

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERANGKAT DESA KLECOREJO DI KABUPATEN MADIUN

Agus Subiyanto

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo  
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia  
Email : [subiyantogusbi69@gmail.com](mailto:subiyantogusbi69@gmail.com)

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perangkat desa Klecorejo Kabupaten Madiun dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis sampel yang digunakan adalah total sampling dengan total populasi 53 pegawai, pengumpulan data menggunakan kuisioner, sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis Partial Least Square. Uji hipotesis Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  table ( $1,013 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0,126. Uji hipotesis Disiplin Kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  table ( $1.723 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.215. Uji hipotesis Motivasi Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  table ( $3,303 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.519. Uji hipotesis Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  table ( $2,087 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.117. Uji hipotesis Disiplin Kerja melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  table ( $1,721 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.152. Uji hipotesis Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  table ( $3,182 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.371.

**Kata Kunci** : Gaya Kepemimpinan; Disiplin Kerja; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja; *Partial Least Square*.

**Abstract** *This study aims to analyze the apparatus performance of Klecorejo village, Madiun Regency by using the variables of leadership style, work discipline and work motivation as independent variables, and job satisfaction as intervening variables. The type of sample used is total sampling with a total population of 53 employees, data collection uses a questionnaire, while the data analysis technique uses Partial Least Square analysis. The leadership style hypothesis test has no significant effect on employee performance with a  $t$  count  $>$   $t$  table ( $1.013 > 1.996$ ) and a path coefficient of 0.126. The work discipline hypothesis test has no significant effect on employee performance with a  $t$  count  $>$   $t$  table ( $1,723 > 1,996$ ) and a path coefficient of 0,215. Testing the hypothesis of Work Motivation has a significant influence on Employee Performance with a  $t$  count  $>$   $t$  table ( $3.303 > 1.996$ ) and a path coefficient of 0.519. The leadership style hypothesis test through job satisfaction has a significant influence on employee performance with a  $t$  count  $>$   $t$  table ( $2.087 > 1.996$ ) and a path coefficient of 0.117. The hypothesis test of Work Discipline through Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance with a  $t$  count  $>$   $t$  table ( $1.721 > 1.996$ ) and a path coefficient of 0.152. Testing the hypothesis of Work Motivation through Job*

*Satisfaction has a significant influence on Employee Performance with a t count > t table (3.182 > 1.996) and a path coefficient of 0.371.*

**Keywords:** *Leadership Style; Work Discipline; Work Motivation; Job Satisfaction; Performance; Partial Least Square.*

## **PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bagian dari manajemen yang mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Indrasari dan Ansory, 2018). Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kontribusi pegawai dari sebuah perusahaan terhadap internal organisasi dalam rangka untuk mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan (Sedarmayanti, 2016:12).

Kinerja pegawai menurut Hasibuan (2015:94) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Untuk itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang tinggi dapat diupayakan melalui pengembangan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, di antaranya gaya kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kepuasan kerja, dimana jika hal ini dilakukan dengan baik akan mempunyai pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja pegawai (Indrasari, 2017a).

Gaya Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku atau sikap yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain (Harwiki, W., 2016). Seorang pemimpin yang baik haruslah pandai memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan apa yang terbaik yang harus diterapkan sehingga ia dapat mengetahui tindakan dan sikap apa yang sebaiknya dilakukan agar mengerti akan kebutuhan para karyawannya, yang nantinya berdampak pada cara kerja karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yang pada akhirnya produktivitas kerja diharapkan dapat tercapai (Robbins dan Judge, 2018).

Faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja pegawai. Disiplin kerja menurut Hasibuan (2015:193) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan juga mempengaruhi tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan, serta penggunaan waktu secara efektif.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan (Indrasari dkk., 2018). Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas – tugas dengann baik dalam lingkup pekerjaannya (Maramis, 2013).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap dalam diri individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Hasibuan (2015:202) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja akan membentuk kinerja pegawai dalam

bekerja. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan tanggapan dengan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah dengan pekerjaannya akan memberikan tanggapan dengan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Raditya dkk., 2019).

