

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP LOYALITAS KINERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI PEMERINTAH KABUPATEN TANGERANG

Dedi Gunawan

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Insan Pembangunan Indonesia

Correspondence		
Email: dgunawan262@gmail.com	Phone:	
Submitted 7 November 2025	Accepted 10 November 2025	Published 11 November 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap loyalitas pegawai dengan kinerja sebagai variabel mediasi pada pegawai pemerintah di Kabupaten Tangerang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 200 responden pegawai pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tangerang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta kinerja berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai. Selain itu, kinerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap loyalitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, dan disiplin kerja yang kuat akan meningkatkan kinerja serta berdampak pada peningkatan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja, Loyalitas, Mediasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership, motivation, and work discipline on employee loyalty, with performance as a mediating variable among government employees in Tangerang Regency. The research method used was quantitative, with data collected through questionnaires distributed to 200 government employees within the Tangerang Regency Government. The results show that leadership, motivation, and work discipline have a positive and significant effect on employee performance, and performance has a positive effect on employee loyalty. Furthermore, performance was shown to partially mediate the effect of leadership, motivation, and work discipline on loyalty. These findings indicate that increased effective leadership, high work motivation, and strong work discipline will improve performance and impact employee loyalty to the organization.

Keywords: Leadership, Motivation, Work Discipline, Performance, Loyalty, Mediation

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah. Kinerja pegawai yang baik akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, melainkan juga oleh faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan, motivasi, dan tingkat disiplin kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim kerja kondusif, memberikan arahan yang jelas, dan menumbuhkan semangat kerja pegawai.

Motivasi kerja berperan penting dalam mendorong pegawai untuk mencapai hasil kerja optimal. Sedangkan disiplin kerja merupakan indikator utama profesionalisme dalam menjalankan tugas. Ketiga faktor tersebut secara bersama-sama dapat mempengaruhi loyalitas pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kinerja.

Penelitian ini difokuskan pada pegawai pemerintah di Kabupaten Tangerang, di mana fenomena rendahnya disiplin waktu dan motivasi kerja masih sering dijumpai. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap loyalitas pegawai dengan kinerja sebagai variabel mediasi.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini yaitu : 1)Variabel Bebas (Independen): Kepemimpinan dan Motivasi, 2)Variabel Mediasi (Intervening): Disiplin Kerja, 3)Variabel Terikat (Dependen):Kinerja Karyawan. Populasinya adalah karyawan (sopir, montir, petugas loket) PO. Sumber Alam yang berjumlah 60 orang. Sampel diambil seluruh populasi yang ada dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan dari penyebaran kuesioner kepada responden di lapangan.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2022). Metode yang digunakan untuk menguji validitas pada penelitian ini adalah menggunakan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2021). Jika hasilnya signifikan maka indikator pada masing-masing pertanyaan adalah valid. Pengujian validitas ini dibantu dengan program SPSS. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut : Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid; Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid; Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2023). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2013): 1)Repeated Measure (pengukuran ulang), disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya. 2)One Shot (pengukuran sekali saja), disini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha(α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $>$ 0.70 (Nunnally dalam (Ghozali, 2013:48).

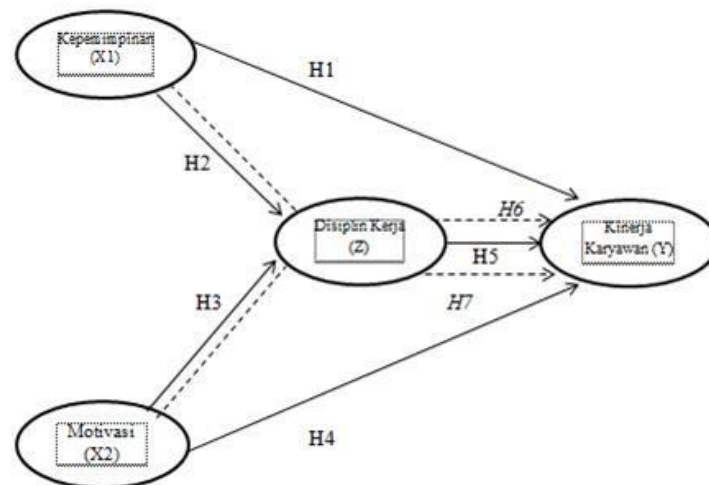
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2021). Ada 2 cara yang bisa digunakan untuk menguji normalitas model regresi yaitu dengan analisis grafik dan one sample kolmogorov-smirnov test. Cara pertama, jika dalam normal probability plot titik-titik data membentuk pola linier, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal, sebaran data berkumpul di sekitaran garis uji yang mengarah ke kanan atas, tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data. Cara kedua dengan menggunakan uji one sample kolmogorov-smirnov. Bandingkan nilai sig yang ada pada tabel kolmogorov-smirnov dengan nilai alpha. Jika nilai sig \geq 0,05 maka data berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai sig \leq 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

