang diuji kehandalannya hanya butir yang valid saja, oleh karena itu kehandalan angket akan dianalisis dengan teknik *Alpha Cranbach* yaitu:

$$r_{ii} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] 1 - \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan:

- $r_{ii}$  = Reliabilitas instrumen  
 $k$  = Jumlah item yang valid  
 $\sum s_b^2$  = Jumlah varians butir  
 $s_t^2$  = Varians total

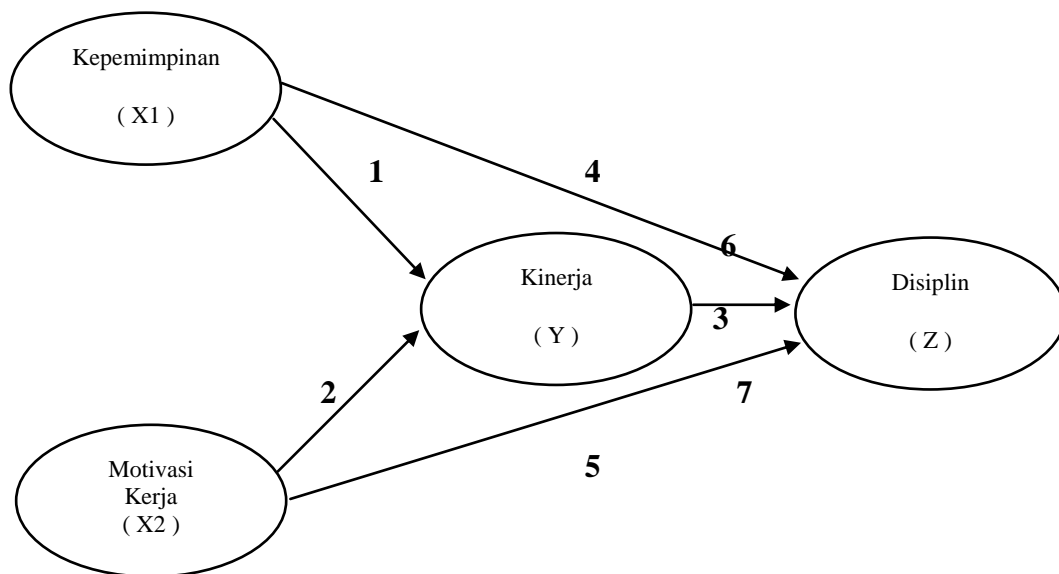
### 3.7. Teknik Analisis Data

Hasil penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan berbagai teknik statistik yakni uji persyaratan analisis data dan pengujian hipotesis.

#### 3.7.1. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Ghozali (2016:293) menegaskan bahwa koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut, ini adalah diagram jalur yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini :



**Gambar 3.1. Teknis Analisis Jalur**

### 3.7.2. Pengujian Hipotesis

Juliandi (2018:122) bahwa pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian. Analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi . kriteria pengukuran *dirrect effect* anatara lain:

#### 3.7.2.1. *Dirrect effect* (pengaruh langsung)

Menurut Juliandi (2018:5) bahwa analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Kriteria yang digunakan dalam pengukuran *dirrect effect* yaitu:

- 1) Koefisien jalur, jika nilai koefisien jalur adalah positif maka pengaruh suatu variabel adalah searah jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik maka nilai variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik, jika nilai koefisien jalur adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat/naik maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.
- 2) Nilai profitabilitas/signifikan atau P-value, jika nilai P-value  $< 0,05$  maka signifikan. Dan jika nilai P-value  $> 0,05$  maka tidak signifikan.

#### 3.7.2.2. *Inderect Effect* (pengaruh tidak langsung)

Juliandi (2018:88) menegaskan bahwa analisis *inderrect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi

terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel *intervening*. Kriteria penilaian *inderrect effect* yaitu:

- 1) Jika nilai P-values  $< 0.05$  maka signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya tidak langsung.
- 2) Jika nilai P-values  $> 0,05$  maka tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.

### **3.7.3. Partial Least Square (PLS)**

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square/PLS*) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *software* SmartPLS 2.0 untuk menguji hubungan antar variabel. Menurut

Purwohandoko (2009:121) mengemukakan beberapa langkah dalam pelaksanaan analisis menggunakan PLS yaitu : (1) Merancang model *structural(inner model)*; (2) Merancang model pengukuran (*outer model*); (3) Mengkontrukksi diagram jalur; (4) Konveksi diagram jalur ke system persamaan; (5) Estimasi koefisien jalur *loading* dan *weight*; (6) Evaluasi *goodness of fit*; (7) pengujian hipotesis (*resampling bootstraping*).

#### **3.7.3.1. Analisis Efek Mediasi (*mediation effects*)**

Juliandi (2018:71) mengemukakan bahwa analisis efek mediasi menggunakan tahap analisis sebagai berikut : (1) analisis model

pengukuran/*measurement* model analysis (*outer model*); dan (2) analisis model struktural/*structural* model analysis (*inner model*).

### **3.7.3.2. Analisis Model Pengukuran (*outer models*)**

Juliandi (2018:77) menegaskan bahwa analisis model pengukuran/*measurement* model analysis (*outer model*) menggunakan 2 pengujian antara lain : (1) validitas dan reabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*)

### **3.7.3.3. Analisis Model Pengukuran (*inner models*)**

Juliandi (2018:91) mengemukakan bahwa analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects; (4) Direct effects; dan (5) Total effec.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh disiplin kerja pada Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan. Setelah dilakukannya survey dan pengumpulan data lapangan penelitian maka diperoleh data hasil jawaban responden. Sampel dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan teknik pengambilan sampel jenuh. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 orang responden.

Dalam hal ini penelitian dilakukan terhadap responden yaitu pegawai pada Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan. Penelitian ini menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 40 item pertanyaan, 10 pernyataan untuk variabel kepemimpinan, 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja, 10 pernyataan untuk variabel disiplin kerja, dan 10 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai.

Data penelitian pada kuesioner kemudian di skor dengan menggunakan skala likert kemudian hasil kuisisioner yang telah disebarkan ditabulasi dan dianalisis dengan menggunakan program atau software PLS, selanjutnya data direpresentasikan dalam bentuk tabel frekuensi.



#### 4.1.1 Deskripsi Data Responden

Pada bagian ini, data deskriptif yang dikumpulkan dari survei responden akan dideskripsikan secara lebih rinci. Data deskriptif yang mengidentifikasi keadaan atau kondisi responden yang digunakan sebagai informasi untuk mengungkap data identitas responden. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 orang responden. Responden diharuskan mengisi identitas diri saat mengisi kuisisioner yang meliputi nama, umur, pendidikan terakhir, dan lama usaha yang telah dijalankan.

Pada pengisian angket, responden diharuskan mengisi identitas diri yang meliputi nama, jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dikemukakan pada Tabel 4.1 berikut.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Laki-Laki (L)	45	90%
Perempuan (P)	5	10%
Total	50	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah 2021.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas terlihat bahwa 45 responden atau 90 persen adalah berjenis kelamin laki-laki dan 5 orang atau 10 persen responden berjenis kelamin perempuan. Mayoritas responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah dengan jenis kelamin laki-laki yaitu mencapai 90 persen.

Data responden berdasarkan usia dapat dikemukakan dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
< 40 tahun	5	10%
41 – 50 tahun	28	56%
> 51 tahun	17	34%
Total	50	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2021.

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas terlihat bahwa 5 responden atau 10 persen berumur kurang dari 40 tahun, 28 orang atau 56 persen responden berumur 41–50 tahun, sedangkan berumur diatas 51 tahun sebanyak 17 orang atau 34 pesen. Mayoritas responden yang dipilih dalam penelitian ini berusia antara 41 hingga 50 tahun dan paling sedikit adalah responden yang berusia di bawah 40 tahun.