Penelitian ini dilakukan di Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun yang baru saja mengalami pergantian pimpinan. Gaya kepemimpinan yang dibawa oleh pejabat baru tersebut berbeda dengan gaya kepemimpinan pejabat sebelumnya sehingga menjadi beragam. Permasalahan pada saat ini adalah tentang bagaimana gaya kepemimpinan dari pejabat baru yang akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam rangka mencapai tugas pokok secara maksimal. Pimpinan Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun harus dapat menerapkan strategi yang tepat serta mampu mengarahkan para pegawainya untuk berprestasi atau memberikan kinerja terbaik bagi instansi yang dipimpinnya.

## **KARANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Indrasari dan Setiyanto, 2020). Gaya Kepemimpinan akan menunjukkan secara langsung dan tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan kepada kemampuan bawahannya (Yunus, 2020).

Indikator Gaya Kepemimpinan menurut Sedarmayanti (2016) yaitu:

1. Telling
2. Selling
3. Participating
4. Delegating

### **Disiplin Kerja**

Menurut Yunus dan Permana (2022) menjelaskan bahwa: kedisiplinan adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2015).

Indikator Disiplin Kerja menurut Hasibuan (2015:208) yaitu:

1. Prosedur kerja jelas
2. Adanya peraturan tertulis
3. Adanya pemasangan tanda larangan
4. Pemberian peringatan
5. Pemberian skorsing
6. Pemecatan

### **Motivasi Kerja**

Menurut Mangkunegara (2016) motivasi kerja merupakan kondisi yang mempengaruhi membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Rivai (2018) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang bermula dari kekurangan dalam hal fisiologis atau psikologis atau

kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sebuah dorongan yang ditujukan kepada sebuah tujuan atau insentif.

Indikator Motivasi Kerja menurut Sofyandi & Garniwa (2017) yaitu:

1. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
2. Mengutamakan prestasi
3. Memiliki rasa senang dalam bekerja
4. Berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kerja.
5. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
6. Ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

### **Kepuasan Kerja**

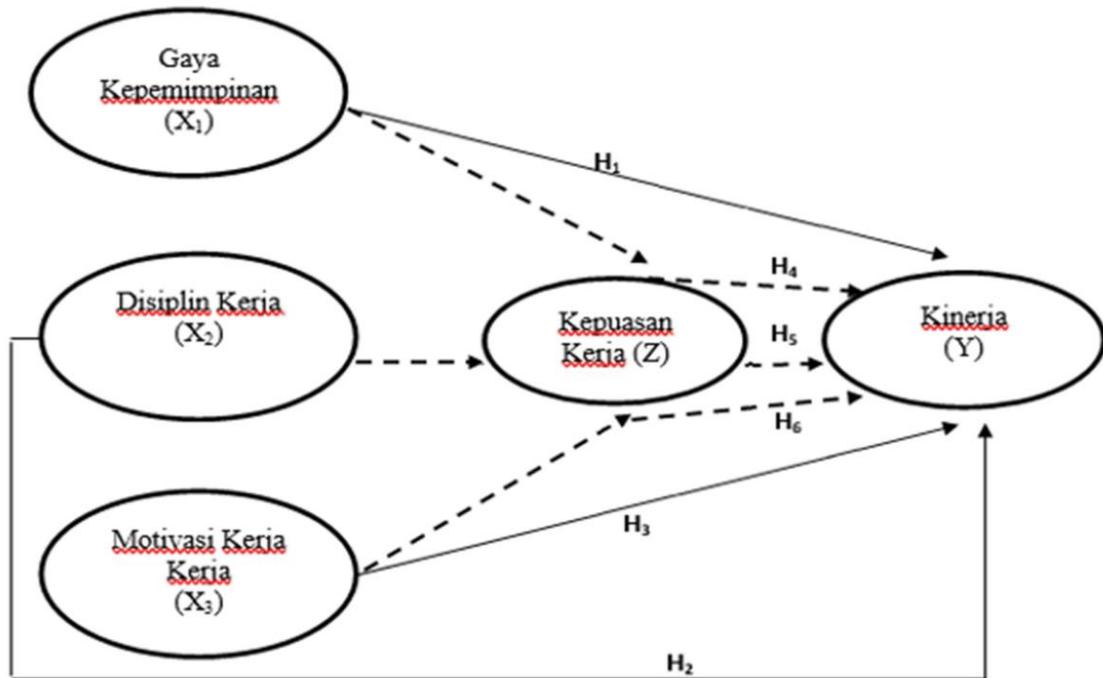
Pengertian kepuasan kerja menurut Susanto (2016) adalah cara karyawan merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap karyawan tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Yunus dan Permana, 2022).