Multikolinieritas dapat diketahui dengan melakukan analisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen memiliki tingkat korelasi yang cukup tinggi, maka menunjukkan adanya multikolinieritas (Ghozali, 2013). Apabila nilai tolerance $>$

0,10 dan nilai variance inflation factor (VIF) < 10 maka dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi multikolinieritas. Apabila nilai tolerance < 0,10 dan nilai variance inflation factor (VIF) > 10 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut terjadi multikolinieritas.

Uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Jika variance dari pengamatan yang ada tetap, maka disebut homokedastisitas, namun jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah data yang bersifat homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Apabila nilai probabilitas lebih besar dari nilai alpha (Sig > 0,05) maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Apabila nilai probabilitas lebih kecil dari nilai alpha (Sig < 0,05) maka terjadi gejala heteroskedastisitas.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data path analysis atau analisis jalur. Analisis jalur merupakan bagian lebih lanjut dari analisis regresi. Analisis jalur digunakan bertujuan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent) (Ridhuan dan Kuncoro dalam Sani & Maharani, 2022). Analisis jalur adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diatur dalam angka baku (Ridhuan dan Kuncoro dalam Sani & Maharani, 2022). Perhitungan atau pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program aplikasi statistik SPSS versi 26.



Gambar 1.
Kerangka Pikir Penelitian

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

H3: Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

H4: Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan

HASIL

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,693	0,250	Valid
	X1.2	0,860	0,250	Valid
	X1.3	0,833	0,250	Valid
	X1.4	0,769	0,250	Valid

	X1.5	0,743	0,250	Valid
	X1.6	0,813	0,250	Valid
Motivasi (X2)	X2.1	0,513	0,250	Valid
	X2.2	0,531	0,250	Valid
	X2.3	0,749	0,250	Valid
	X2.4	0,526	0,250	Valid
	X2.5	0,809	0,250	Valid
	X2.6	0,806	0,250	Valid
Kedisiplinan (Z)	Z1	0,787	0,250	Valid
	Z2	0,764	0,250	Valid
	Z3	0,782	0,250	Valid
	Z4	0,656	0,250	Valid
	Z5	0,416	0,250	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,703	0,250	Valid
	Y2	0,650	0,250	Valid
	Y3	0,758	0,250	Valid
	Y4	0,685	0,250	Valid
	Y5	0,705	0,250	Valid
	Y6	0,605	0,250	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji validitas dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai variabel Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan yang diajukan kepada responden karyawan PO. Sumber Alam adalah valid karena dilihat dari tingkat r hitung $>$ r tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan layak sebagai instrumen penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha (Minimal)	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,876	0,700	Reliabel
Motivasi (X2)	0,746	0,700	Reliabel
Kedisiplinan (Z)	0,731	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,773	0,700	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas hasil uji reliabilitas dari 60 responden dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dari variabel Kepemimpinan 0.876, Motivasi 0.746, Kedisiplinan 0.731, dan Kinerja Karyawan sebesar 0.773. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dari seluruh variabel dinyatakan reliabel karena telah memenuhi nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai Cronbach Alpha $>$ 0,70.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Sub-struktur 1
One Sample Kolmogorov-Smirnov Test

N		60
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	0,000
	Std. Deviation	0,648
Most Extreme Differences	Absolute	0,097

	Positive	0,097
	Negative	-0,070
Test Statistic		0,097
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 ^{c, d}

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa data residual sub-struktur 1 berdistribusi normal, karena nilai Asymp.sig. sebesar $0,200 > 0,05$.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Sub-struktur 2
One Sample Kolmogorov-Smirnov Test

N		60
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	0,000
	Std. Deviation	1,652
Most Extreme Differences	Absolute	0,095
	Positive	0,095
	Negative	-0,079
Test Statistic		0,097
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 ^{c, d}

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa data residual sub-struktur 2 berdistribusi normal, karena nilai Asymp.sig. sebesar $0,200 > 0,05$.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas Sub-struktur 1

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3,431	0,884		3,882	0,000		
Kepemimpinan	0,188	0,052	0,324	3,625	0,001	0,284	3,516
Motivasi	0,490	0,068	0,642	7,178	0,000	0,284	3,516

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak di temukan multikolinieritas dalam variabel independen, sehingga variabel independen tersebut dapat digunakan untuk penelitian. Karena variabel independen yaitu *Work-Life Balance* (X1) dan Jarak Domisili (X2) mempunyai nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 .