Berikut adalah tabel yang berisi ringkasan responden berdasarkan pendidikan dikemukakan pada Tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
SMA	14	28%
D3	8	16%
S1	23	46%
S2	5	10%
Total	50	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah 2012.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa responden berpendidikan SMA yaitu 14 orang atau 28 persen, 8 orang atau 16 persen persen berpendidikan D3. Sebanyak 23 orang atau 46 persen responden memiliki gelar Strata (S1) , dan sebanyak 5 orang atau 10 persen memiliki gelar Magister (S2).

Setelah melihat data deskriptif masing-masing responden untuk melihat pola tanggapan responden berdasarkan variabelnya dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Data Deskriptif Variabel Kepemimpinan**

No	SS		S		RG		TS		STS		Total	
	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen
1.	13	26	21	42	8	16	8	16	0	0	50	100
2.	14	28	19	38	9	18	8	16	0	0	50	100
3.	14	28	16	32	12	24	8	16	0	0	50	100
4.	9	18	15	30	18	36	8	16	0	0	50	100
5.	9	18	16	32	16	32	9	18	0	0	50	100
6.	9	18	15	30	17	34	9	18	0	0	50	100
7.	8	16	14	28	19	38	9	18	0	0	50	100
8.	13	26	21	42	8	16	8	16	0	0	50	100
9.	13	26	21	42	9	18	7	14	0	0	50	100
10.	15	30	20	40	7	14	8	16	0	0	50	100

Sumber : Data Primer yang Diolah 2021

Dapat dilihat dari tabel 4.4 bahwa semua pernyataan yang dijawab oleh responden yang memperoleh hasil skor dengan rentang nilai 2 sampai dengan 5. Pada pernyataan 1, tanggapan responden memberikan jawaban paling dominan sebanyak 42 persen, untuk pernyataan 2 jawaban responden memberikan jawaban paling dominan sebanyak 38 persen. Pernyataan 3 jawaban responden memberikan tanggapan yang paling dominan setuju sebesar 32 persen, pernyataan tanggapan 4 responden memberikan tanggapan yang paling dominan setuju sebesar 36 persen. Item 5 tanggapan responden memberikan tanggapan paling dominan sebanyak 32 persen, item pernyataan 6 tanggapan responden memberikan tanggapan paling dominan sebanyak 34 persen. Item tanggapan 7, responden memberikan tanggapan paling dominan sebesar 38 persen, item tanggapan 8 responden memberikan tanggapan dominan setuju sebesar 42 persen. Item tanggapan 9 responden memberikan tanggapan dominan sebesar 42 persen, dan item tanggapan 10 responden memberikan tanggapan dominan sebesar 40 persen.

**Tabel 4.5**  
**Data Deskriptif Variabel Motivasi**

No	SS		S		RG		TS		STS		Total	
	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen
1.	16	32	29	58	3	6	2	4	0	0	50	100
2.	12	24	16	32	17	34	4	8	1	2	50	100
3.	10	20	17	34	18	36	4	8	1	2	50	100
4.	13	26	20	40	11	22	6	12	0	0	50	100
5.	13	26	20	40	10	20	7	14	0	0	50	100
6.	14	28	15	30	16	32	5	10	0	0	50	100
7.	12	24	16	32	15	30	6	12	1	2	50	100
8.	8	16	18	36	16	32	8	16	0	0	50	100
9.	9	18	20	40	18	36	3	6	0	0	50	100
10.	6	12	20	40	19	38	5	10	0	0	50	100

Sumber : Data Primer yang Diolah 2021.

Dapat dilihat dari tabel 4.5 bahwa semua pernyataan yang dijawab oleh responden yang memperoleh hasil skor dengan rentang nilai 1 sampai dengan 5. Pada pernyataan 1, tanggapan responden memberikan jawaban paling dominan sebanyak 58 persen, untuk pernyataan 2 jawaban responden memberikan jawaban paling dominan sebanyak 32 persen. Pernyataan 3 jawaban responden memberikan tanggapan yang paling dominan setuju sebesar 36 persen, pernyataan tanggapan 4 responden memberikan tanggapan yang paling dominan setuju sebesar 40 persen. Item 5 tanggapan responden memberikan tanggapan paling dominan sebanyak 40 persen, item pernyataan 6 tanggapan responden memberikan tanggapan paling dominan sebanyak 32 persen. Item tanggapan 7, responden memberikan tanggapan paling dominan sebesar 32 persen, item tanggapan 8 responden memberikan tanggapan dominan setuju sebesar 36 persen. Item tanggapan 9 responden memberikan tanggapan dominan sebesar 40 persen, dan item tanggapan 10 responden memberikan tanggapan dominan sebesar 40 persen.

**Tabel 4.6**  
**Data Deskriptif Variabel Disiplin Kerja**

No	SS		S		RG		TS		STS		Total	
	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen
1	16	32	21	42	8	16	5	10	0	0	50	100
2	15	30	18	36	10	20	7	14	0	0	50	100
3	7	14	14	28	22	44	7	14	0	0	50	100
4	5	10	12	24	23	46	10	20	0	0	50	100
5	7	14	14	28	13	26	16	32	0	0	50	100
6	7	14	15	30	12	24	16	32	0	0	50	100
7	11	22	24	48	5	10	10	20	0	0	50	100
8	13	26	18	36	9	18	10	20	0	0	50	100
9	8	16	15	30	18	36	9	18	0	0	50	100
10	4	8	16	32	18	36	12	24	0	0	50	100

Sumber : Data Primer yang Diolah 2021.

Dapat dilihat dari tabel 4.6 bahwa semua pernyataan yang dijawab oleh responden yang memperoleh hasil skor dengan rentang nilai 2 sampai dengan 5. Pada pernyataan 1, tanggapan responden memberikan jawaban paling dominan sebanyak 42 persen, untuk pernyataan 2 jawaban responden memberikan jawaban paling dominan sebanyak 36 persen. Pernyataan 3 jawaban responden memberikan tanggapan yang paling dominan setuju sebesar 44 persen, pernyataan tanggapan 4 responden memberikan tanggapan yang paling dominan setuju sebesar 46 persen. Item 5 tanggapan responden memberikan tanggapan paling dominan sebanyak 28 persen, item pernyataan 6 tanggapan responden memberikan tanggapan paling dominan sebanyak 32 persen. Item tanggapan 7, responden memberikan tanggapan paling dominan sebesar 48 persen, item tanggapan 8 responden memberikan tanggapan dominan setuju sebesar 36 persen. Item tanggapan 9 responden memberikan tanggapan dominan sebesar 36 persen, dan item tanggapan 10 responden memberikan tanggapan dominan sebesar 36 persen.

**Tabel 4.7**  
**Data Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai**

No	SS		S		RG		TS		STS		Total	
	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen	Frek	Persen
1	9	18	20	40	19	38	2	4	0	0	50	100
2	13	26	20	40	15	30	2	4	0	0	50	100
3	15	30	19	38	15	30	1	2	0	0	50	100
4	14	28	19	38	15	30	2	4	0	0	50	100
5	16	32	16	32	15	30	3	6	0	0	50	100
6	15	30	18	36	14	28	3	6	0	0	50	100
7	15	30	17	34	15	30	3	6	0	0	50	100
8	15	30	17	34	14	28	4	8	0	0	50	100
9	14	28	18	36	14	28	4	8	0	0	50	100
10	9	18	20	40	19	38	2	4	0	0	50	100

Sumber : Data Primer yang Diolah 2021

Dapat dilihat dari tabel 4.7 bahwa semua pernyataan yang dijawab oleh responden yang memperoleh hasil skor dengan rentang nilai 2 sampai dengan 5. Pada pernyataan 1, tanggapan responden memberikan jawaban paling dominan sebanyak 40 persen, untuk pernyataan 2 jawaban responden memberikan jawaban paling dominan sebanyak 40 persen. Pernyataan 3 jawaban responden memberikan tanggapan yang paling dominan setuju sebesar 38 persen, pernyataan tanggapan 4 responden memberikan tanggapan yang paling dominan setuju sebesar 38 persen. Item 5 tanggapan responden memberikan tanggapan paling dominan sebanyak 32 persen, item pernyataan 6 tanggapan responden memberikan tanggapan paling dominan sebanyak 36 persen. Item tanggapan 7, responden memberikan tanggapan paling dominan sebesar 34 persen, item tanggapan 8 responden memberikan tanggapan dominan setuju sebesar 34 persen. Item tanggapan 9 responden memberikan tanggapan dominan sebesar 36 persen, dan item tanggapan 10 responden memberikan tanggapan dominan sebesar 40 persen.