Indikator kepuasan Kerja menurut Hasibuan (2015:171), indikator kepuasan kerja ialah:

1. Perkerjaan Itu Sendiri.
2. Gaji.
3. Promosi.
4. Pengawas.
5. Rekan kerja.

### **Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual ini bermanfaat untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen (X), dependen (Y) dan intervening (Z). Variable independen (X) penelitian ialah gaya kepemimpinan (X1), disiplin kerja (X2) dan motivasi kerja (X3). Sedangkan variable dependen (Y) ialah kinerja karyawan dan variable intervening (Z) ialah kepuasan kerja.



**Gambar 3.2**  
**Kerangka Konseptual**

**Keterangan:** —→ = Pengaruh Langsung, - - - → = Pengaruh tidak Langsung

**Hipotesis Penelitian**

Hipotesis Penelitian ialah :

- H<sub>1</sub>** : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun.
- H<sub>2</sub>** : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun.
- H<sub>3</sub>** : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun.
- H<sub>4</sub>** : Kepuasan kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun.
- H<sub>5</sub>** : Kepuasan kerja memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun.
- H<sub>6</sub>** : Kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun.

**MOTODE PENELITIAN**

**Identifikasi Variabel dan Pengukurannya**

Variable penelitian memakai 4 variabel, antara lain variable independen, dependen dan intervening. Menurut Azwar (2007:62), Variable Bebas (independent) yaitu suatu variable yang variasinya mempengaruhi variabel lain. Menurut Sugiyoyo (2018:39)

mengemukakan bahwa variabel terikat (*Dependent*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*Independent*). Menurut Sugiyono (2018:39) *variable intervening* merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variable pada penelitian ini yaitu:

- a. Variable independen meliputi gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja.
- b. Variable dependen meliputi kinerja karyawan .
- c. Variable *intervening* meliputi kepuasan kerja.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun yang berjumlah 53 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* atau *sensus*. *Sampling jenuh* atau *sensus* merupakan teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Untuk itu jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 53 Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun.

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini memakai data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data atau informasi yang di dapatkan dalam bentuk angka. Dalam bentuk angka ini maka data kuantitatif dapat diproses menggunakan rumus matematika atau dapat juga di analisis dengan *system statistic*. Sumber data penelitian ialah data primer. Data primer didapatkan dari penyebaran kuesioner ke responden yakni Perangkat Desa Klecorejo Kabupaten Madiun.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data melalui *interview* dan kuesioner. Penelitian ini memakai skala likert pada pengukuran hasil jawaban kuesioner.

### **Metode Analisis**

Metode analisis data yang dipakai ialah *Partial Least Squares (PLS)*. PLS ialah teknik analisis metode baru yang dipelopori Herman World, PLS biasa disebut sebagai *soft modeling*. Dengan PLS, persamaan struktural dengan ukuran sampel relatif kecil dapat dimodelkan serta asumsi normal multivariate tidak diperlukan. Model pengukuran dipakai dalam pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur, dan model struktural dipakai dalam pengujian hubungan kausalitas. Pemodelan jalur PLS di kembangkan sebagai alternatif dari *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan landasan teori yang lemah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Evaluasi Outer Model**

Evaluasi Outer Model memakai indikator reflektif ditinjau dari *convergent validity*, *discriminant validity* indikator dan *composite reliability* pada blok indikator. Perancangan model pengukuran pada PLS berbasis pada teori dan hasil penelitian empiris yang sebelumnya sudah peneliti jelaskan. Semua model bersifat reflektif dan di buat sebagai diagram jalur.