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas Sub-struktur 2

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-4,324	2,556		-1,692	0,096		
Kepemimpinan	-0,091	0,148	-0,094	-0,616	0,541	0,231	4,326
Motivasi	0,548	0,242	0,431	2,261	0,028	0,149	6,694
Kedisiplinan	0,839	0,341	0,504	2,465	0,017	0,130	7,704

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak di temukan multikolinieritas dalam variabel independen, sehingga variabel independen tersebut dapat digunakan untuk penelitian. Karena variabel independen yaitu Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kedisiplinan (Z) mempunyai nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 .

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub-struktur 1

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Contant)	-0,148	0,556		-0,267	0,791
Kepemimpinan	-0,034	0,033	-0,254	-1,039	0,303
Motivasi	0,060	0,043	0,344	1,408	0,165

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa uji asumsi homokedastisitas terpenuhi atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Karena nilai signifikansi dari kepemimpinan sebesar 0,303 dan motivasi sebesar 0,165 yang artinya semua nilai signifikansi dari kedua variabel independen sama dengan atau $> 0,05$.

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub-struktur 2

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Contant)	5,073	1,492		3,400	0,001
Kepemimpinan	0,086	0,086	0,259	0,989	0,327
Motivasi	0,161	0,141	-0,371	-1,139	0,260
Disiplin Kerja	-0,101	0,199	-0,177	-0,506	0,615

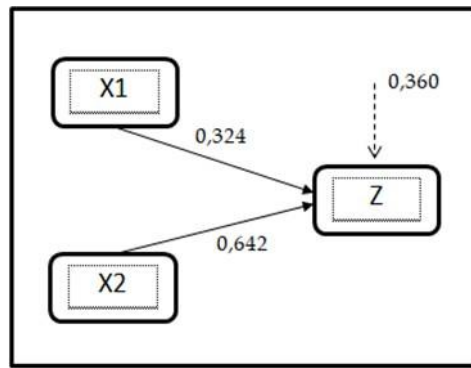
Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa uji asumsi homokedastisitas terpenuhi atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Karena nilai signifikansi dari kepemimpinan sebesar 0,327 dan motivasi sebesar 0,260 dan disiplin kerja sebesar 0,615 yang artinya semua nilai signifikansi dari ketiga variabel independen sama dengan atau $> 0,05$.

Tabel 9. Rangkuman Nilai Koefisien Jalur Sub-struktur 1

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Hasil Pengujian	Koefisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X1 Terhadap Z	0,324	0,001	Berpengaruh Signifikan	0,870 = 87%	0,360
X2 Terhadap Z	0,642	0,000	Berpengaruh Signifikan		

Sumber: Data diolah, 2025



Gambar 2. Diagram Jalur Sub-struktur 1

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat diperoleh persamaan struktural untuk sub-struktur 1 sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zX1} + \rho_{zX2} + \varepsilon_1 \quad Z = 0,324 + 0,642 + 0,360$$

Dimana $R^2 = 0,870$

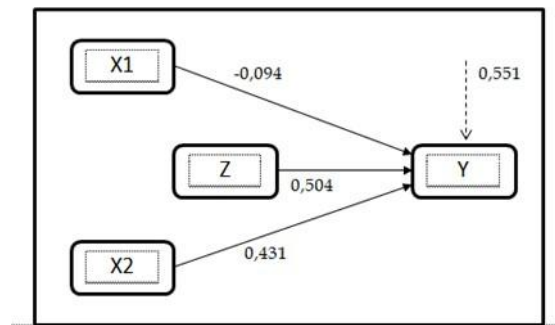
Berdasarkan persamaan struktural sub-struktur 1, dapat diartikan bahwa:
 1) Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) mempengaruhi Disiplin Kerja sebesar 87% dan sisanya sebesar 13% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini,
 2) Semakin baik Kepemimpinan (X1) dalam perusahaan, maka Disiplin Kerja (Z) juga akan semakin baik. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk Kepemimpinan (X1) dalam perusahaan, maka Disiplin Kerja (Z) juga akan semakin buruk,
 3) Semakin baik Motivasi (X2) yang diberikan kepada karyawan, maka Disiplin Kerja (Z) juga akan semakin baik. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk Motivasi (X2) yang diberikan kepada karyawan, maka Disiplin Kerja (Z) juga akan semakin buruk.