#### 4.1.2 Analisis Data Penelitian

*Partial Least Squares (PLS)* adalah teknik statistik multivariat yang membandingkan antara beberapa variabel dependen dan beberapa variabel independen. Tahapan penelitian berikut digunakan untuk melakukan penelitian efek mediasi ini: (1) analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)*, (2) analisis model struktural/*structural model analysis (inner model)*, dan (3) Uji Sobel. Berikut ini hasil analisis efek mediasi yang telah penulis temukan.

##### 4.1.2.1 Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

##### *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria *composite reliability* adalah  $> 0,5$  (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.8. Composite Reliability**

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,976
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0,959
Kinerja (Y)	0,956
Disiplin Kerja (Z)	0,950

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel kinerja pegawai (Y) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* kinerja (Y) adalah  $0,959 > 0.5$ .
- 2) Variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* pengawasan (X<sub>1</sub>) adalah  $0,976 > 0.5$ .
- 3) Variabel motivasi kerja (X<sub>2</sub>) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* motivasi kerja (X<sub>2</sub>) adalah  $0,959 > 0.5$ .
- 4) Variabel disiplin kerja (Z) adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability* disiplin kerja (Z) adalah  $0,950 > 0.6$ .

#### ***Discriminant Validity***

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai *HTMT*  $< 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.9. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)***

	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	Kinerja Pegawai (Y)	Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,909			
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0,266	0,855		
Kinerja Pegawai (Y)	0,384	0,334	0,846	
Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )	0,940	0,276	0,371	0,832

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**



Kesimpulan pengujian dari *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel  $X_1$  (Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0,846 < 0,90$ , artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik)
- 2) Variabel  $X_2$  (Motivasi Kerja) terhadap Y (kinerja) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0,846 < 0,90$ , artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik)
- 3) Variabel  $X_1$  (Kepemimpinan) terhadap Z (disiplin kerja) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0,832 < 0,90$ , artinya *discriminant validity* baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik)
- 4) Variabel  $X^2$  (Motivasi Kerja) terhadap Z (Disiplin Kerja) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0,0,832 < 0,90$ , artinya *discriminant validity* baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik), (5) variabel Z (Disiplin Kerja) terhadap Y (Kinerja Pegawai) *Heterotrait-Monotrait Ratio*  $0,371 < 0,90$ , artinya *discriminant validity* baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk tidak unik).

#### **4.1.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)***

Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Mediation Effects*: (a) *Direct Effects*; (b) *Indirect Effects* dan (c) *Total Effects*. Berikut ini hasil pengujiannya:

##### **a) *R-Square***

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi

(endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (*sedang*); (3) jika nilai (*adjusted*)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.10. R-Square**

	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
Kinerja (Y)	0,211	0,159
Disiplin Kerja (Z)	0,885	0,880

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Hasil pengujian nilai R-square pada Tabel 4.10 adalah sebagai berikut:

- 1) *R-Square Adjusted* model jalur I = 0,159. Artinya kemampuan variabel  $X_1$  (Kepemimpinan) dan variabel  $X_2$  (Motivasi kerja) dalam menjelaskan Y (Kinerja Pegawai) adalah sebesar 15,90,4% dengan demikian model tergolong lemah (buruk).
- 2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0,880, artinya kemampuan variabel  $X_1$  (Kepemimpinan) dan variabel  $X_2$  (Motivasi Kerja) dalam menjelaskan Y (Kinerja Pegawai ) adalah sebesar 88,00% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

#### **b) F-Square**

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel *eksogen* tertentu

dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk *endogen* (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*, (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*, dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

**Tabel 4.11. *F-Square***

	Kinerja (Y)	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Motivasi (X <sub>2</sub> )	Disiplin Kerja (Z)
Kinerja (Y)				
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,010			7,058
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,079			0,006
Disiplin Kerja (Z)	0,000			

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.11 adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X<sub>1</sub> (Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai = 0,010, maka efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
- 2) Variabel X<sub>2</sub> (Motivasi Kerja) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai = 0,079, maka efek kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*
- 3) Variabel X<sub>1</sub> (Kepemimpinan) terhadap Z (Disiplin Kerja) memiliki nilai = 7,058 maka efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

- 4) Variabel  $X_2$  (Motivasi Kerja) terhadap Z (Disiplin Kerja) memiliki nilai = 0,006 maka efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*
- 5) Variabel Z (Disiplin Kerja) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai = 0,000, maka efek kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

#### 4.1.2.3 Mediation Effects

Analisis efek mediasi (*mediation effect*) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. Berikut ini hasil dari ketiganya:

##### a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

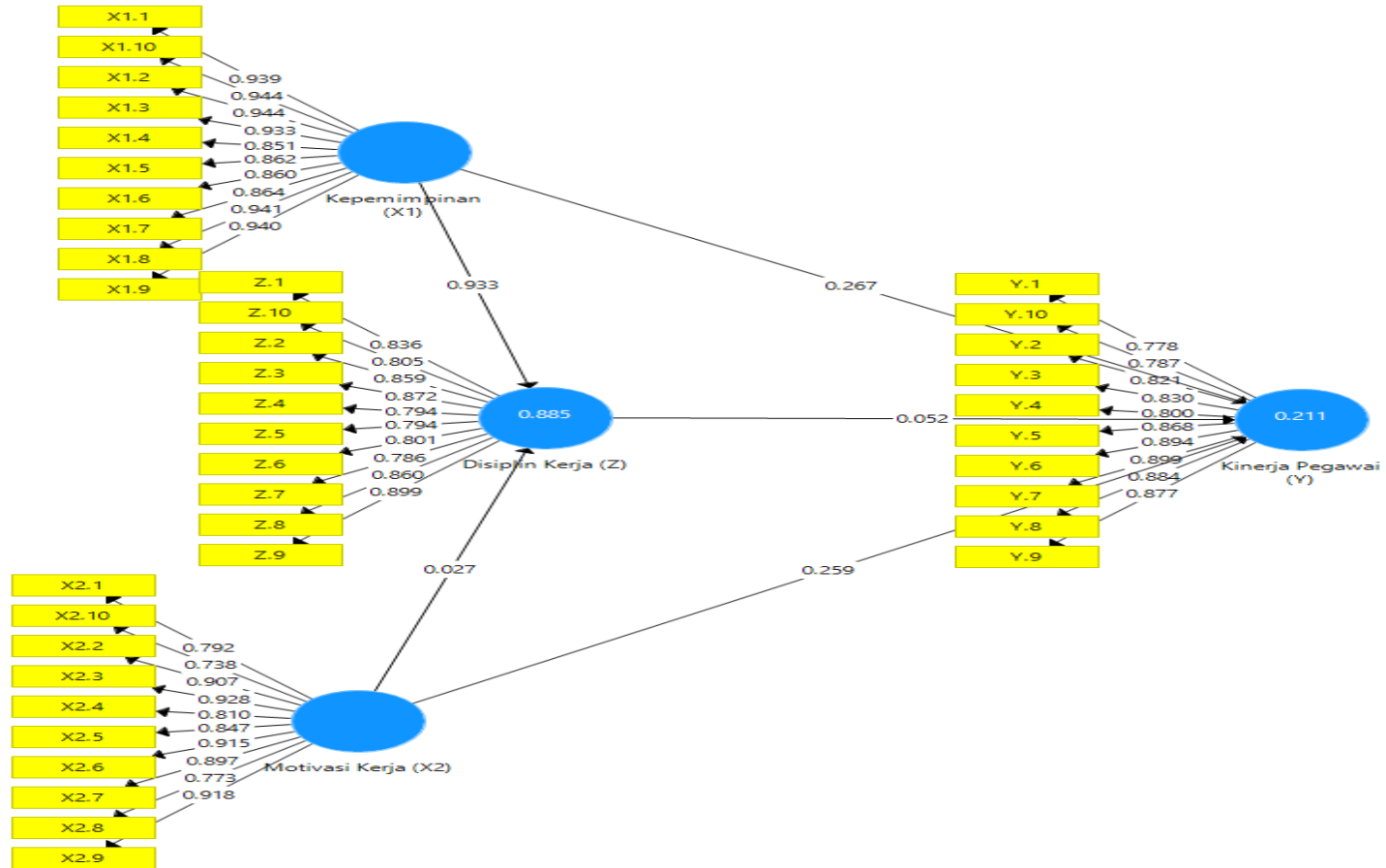
**Tabel 4.12. Direct Effect**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>P-Values</i>
Kepemimpinan ( $X_1$ ) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,267	0,000
Motivasi Kerja ( $X_2$ ) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,259	0,000
Kepemimpinan ( $X_1$ ) -> Disiplin Kerja (Z)	0,933	0,000
Motivasi Kerja ( $X_2$ ) -> Disiplin Kerja (Z)	0,027	0,000
Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,052	0,000

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel 4.12 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *original sample*), antara lain:

- 1)  $X_1$  terhadap Y : koefisien jalur = 0,267 dan *P-Value* = 0.000 (< 0.05) artinya, pengaruh  $X_1$  (Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja Pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 2)  $X_2$  terhadap Y : koefisien jalur = 0,256 dan *P-Value* = 0.000 (< 0.05) artinya, pengaruh  $X_2$  (Motivasi kerja ) terhadap Y (Kinerja Pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 3)  $X_1$  terhadap Z : koefisien jalur = 0,933 dan *P-Value* = 0.000 (< 0.05), artinya, pengaruh  $X_1$  (Kepemimpinan) terhadap Z (Disiplin Kerja) adalah positif dan signifikan
- 4)  $X_2$  terhadap Z : koefisien jalur = 0,027 dan *P-Value* = 0.000 (< 0.05), artinya, pengaruh  $X_2$  (Motivasi Kerja) terhadap Z (Disiplin Kerja) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : koefisien jalur = 0,052 dan *P-Values* = 0.000 (< 0.05), artinya, pengaruh Z (Disiplin Kerja) terhadap Y (Kinerja Pegawai) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.1. Efek Mediasi

**b) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/disiplin kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengawasan dan X2/motivasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/disiplin kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/pengawasan dan X2/motivasi) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.13. Indirect Effect**

Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) -> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	<b>Original Sample</b>	<b>P-Values</b>
	0,048	0,001
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> ) -> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	<b>Original Sample</b>	<b>P-Values</b>
	0,011	0,001

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada Tabel 4.13 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan ( $X_1$ ) -> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y) adalah 0,048, dengan *P-Values*  $0.001 < 0.05$  (signifikan)
- 2) Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja ( $X_2$ ) -> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y) adalah 0,011, dengan *P-Values*  $0.001 < 0.05$  (signifikan), maka Z (Disiplin Kerja) memediasi pengaruh  $X_1$  (Kepemimpinan) dan  $X_2$  (Motivasi Kerja) terhadap Y (kinerja).

Untuk melihat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dikemukakan pada Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>P-Values</i>
Kepemimpinan ( $X_1$ ) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,267	0,000
Motivasi Kerja ( $X_2$ ) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,259	0,000
Kepemimpinan ( $X_1$ ) -> Disiplin Kerja (Z)	0,933	0,000
Motivasi Kerja ( $X_2$ ) -> Disiplin Kerja (Z)	0,027	0,000
Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,052	0,000
Kepemimpinan ( $X_1$ ) -> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,048	0,001
Motivasi Kerja ( $X_2$ ) -> Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,011	0,001

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

### c) *Total Effect*

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).



**Tabel 4.15. Total Effect**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>P-Values</i>
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,267	0,000
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> ) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,259	0,000
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) -> Disiplin Kerja (Z)	0,933	0,000
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> ) -> Disiplin Kerja (Z)	0,027	0,000
Disiplin Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,052	0,000

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2021)**

Kesimpulan dari nilai *total effect* pada tabel 4.15 adalah sebagai berikut:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X<sub>1</sub> (Kepemimpinan) dan Y (Kinerja Pegawai) adalah sebesar 0,267
- 2) *Total effect* untuk hubungan X<sub>2</sub> (Motivasi Kerja) dan Y (Kinerja Pegawai) adalah sebesar 0,2259.
- 3) *Total effect* untuk hubungan X<sub>1</sub> (Kepemimpinan) dan Z (Disiplun Kerja) adalah sebesar 0,933
- 4) *Total effect* untuk hubungan X<sub>2</sub> (Motivasi Kerja ) dan Z (Disiplun Kerja) adalah sebesar 0,027
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (Disiplin Kerja) dan Y (Kinerja Pegawai) adalah sebesar 0,052.

#### **4.2 Pembahasan**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yakni menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan dan motivasi (variabel bebas) terhadap kinerja (terikat), pengaruh kepemimpinan dan motivasi (variabel bebas) terhadap disiplin kerja

(variabel *intervening*), pengaruh disiplin kerja (variabel *intervening*) terhadap kepemimpinan dan motivasi (variabel terikat), pengaruh kepemimpinan dan motivasi (variabel bebas) terhadap kinerja (variabel terikat) yang dimediasi oleh disiplin kerja (variabel *intervening*).

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, penulis membandingkan temuan-temuan yang penulis hasilkan dari penelitian ini dengan temuan-temuan penelitian para peneliti terdahulu.

#### **4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja,  $X_1$  terhadap  $Y$  dengan koefisien jalur = 0,267 dan *P- Value* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang kepemimpinan mampu berkomunikasi secara baik dengan pegawai di lingkungan kerja, memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak mematuhi peraturan, dan mendengarkan setiap informasi maupun pendapat dari pegawai di lingkungan kerja, masih perlu diperhatikan terutama meningkatkan kemampuan berkomunikasi, memberikan sanksi, dan mendengarkan pendapat dari pegawai sehingga pegawai akan lebih berusaha melaksanakan tugas dengan baik, mampu bekerjasama dan merasa nyaman dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan secara simultan

mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Danim (2009:41) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada pengikut, tidak ada pemimpin. Dengan demikian pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, memotivasi, dan bekerjasama dengan bawahannya.

Kepemimpinan tentu memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang berhasil tentunya mampu mengarahkan dan menggerakkan pegawainya untuk mampu menjalankan tugas sebaik-baiknya. Demikian halnya dengan pimpinan yang ada di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan mampu mengarahkan dan menggerakkan seluruh pegawai sehingga mampu melaksanakan tugas sehingga adanya peningkatan dalam kinerjanya.

Kenerhasilan pimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dalam temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai positif tersebut mengindikasikan bahwa jika pelaksanaan kepemimpinan yang diberikan intansi sudah baik, maka akan mampu mendorong peningkatan terhadap kinerja pegawai, (2) Nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa kepemimpinan cukup berarti dalam mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

#### **4.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi terhadap kinerja,  $X_2$  terhadap  $Y$  dengan koefisien jalur = 0,259 dan  $P$ - Value 0.000 dengan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada

pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik sesuai keahlian, menyelesaikan tugas agar mendapat penilaian positif dari pimpinan, dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga masih perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga pegawai akan mampu mengerjakan tugas yang diberikan, berusaha untuk bekerjasama, dan merasa nyaman dalam menjakankan tugas yang diberikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hermawan (2016) menyimpulkan bahwa secara simultan dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedarmayanti (2011:233) menegaskan bahwa motivasi menegaskan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik.

Motivasi dapat mendorong perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh kemauan dan kesadarannya untuk melaksanakan amanah atau tugas yang diberikan. Demikiannya dengan motivasi yang diberikan kepada pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan mampu mendorong mereka untuk bersemangat dalam menjalankan tugas sehingga meningkatkan mampu kinerjanya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang menghasilkan nilai yang positif dan signifikan pada pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan. Temuan ini memberi arti bahwa: (1) Nilai positif tersebut mengindikasikan bahwa jika motivasi yang diberikan sudah baik, tentu akan mampu mendorong untuk peningkatan kinerja didalam diri pegawai, (2) Nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa motivasi dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai.