Tabel 10. Rangkuman Nilai Koefisien Jalur Sub-struktur 2

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig.	Hasil Pengujian	Koefisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X1 Terhadap Y	-0,094	0,541	Tidak Berpengaruh Signifikan	0,696 = 69,6%	0,551
X2 Terhadap Y	0,431	0,028	Berpengaruh Signifikan		
Z Terhadap Y	0,504	0,017	Berpengaruh Signifikan		

Sumber; Data diolah, 2025





Gambar 3. Diagram Jalur Sub-struktur 2

Berdasarkan tabel dandiagram di atas dapat diperoleh persamaan struktural untuk sub-struktur 2 sebagai berikut:

$$Y = \rho_{zX1}X1 + \rho_{zX2}X2 + \rho_{zZ}Z + \varepsilon_2$$

$$Y = (-0,094) + 0,431 + 0,504 + 0,551$$

$$\text{Dimana } R^2 = 0,696$$

Berdasarkan persamaan struktural sub-struktur 2, dapat diartikan bahwa: 1)Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kedisiplinan (Z) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) sebesar 69,6% dan sisanya sebesar 30,4% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini, 2)Semakin baik Kepemimpinan (X1) dalam perusahaan, tidak menjamin Kinerja Karyawan (Y) akan semakin baik pula. Begitu pula jika semakin buruk Kepemimpinan (X1) dalam perusahaan, tidak menjamin Kinerja Karyawan (Y) semakin buruk, 3)Semakin baik Motivasi (X2) yang diberikan kepada karyawan, maka Kinerja Karyawan (Y) juga akan semakin baik. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk Motivasi (X2) yang diberikan kepada karyawan, maka Kinerja Karyawan (Y) juga akan semakin buruk, 4)Semakin baik Disiplin Kerja (Z) para karyawan, maka akan diikuti dengan Kinerja Karyawan (Y) yang semakin baik. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk Disiplin Kerja (Z) para karyawan, maka akan diikuti dengan Kinerja Karyawan yang buruk. Nova Syafrina (2021); (Putra & Putra, 2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Disiplin Kerja, berdasarkan hasil penelitian, diketahui pengaruh langsung yang diberikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar -0,094. Sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1), terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Disiplin Kerja (Z) adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu: $0,324 \times 0,504 = 0,163$. Maka pengaruh total yang diberikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $-0,094 + 0,163 = 0,069$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar -0,094 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,163, yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Disiplin Kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis ke enam (H6) yang menyatakan “kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi disiplin kerja” dapat diterima. Menurut Pradipto (2015) kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mengarahkan serta mempengaruhi orang lain agar mau mengerjakan tugasnya dengan melalui proses disiplin untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa ada keterkaitan antara kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan

penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Weripih (2018) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi disiplin kerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Disiplin Kerja, berdasarkan hasil penelitian, diketahui pengaruh langsung yang diberikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,431. Sedangkan pengaruh tidak langsung Motivasi (X₂), terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Disiplin Kerja (Z) adalah perkalian antara nilai beta X₂ terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu: $0,642 \times 0,504 = 0,323$. Maka pengaruh total yang diberikan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $0,431 + 0,323$

$= 0,754$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,431 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,323, yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung dengan dimediasi Disiplin Kerja, Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis ke tujuh (H₇) yang menyatakan “motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi disiplin kerja” dapat ditolak. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mempunyai kapasitas dampak yang berbeda-beda tergantung dari berbagai sub-faktor lain yang memberikan kontribusi secara tidak langsung. Dalam penelitian ini hasilnya tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mahendra (2021) yang menyatakan terdapat peran positif dan signifikan disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,541, nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh tidak signifikan. Nilai koefisien jalurnya adalah -0,094 yang berarti bahwa pengaruhnya adalah negatif. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis pertama (H₁) yang menyatakan “kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”, ditolak. Dengan demikian secara parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menurut penilaian responden kepemimpinan masih kurang memuaskan akan tetapi tidak mempengaruhi kinerja karyawan, bahkan kinerja karyawan cenderung meningkat walaupun kepemimpinan tidak meningkat.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,001, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh signifikan. Nilai koefisien jalurnya adalah 0,324 yang berarti bahwa pengaruhnya adalah positif. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis kedua (H₂).