#### **4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja,  $X_1$  terhadap  $Z$  dengan koefisien jalur = 0,933 dan *P-Value* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang kepemimpinan mampu berkomunikasi secara baik dengan pegawai di lingkungan kerja, memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak mematuhi peraturan, dan mendengarkan setiap informasi maupun pendapat dari pegawai di lingkungan kerja, masih perlu diperhatikan terutama meningkatkan kemampuan berkomunikasi, memberikan sanksi, dan mendengarkan pendapat dari pegawai sehingga pegawai akan berusaha berhasil dalam menjalankan tugas, bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan, dan berusaha bekerja untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Piartini (2018) menegaskan bahwa secara kepemimpinan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Prihatin (2011:99) menegaskan tentang kepemimpinan memang sangat diperlukan dalam sebuah instansi atau organisasi. Pentingnya pemimpin dikarenakan beberapa alasan diantaranya adalah karena banyak orang memerlukan figur pemimpin, dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, sebagai tempat pengambilan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya.

Kepemimpinan tentunya berkaitan dengan kekuasaan dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya dengan memperhatikan dan mengarahkan anggota atau pegawai untuk disiplin dalam bekerja. Demikian pula dengan pimpinan yang ada di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan mampu mengarahkan pegawai untuk disiplin dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada pewartainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja juga ditemukan positif dan signifikan pada pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan. Temuan tersebut bermakna bahwa (1) Nilai yang positif mengindikasikan bahwa jika kepemimpinan sudah dilaksanakan dengan baik, maka akan mendukung terciptanya disiplin kerja pegawai sehingga mampu melaksanakan tugas dengan baik, (2) Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai.

#### 4.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja,  $X_2$  terhadap  $Z$  dengan koefisien jalur = 0,027 dan *P-Value* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik sesuai keahlian, menyelesaikan tugas agar mendapat penilaian positif dari pimpinan, dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga masih perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga pegawai akan berusaha berhasil dalam menjalankan tugas, bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan, dan berusaha bekerja untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Yasa (2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Wahjono (2010:79) menegaskan bahwa motivasi merupakan serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun seseorang bergerak itu bergerak karena dua sebab yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan, serta gerak dari refleksi secara biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia.

Motivasi yang diberikan menjadi pendorong bagi pegawai dalam mematuhi dan melaksanakan peraturan yang sudah ditetapkan. Demikian pula dengan pegawai yang ada di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan mampu melaksanakan tugasnya dengan penuh disiplin. Pegawai mematuhi dan menjalankan peraturan yang sudah ditetapkan sehingga akan mendukung bagi keberhasilan dalam menjalankan tugas yang sudah ditetapkan untuk mencapai kepada tujuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai secara positif dan signifikan pada pegawai khususnya dalam suatu lembaga atau instansi kerja. Temuan tersebut bermakna bahwa: (1) Nilai yang positif mengindikasikan bahwa jika motivasi diberikan dengan baik dan muncul dalam diri pegawai, maka akan tercipta kedisiplinan kerja, (2) Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa motivasi dapat berarti memberikan mempengaruhi terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai.

#### **4.2.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, Z terhadap Y dengan koefisien jalur = 0,052 dan *P-Value* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap pelaksanaan tugas atau kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang pegawai akan berusaha berhasil dalam menjalankan tugas, bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan, dan berusaha bekerja untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan



tujuan yang akan dicapai masih perlu diperhatikan dan diberi arahan agar pegawai mampu mengerjakan tugas yang diberikan, berusaha untuk bekerjasama, dan merasa nyaman dalam menjakankan tugas yang diberikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Astria (2018) mengemukakan bahwa disiplin kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Makawimbang (2012:207) mengemukakan bahwa disiplin berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan atau menjalankan standar-standar organisasional. Disiplin pegawai pada umumnya mempunyai makna yang luas yaitu tidak hanya untuk hormat, taat dan patuh terhadap setiap aturan, standar atau norma yang berlaku, akan tetapi juga mempunyai makna sebagai suatu kesanggupan untuk menjalankan aturan tersebut dengan sungguh-sungguh serta kesediaan menerima sangsi-sangsi bila melanggar.

Disiplin kerja yang baik tentu akan mendukung terhadap optimalisasi kinerja yang dilaksanakan. Demikian halnya dengan pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan memiliki disiplin kerja yang tinggi sehingga pegawai benar-benar dapat menjalankan tugasnya dengan baik sehingga mendukung peningkatan kinerjanya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja juga ditemukan positif dan signifikan. Temuan ini bermakna bahwa: (1) Nilai yang positif mengindikasikan bahwa jika disiplin kerja ada di dalam diri pegawai, maka kinerja pada pegawai juga akan meningkat, (2) Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa disiplin kerja dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

#### **4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin Kerja  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan koefisien jalur = 0,048 dan *P-Value* 0.001 dengan taraf signifikan  $0.001 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang kepemimpinan mampu berkomunikasi secara baik dengan pegawai di lingkungan kerja, memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak mematuhi peraturan, dan mendengarkan setiap informasi maupun pendapat dari pegawai di lingkungan kerja, masih perlu diperhatikan terutama meningkatkan kemampuan berkomunikasi, memberikan sanksi, dan mendengarkan pendapat dari pegawai sehingga pegawai akan lebih berusaha melaksanakan tugas dengan baik, mampu bekerjasama dan merasa nyaman dalam menjalankan tugas yang diberikan. Hal ini tentunya dapat dilaksanakan dengan dimediasi melalui pegawai berusaha berhasil dalam menjalankan tugas, bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan, dan berusaha bekerja untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Andayani (2018) menyimpulkan bahwa bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Siagian (2007:305) menegaskan bahwa terdapat dua

jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif. Pendisiplinan preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Pendisiplinan korektif jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner.

Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan pemimpin yang tegas dan tanggung jawab dalam menegakkan disiplin kerja bagi pegawai. Demikian halnya dengan pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan mampu menjalankan tugas karena adanya ketegasan oleh pimpinan yang mengharuskan pegawai untuk selalu dan tetap disiplin dalam bekerja sehingga mampu mengoptimalkan tugas yang diberikan kepada pegawai.

Keberhasilan dan peningkatan kinerja pegawai sangat didukung oleh pimpinan yang tegas dan bertanggungjawab dalam mengarahkan pegawainya untuk tetap disiplin dalam bekerja. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu : (1). Para anggota organisasi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya; (2). Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif dan (3).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi disiplin kerja pegawai pada adalah signifikan. Ini bermakna bahwa disiplin kerja berperan sebagai variabel *intervening* (mediator), khususnya dalam penelitian ini.

#### **4.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan koefisien jalur = 0,011 dan *P-Value* 0.001 dengan taraf signifikan  $0.001 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Berdasarkan beberapa dari item pertanyaan tentang kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik sesuai keahlian, menyelesaikan tugas agar mendapat penilaian positif dari pimpinan, dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga masih perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga pegawai akan mampu mengerjakan tugas yang diberikan, berusaha untuk bekerjasama, dan merasa nyaman dalam menjakankan tugas yang diberikan. Hal ini tentunya dapat dilaksanakan dengan dimediasi melalui pegawai berusaha berhasil dalam menjalankan tugas, bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan, dan berusaha bekerja untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ainah (2016) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Hamalik (2011:158) menegaskan bahwa ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi yaitu motivasi dipandang sebagai suatu proses. Pengetahuan tentang proses ini akan membantu kita menjelaskan kelakuan yang kita amati dan untuk memperkirakan kelakuan-kelakuan lain pada seseorang an kita menentukan dari karakter dari proses ini dengan melihat petunjuk-petunjuk dari tingkah lakunya. Apakah petunjuk-petunjuk dapat dipercaya dapat dilihat kegunaannya dalam memperkirakan dan menjelaskan tingkah laku lainnya.

Peningkatan kinerja tentu dipengaruhi oleh motivasi yang diberikan terutama motivasi untuk dengan semangat dan kemauan yang kuat untuk selalu disiplin dalam menjalankan tugas. Demikian halnya dengan pegawai yang ada di pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan senantiasa berusaha meningkatkan kinerjanya karena adanya motivasi yang diberikan untuk selalu bersemangat dan penuh disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah diberikan.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila di dukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari atasannya. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan institusi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Misalnya jika seorang pegawai sedang melaksanakan tugas tanpa ada pengawasan dari atasannya, pegawai tersebut akan bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja yang dimediasi disiplin kerja adalah signifikan. Ini bermakna bahwa disiplin kerja berperan sebagai variabel *intervening* (mediator), khususnya dalam penelitian ini.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh disiplin kerja pegawai pada Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan. Dalam hal ini, disiplin kerja bertindak sebagai variabel *intervening*. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
3. Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.
6. Disiplin kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

7. Disiplin kerja tidak dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh yang telah ada di dalam penelitian ini maka berikut adalah saran dari peneliti:

1. Pimpinan Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan perlu lebih serius lagi memimpin terutama mampu berkomunikasi secara baik dengan pegawai di lingkungan kerja, memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak mematuhi peraturan, dan mendengarkan setiap informasi maupun pendapat dari pegawai di lingkungan kerja sehingga pegawai akan memiliki motivasi kerja, disiplin dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya.
2. Pimpinan Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan perlu meningkatkan perhatian terhadap kedisiplinan sehingga pegawai berusaha berhasil dalam menjalankan tugas, bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan, dan berusaha bekerja untuk memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.
3. Pimpinan Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan perlu meningkatkan motivasi kerja kepada pegawai sehingga pegawai memiliki kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik sesuai keahlian, menyelesaikan tugas agar mendapat penilaian positif dari pimpinan, dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga.
4. Pimpinan Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan perlu meningkatkan perhatian khusus kinerja pegawai sehingga mampu



mengerjakan tugas yang diberikan, berusaha untuk bekerjasama, dan merasa nyaman dalam menjakankan tugas yang diberikan.

5. Pegawai Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran Kota Medan agar lebih memiliki motivasi kerja, disiplin dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan dapat mendukung peningkatan kinerja dalam memberikan pelayanan khususnya dalam Pencegah dan pemadam kebakaran Kota Medan.
6. Bagi peneliti lanjut, hasil penelitian ini dapat sebagai bahan informasi dan perbandingan penelitian dimana disiplin tidak dipergunakan untuk memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Bagi peneliti lanjut, hasil penelitian ini dapat sebagai bahan informasi dan perbandingan penelitian dimana disiplin tidak dipergunakan untuk memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani. 2017. *Manajemen Organisasi*. Jakarta : Bina Aksara.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ainah dkk 2016. Peran Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Banjarbaru *Jurnal STIA Bina Banua Banjarmasin* Volume 8 Nomor 1.
- Andayani dkk. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. *Journal of Applied Business Administration* Vol 2, No 2, hlm. 307-316. e-ISSN:2548-9909.
- Anwar, Saifuddin. 2014. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arfan Ikhsan dan Imam Ghozali. 2011. *Metodologi Penelitian: Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Medan: Maju.
- Astria, Kenny. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pamulang. *JURNAL MANDIRI: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi*, Vol. 2, No. 1, P. 1 – 22.
- Becker, C. D. 2013. Grassroots to Grassroots: Why Forest Preservation was Rapid at Loma Alta, Ecuador. *World Development*, 31(1), 163–176. [http://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00178-X](http://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00178-X).
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. 2012. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Damayanti, Sisvana. Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Motivasi Kerja Pegawai Tetap di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara Kalimantan Timur Tahun 2014. *Jurnal ARSI/Februari 2016* Vol.2. No. 2 Hal 139-149.
- Deni, Muhammad. 2018. Kedisiplinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Publik. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol.16 (1).
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Engkoswara dan Komariah. 2015. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.

- Fattah, N. 2014. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosda karya.
- Gde Bayu Surya Prawita. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja (Studi Pada Dosen Yayasan Universitas Mahasaraswati Denpasar). *Denpasar: Tesis*.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani dan Seftianne dan. 2011. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal Pada Perusahaan Publik Sektor Manufaktur. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.13, No. 1, Hlm. 39-56.
- Hardjono, Tri. Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris Pada Kecamatan Mijen Kota Semarang) *Jurnal Tesis*. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang 2013. Hal 55.
- Hermawan, Agus.2016. *Komunikasi Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Hermaya.T .2015. *Kecerdasan Emosional: Mengapa EI lebih penting dari pada IQ*, terj. T., Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Indrafachrudi, Soekanto. 2014. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. Jakarta : Balai Aksara.
- Indrarini. 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Akademi Swasta Di Kota Semarang. *Semarang: Tesis*.
- Jaya, Indra. 2018. *Penerapan Statistik Untuk Pendidikan*. Medan : Perdana Publishing.
- Juliandi, Azuar. 2014. *Metodologi penelitian Bisnis*, Medan : UMSU Pers.
- Jumjuma, 2011. Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dosen Politeknik Negeri Medan. *Tesis*.
- Karnelis. 2015. Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Dosen Di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Pase Langsa. *Langsa: Tesis*.
- Kartono. 2012. *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Komariah dkk. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Kreitner, Robert., and Kinicki, Angelo. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesembilan. Buku 1. Alih Bahasa: Biro Bahasa Alkemis. Salemba Empat. Jakarta.
- Kumarawati , Raka Gede Suparta, Suyatna Yasa. Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *JAGADHITA:Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 4, No 2. September 2017, Hal 63-75.
- Lubis, Joharis dkk. 2019. *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. Medan : Widya Puspita.
- Makawimbang, Jerry H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta.
- Marliani, Sari. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karawang). *Jurnal Buana Akuntansi*. ISSN 2528-1119 Vol 1 No 1, 2016.
- Martono, Nanang. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: Rajawali Press.
- Martono, Nanang. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif (Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder)*. Jakarta : Raha Grafindo Persada.
- Martoyo. 2016. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Mathis, L Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta : Salemba Empat.
- Mufarrohah, Sutrisno T, Bambang Purnomosidhi. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten Bangkalan), *Jurnal InFestasi*. Vol. 9 No. 2 Desember 2013. Hal. 123 – 136.
- Mulyasa, E. 2013. *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution. 2014. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, Hadari. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Nur Adha, Risky, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*. Vol. 4 No. 1 Januari 2019. Hal : 47-62.
- Nuraeni. 2010. *Beyond Leadership, 12 Konsep Kepemimpinan*, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Pamudji, S. 2012. *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Piartini dkk. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 7.4:1107-1134. ISSN : 2337-3067.
- Prihatin, Eka. 2011. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung :Alfabeta.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22 Pengolahan Data Terpraktis*. Yogyakarta : Adidaya.
- Purwohandoko. 2009. Integrasi Sumberdaya Internal dan Orientasi Pasar Sebagai Basis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.7, No.4, Nopember 2009. ISSN : 1693-5241.
- Putrawan, I Made. 2017. *Pengujian Hipotesis Dalam Penelitian-Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Rahsel, Yoeyong. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD). *Jurnal Manajemen Magister*, Vol. 02. No.02.
- Ramadhani dkk. 2019. Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 8.4:1177-1234. ISSN : 2337-3067.
- Rasyidin. 2020. *Peningkatan Kompetensi Guru (Studi Implementasi kebijakan)*. Medan : Rawda Publishing.
- Riduwan, Akdon. 2012. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Ridwan dan Engkos A. Kuncoro . 2015. *Analysis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.