Pengaruh Ke Terhadap Kinerja Karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,541, nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh tidak signifikan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis pertama (H₁) yang menyatakan “Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”, ditolak. Dengan demikian secara parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti menurut penilaian responden kepemimpinan masih kurang memuaskan akan tetapi tidak mempengaruhi kinerja karyawan, bahkan kinerja karyawan cenderung meningkat walaupun kepemimpinan tidak meningkat. Mahendra (2021) menyatakan, dalam kenyataannya para

pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizal (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,001, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh signifikan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis kedua (H2) yang menyatakan “kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja”, dapat diterima. Hasibuan (2001) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja, yaitu Teladan dari pemimpin, tujuan dan kemampuan, balas jasa, keadilan, pengawasan, ketegasan, sanksi hukum, dan hubungan kemanusiaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jely Nata Liyas (2017); Tina Yuliantini et al. (2019) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Pengaruh Produktivitas Terhadap Disiplin Kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa Produktivitas berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh signifikan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan “Produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja” dapat diterima. Motivasi mempunyai peran yang penting dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu. Komala Sari (2014) mengungkapkan bahwa motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan. Rivai (2008) menjelaskan Produktivitas adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumarawati et al. (2017) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja .

Pengaruh Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,028, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh signifikan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis keempat (H4) yang menyatakan “Produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Dalam Mangkunegara (2022) kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa macam faktor, dijelaskan menurut Davis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Istyarini (2022); Afandi & Bahri (2020) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,017, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh signifikan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis kelima (H5) yang menyatakan “disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ariana (2023) disebutkan bahwa perusahaan bisa lebih memperhatikan kemampuan karyawan, balas jasa terhadap karyawan, sanksi terhadap pelanggaran disiplin, pengawasan yang lebih ketat dalam upaya meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan “Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja”, dapat diterima.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh signifikan. Nilai koefisien jalurnya adalah 0,642 yang berarti bahwa pengaruhnya adalah positif. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan “motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja” dapat diterima. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,028, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh signifikan. Nilai koefisien jalurnya adalah 0,431 yang berarti bahwa pengaruhnya adalah positif. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis keempat (H4) yang menyatakan “motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima.

Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,017, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti memiliki pengaruh signifikan. Nilai koefisien jalurnya adalah 0,504 yang berarti bahwa pengaruhnya adalah positif. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil keputusan bahwa hipotesis kelima (H5) yang menyatakan “disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(September), 235–246.
- Bonaparte, E., Supartha, W. G., & Yasa, N. N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementrian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 6.11, 11, 3731–3764.
- Handoyo, S. (2013). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Bank BTPN Madiun. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 2(2), 1–5.
- Istyarini, W. (2019). *Effect Work Discipline , Leadership and Motivation on Employee Performance*. 2(2), 165–171.
- Jaka, I. N., Wiratama, A., & Sintaasih, D. K. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 7(2), 126–134.
- Jannah, R. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang. *Central Library Of Maulana Malik Ibrahim State Islamic Univerasity Of Malang*, 115.
- Jaya, K. Y. P., & Adnyani, I. G. A. D. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(9), 2702–2721.
- Jeli, N. L. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri. *JEBI (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam)*, 2.
- Jeli, N. L., & Primadi, R. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat. *Al Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan*, 2.
- Komala Sari, Y. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala di Dumai. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VI(2), 119–127.
- Kumarawati, R., Suparta, G., Yasa, S., & Warmadewa, U. (2017). Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *JAGADHITA:*

- Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 63–75. <https://doi.org/10.22225/jj.4.2.224.63-75>
- Mahendra, I. G. B. (2021). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT . Pos Indonesia (Persero) Kota Denpasar. Widya Amrita, *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(3).
- Posuma, C. O. (2013). Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 646–656.
- Pradipto. (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4, 134–140.
- Putra, A. K., & Putra, B. A. (2014). Effect of Leadership , Motivation and Discipline of Work on Employee Performance CV . Kiong Ho Surabaya. *JWC: Journal of World Conference*, 9–16.
- Riana, I. G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 06, 430–442.
- Rizal, S. M. (2019). Pengaruh Motivasi , Pengawasan , dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Sani, A., & Maharani, V. (2015). Relationship between Human Resource Management (HRM) Practices Organizational Performance Moderated by Organizational Commitment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(April), 185–188.
- Sari, R., Muis, M., Hamid, N., & Sari, R. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 87–93.
- Siswanto, B. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(2), 1–121.
<https://www.bps.go.id/dynamic/table/2018/05/18/1337/persentase-panjang-jalan-tol-yang-beroperasi-menurut-operatornya-2014.html>
- Tomi Sun Siagian, & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Weripih, Y. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada PT. PLN (persero) area Kediri. *Central Library Of Maulana Malik Ibrahim State Islamic Univerasity Of Malang*, 142.
- Zahari, M. (2014). Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerha Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jambi. *EKSIS: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 41–58.