- Rivai dan Munir. 2012. *Education Manajement Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Rosda Karya.
- Robbins dan Judge. 2012. *Perilaku Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa: jusuf Udaya. Jakarta: Arean.
- Robbins, P. Stephen. 2012. *Perilaku Organisasi* edisi kesepuluh. Jakarta: Indeks Gramedia.
- Saefullah dkk. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sagala, Syaiful. 2016. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Alfabeta.
- Salutondok, Yohanis dan Agus Supandi Soegoto. Pengaruh Kepemimpinan Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. *Jurnal EMBA*. Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.849-862.
- Sari, Ade Indah. 2013. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen Dlam Keputusan Pembelian Ponsel Blackberry pada Mahasiswa STIE Harapan Medan. *Jurnal e-maksi Harapan*. Volume 1, No. 1, Halaman 35-48.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta meningkatkan Kerja Untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung : Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiawan, F., & Kartika Dewi, A. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(5).
- Siagian, Sondang P. 2010. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Siagian, Sondang. P. 2012. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Jaya.
- Siregar, Sofyan. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif (Dilengkapi Dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS)*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sobariah, Iis Sobariah, Fauji Sanusi, dan Helmi Yazid , Fauji Sanusi, dan Helmi Yazid. Strategi Meningkatkan Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kantor Kementerian Agama Kota Serang. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, Vol. 2 (1): Hah.97-112 (Juni 2018).
- Soehardi, Sigit. 2013. *Esensi Perilaku Organisasi*. Penerbit Lukman Offset, Yogyakarta.
- Sopiah. 2018. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Srubakti, Amanag. 2016. Pengaruh Budaya Sekolah, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, Kepercayaan dan Komitmen Terhadap Sekolah Efektif Di SD Kabupaten Deli Serdang.. *Disertasi*. UNIMED.
- Sudjana, Nana. 2014. *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Syafaruddin dkk. 2015. *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta : Quantum Teaching.
- Syafaruddin dkk. 2017. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media.
- Syafaruddin. 2017. *Manajemen Organisasi Pendidikan*. Medan : Perdana Publishing.
- Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2016. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Graha Ilmu.

- Wahjono. 2010. *Menjadi Pribadi Berprestasi: Strategi Kerasan Kerja di Kantor*. Yogyakarta: Grasindo.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi A. Gerungan. 2014. *Psikologi Sosial*. Bandung : Erisco.
- Wursanto. 2019. *Dasar-DasarManajemen Personalia*. Jakarta: Dian Pustaka.
- Yasa dkk. 2017. Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *JAGADHITA:Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 4, No 2., Hal 63-75 .



Lampiran 1

## **KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Pegawai

**Dinas Pencegahan dan Pemadam Kebakaran Kota Medan**

Di

Medan

Dengan hormat,

Bersama ini saya sampaikan kuesioner kepada Bapak/Ibu untuk kebutuhan data penelitian yang sedang saya lakukan di Program Pascasarjana Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Penelitian ini dilakukan dalam rangka penulisan tesis sebagai salah satu syarat penyelesaian pendidikan pada Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban yang diberikan merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi hasil penelitian ini.

Kerahasiaan jawaban akan dijaga dengan baik. Oleh sebab itu, Bapak/Ibu tidak perlu ragu-ragu memberikan jawaban yang sesungguhnya. Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Wahyu Abdillah Utomo



## Angket Kinerja Pegawai

### Petunjuk menjawab:

Mohon dijawab sesuai dengan situasi yang sebenarnya, dengan memberi tanda *check list* (√) pada kolom jawaban yang telah tersedia. *SS=Sangat Setuju, S= Setuju, RG= Ragu-Ragu, TS= Tidak Setuju, STS= Sangat Tidak Setuju.*

No.	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
<b>Ketepatan Menyelesaikan Tugas</b>						
1.	Bapak/Ibu berusaha melaksanakan semua tugas yang diberikan					
2.	Bapak/Ibu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan					
<b>Kesesuaian Jam Kerja</b>						
3.	Bapak/Ibu bekerja sesuai dengan ketentuan waktu yang sudah ditetapkan					
4.	Bapak/Ibu bekerja sesuai dengan jumlah jam tugas yang ditetapkan					
<b>Tingkat Kehadiran</b>						
5.	Bapak/Ibu selalu hadir tepat waktu ketika masuk ke kantor					
6.	Bapak/Ibu berusaha untuk tepat waktu hadir mengikuti kegiatan apel setiap hari					
<b>Kerjasama antar Karyawan</b>						
7.	Bapak/Ibu berusaha untuk bekerjasama dengan pegawai lainnya di kantor					
8.	Bapak/Ibu menghargai setiap pekerjaan yang dilakukan oleh teman lainnya					
<b>Kepuasan Kerja</b>						
9.	Bapak/Ibu berusaha melaksanakan tugas-tugas tanpa merasa adanya tekanan					
10.	Bapak/Ibu merasa nyaman dalam menjalankan tugas yang diberikan					

## Angket Kepemimpinan

### Petunjuk menjawab:

Mohon dijawab sesuai dengan situasi yang sebenarnya, dengan memberi tanda *check list* (√) pada kolom jawaban yang telah tersedia. *SS=Sangat Setuju, S= Setuju, RG= Ragu-Ragu, TS= Tidak Setuju, STS= Sangat Tidak Setuju.*

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
<b>Kemampuan Analisis</b>						
1.	Pimpinan memperhatikan setiap aktivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai					
2.	Pimpinan memperhatikan segala kebutuhan para pegawai dalam bekerja					
<b>Keterampilan Komunikasi</b>						
3.	Pimpinan menjalin hubungan yang harmonis dengan para pegawai					
4.	Pimpinan mampu berkomunikasi secara baik dengan pegawai di lingkungan kerja					
<b>Keberanian</b>						
5.	Pimpinan bertanggung jawab atas segala resiko kerja yang dialami oleh pegawai					
6.	Pimpinan memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak mematuhi peraturan					
<b>Kemampuan Mendengar</b>						
7.	Pimpinan mendengarkan setiap informasi maupun pendapat dari pegawai di lingkungan kerja					
8.	Pimpinan mendengarkan keluhan dan keinginan pegawai dalam bekerja					
<b>Ketegasan</b>						
9.	Pimpinan memperhatikan dan mengawasi pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan					
10.	Pimpinan memberikan teguran bagi pegawai yang tidak serius dalam menjalankan tugas					

## Motivasi Kerja

### Petunjuk menjawab:

Mohon dijawab sesuai dengan situasi yang sebenarnya, dengan memberi tanda *check list* (√) pada kolom jawaban yang telah tersedia. *SS=Sangat Setuju, S= Setuju, RG= Ragu-Ragu, TS= Tidak Setuju, STS= Sangat Tidak Setuju.*

No	Perntayaan	SS	S	RG	TS	STS
<b>Kebutuhan Prestasi</b>						
1.	Bapak/Ibu dalam bekerja sesuai dengan pendidikan yang dapat diandalkan					
2.	Bapak/Ibu berusaha menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan keahlian yang dimiliki					
3.	Bapak/Ibu menyelesaikan tugas dengan baik agar mendapat penilaian positif dari pimpinan					
<b>Kebutuhan akan Kekuasaan</b>						
4.	Bapak/Ibu berusaha melaksanakan tugas guna peningkatan karir					
5.	Bapak/Ibu berusaha melaksanakan tugas agar mendapat peningkatan jabatan kerja					
6.	Bapak/Ibu menjalankan tugas untuk mendapatkan kenaikan pangkat/jabatan menjadi pimpinan					
<b>Kebutuhan Hubungan Dengan Orang Lain</b>						
7.	Bapak/Ibu mengedepankan kerjasama dalam melaksanakan tugas					
8.	Bapak/Ibu meminta bantuan rekan kerja jika ada kendala dalam melaksanakan tugas					
9.	Bapak/Ibu membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan melaksanakan tugasnya					
10.	Bapak/Ibu bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga					

**Angket Disiplin Kerja**  
**Petunjuk menjawab:**

Mohon dijawab sesuai dengan situasi yang sebenarnya, dengan memberi tanda *check list* (√) pada kolom jawaban yang telah tersedia. *SS=Sangat Setuju, S= Setuju, RG= Ragu-Ragu, TS= Tidak Setuju, STS= Sangat Tidak Setuju.*

No	Perntayaan	SS	S	RG	TS	STS
<b>Kepatuhan Pada Peraturan</b>						
1.	Bapak/Ibu berusaha untuk mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan					
2.	Bapak/Ibu menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang sudah diberikan					
<b>Efektif Dalam Bekerja</b>						
3.	Bapak/Ibu berusaha untuk berhasil dalam menjalankan tugas yang diberikan					
4.	Bapak/Ibu bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan					
<b>Tindakan Korektif</b>						
5.	Bapak/Ibu berusaha untuk mengetahui kekurangan maupun kelemahan dalam menjalankan tugas					
6.	Bapak/Ibu berusaha untuk memperbaiki segala kekurangan yang ada pada saat menjalankan tugas					
<b>Kehadiran Tepat Waktu</b>						
7.	Bapak/ Ibu hadir ditempat kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan					
8.	Bapak/Ibu berusaha tepat waktu dalam mengikuti setiap kegiatan yang dilaksanakan di kantor					
<b>Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu</b>						
9.	Bapak/Ibu berusaha melaksanakan pekerjaan agar selesai tepat waktu					
10.	Bapak/Ibu berusaha bekerja agar memperoleh hasil yang lebih baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai					

## Lampiran 2

## Data PLS

- 1) Analisis outer model atau measurement model  
 a) *Convergent Validity*

Matriks				
	Disiplin Kerja (Z)	Kepemimpina...	Kinerja Pegaw...	Motivasi Kerja ...
X1.1		0.939		
X1.10		0.944		
X1.2		0.944		
X1.3		0.933		
X1.4		0.851		
X1.5		0.862		
X1.6		0.860		
X1.7		0.864		
X1.8		0.941		
X1.9		0.940		
X2.1				0.792
X2.10				0.738
X2.2				0.907
X2.3				0.928
X2.4				0.810
X2.5				0.847
X2.6				0.915
X2.7				0.897
X2.8				0.773
X2.9				0.918
Y.1			0.778	
Y.10			0.787	
Y.2			0.821	
Y.3			0.830	
Y.4			0.800	
Y.5			0.868	
Y.6			0.894	
Y.7			0.899	
Y.8			0.884	
Y.9			0.877	
Z.1	0.836			
Z.10	0.805			
Z.2	0.859			
Z.3	0.872			
Z.4	0.794			
Z.5	0.794			
Z.6	0.801			
Z.7	0.786			
Z.8	0.860			
Z.9	0.899			

b) *Discriminant Validity*

	Disiplin Kerja (Z)	Kepemimpina...	Kinerja Pegaw...	Motivasi Kerja ...
Disiplin Kerja (Z)	0.832			
Kepemimpinan...	0.940	0.909		
Kinerja Pegawa...	0.371	0.384	0.846	
Motivasi Kerja (...)	0.276	0.266	0.334	0.855

b) *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Disiplin Kerja (Z)	0.950	0.955	0.957	0.691
Kepemimpinan...	0.976	0.977	0.979	0.826
Kinerja Pegawa...	0.956	0.956	0.962	0.716
Motivasi Kerja (...)	0.959	0.976	0.964	0.731

2. Analisis inner model atau structural mode

a) *R-Square*

	R Square	Adjusted R Square
Disiplin Kerja (Z)	0.885	0.880
Kinerja Pegawa...	0.211	0.159

b) *F-Square*

	Disiplin Kerja (Z)	Kepemimpinan (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (X2)
Disiplin Kerja (Z)			0.000	
Kepemimpinan...	7.058		0.010	
Kinerja Pegawai...				
Motivasi Kerja (...)	0.006		0.079	



c) Mediation Effect  
Direct Effect

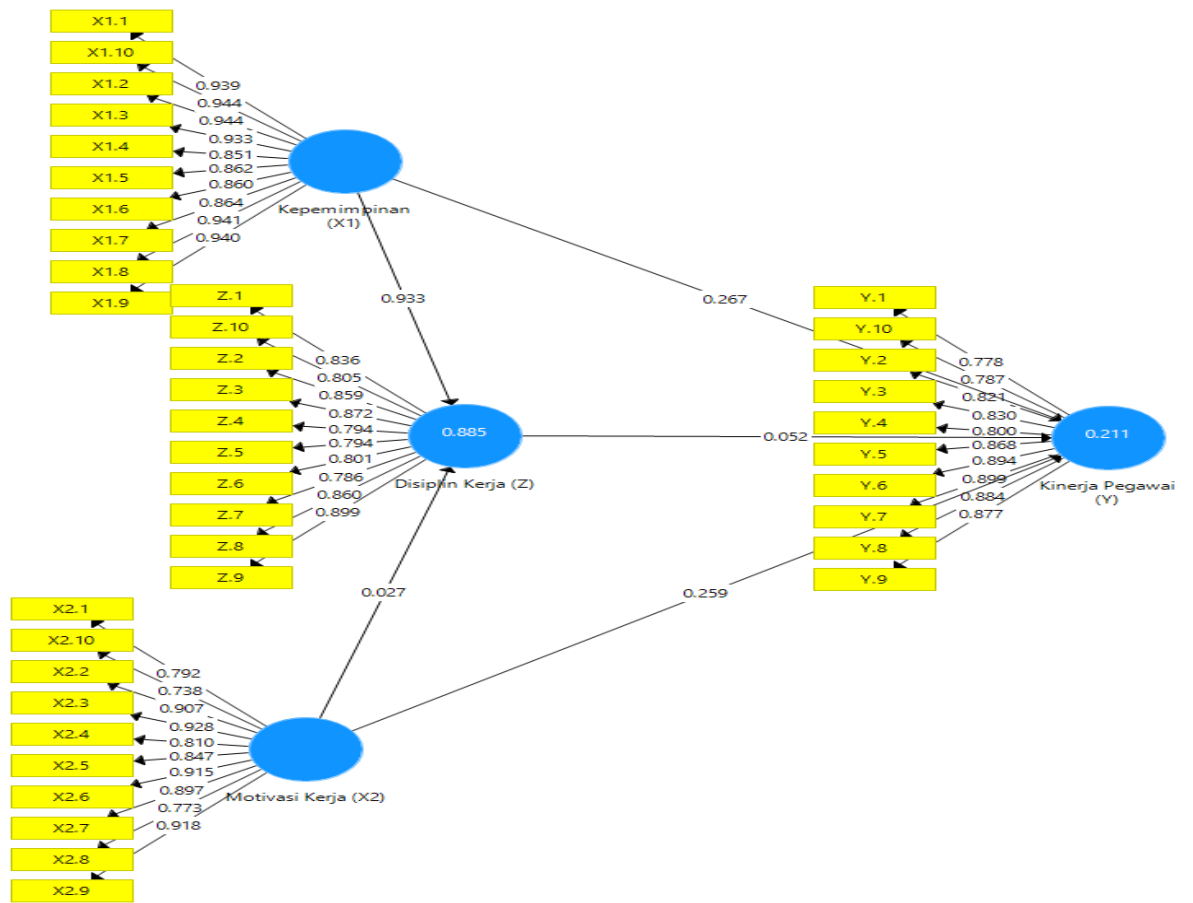
Matriks		Koefisien Jalur			
	Disiplin Kerja (Z)	Kepemimpina...	Kinerja Pegaw...	Motivasi Kerja ...	
Disiplin Kerja (Z)			0.052		
Kepemimpinan...	0.933		0.267		
Kinerja Pegawa...					
Motivasi Kerja (...)	0.027		0.259		

Indirect Effect

	Disiplin Kerja (Z)	Kepemimpina...	Kinerja Pegaw...	Motivasi Kerja ...
Disiplin Kerja (Z)				
Kepemimpinan...			0.048	
Kinerja Pegawa...				
Motivasi Kerja (...)			0.001	

Total Effect

	Disiplin Kerja (Z)	Kepemimpina...	Kinerja Pegaw...	Motivasi Kerja ...
Disiplin Kerja (Z)			0.052	
Kepemimpinan...	0.933		0.315	
Kinerja Pegawa...				
Motivasi Kerja (...)	0.027		0.261	



Lampiran 3

Dokumentasi