### **Convergent Validity**

*Convergent validity* dianalisis dengan melihat tabel *outer loadings*. Batas *loading factor* sebesar 0,5. Jika nilai *loading factor* > 0,5 maka *convergent validity* terpenuhi, jika

nilai *loading factor* < 0, 5 maka konstruk harus di drop dari analisis (Ghozali, 2016). Berikut ini hasil perhitungan *convergent validity* :

Tabel 5.2. Hasil Perhitungan *Outer Loadings*

	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
X1.1	0,816			
X1.2	0,836			
X1.3	0,715			
X2.1				0,705
X2.2				0,819
X2.3				0,868
X2.4				0,720
X2.5				0,830
X2.6				0,874
Y1			0,874	
Y2			0,886	
Y3			0,838	
Z1		0,821		
Z2		0,823		
Z3		0,898		
Z4		0,862		

Sumber: Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

Hasil pengujian pada tabel di atas menunjukkan seluruh *outer loading indicator* konstruk memiliki nilai *loading* > 0.5, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi validitas konvergen.

### ***Discriminant Validity***

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. *Discriminant validity* didasarkan pada nilai *cross loading* pengukuran konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2016). Berikut ini hasil perhitungan dengan menggunakan *cross loading* :

Tabel 5.3 Hasil Perhitungan *Cross Loading*

	Gaya Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Ket
X1.2	0,852	0,278	0,405	0,568	0,407	Valid
X1.3	0,737	0,181	0,351	0,390	0,331	Valid
X1.5	0,873	0,434	0,413	0,489	0,254	Valid
X1.6	0,735	0,331	0,291	0,331	0,163	Valid
X2.2	0,290	0,733	0,307	0,385	0,180	Valid
X2.3	0,328	0,886	0,445	0,583	0,356	Valid
X2.4	0,450	0,832	0,500	0,585	0,331	Valid
X2.6	0,200	0,800	0,717	0,697	0,632	Valid
X3.1	0,419	0,514	0,793	0,686	0,632	Valid
X3.2	0,398	0,591	0,821	0,703	0,650	Valid
X3.3	0,338	0,498	0,847	0,674	0,708	Valid
X3.4	0,419	0,563	0,838	0,783	0,722	Valid
X3.5	0,348	0,521	0,894	0,751	0,783	Valid
X3.6	0,408	0,576	0,832	0,756	0,740	Valid
Z1	0,495	0,460	0,625	0,770	0,706	Valid
Z2	0,453	0,549	0,722	0,761	0,742	Valid
Z3	0,434	0,763	0,678	0,809	0,608	Valid
Z4	0,514	0,610	0,773	0,897	0,676	Valid
Z5	0,453	0,584	0,752	0,860	0,653	Valid
Y1	0,396	0,288	0,760	0,623	0,841	Valid
Y2	0,312	0,546	0,756	0,741	0,919	Valid
Y3	0,197	0,381	0,545	0,661	0,797	Valid
Y4	0,286	0,323	0,576	0,643	0,755	Valid
Y5	0,191	0,321	0,610	0,516	0,805	Valid
Y6	0,420	0,606	0,798	0,852	0,855	Valid
Y7	0,345	0,437	0,797	0,703	0,822	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

Hasil pengujian pada tabel di atas menunjukkan seluruh *outer loading indicator* konstruk memiliki nilai *loading* > 0.5, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi validitas konvergen.

### Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

#### Composite Reliability

*Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan nilai *composite reliability* (*pc*). Dimensi dianggap reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* (*pc*) diatas 0.7 (Ghozali, 2016). Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk.

Tabel 5.4. Hasil perhitungan dengan menggunakan *composite reliability* ( $\rho_c$ )

Dimensi	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket
Gaya Kepemimpinan	0,817	0,877	Reliabel
Disiplin Kerja	0,837	0,887	Reliabel
Motivasi Kerja	0,915	0,934	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,878	0,911	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,924	0,939	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

Menurut Ghazali (2016) konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,7. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel penelitian dinyatakan memenuhi reliabel atau valid.

### **Cronbach's Alpha**

Uji *reabilitas* dapat diperkuat dengan melihat nilai Hasil *cronbach's alpha*. Dengan melihat data nilai *cronbach's alpha* maka dapat diketahui sejauh mana tingkat keandalan suatu konstruk variabel.

Tabel 5.5. Hasil Perhitungan *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,826	0,816
Kinerja Karyawan	0,780	0,761

Sumber: Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

Berdasarkan hasil output *cronbach's alpha*, menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan semua konstruk yaitu 0,70. Disimpulkan bahwa masing-masing konstruk dalam model yang diestimasi memiliki reliabilitas yang baik sehingga dapat melanjutkan eksekusi model selanjutnya.

### **Evaluasi Inner Model**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-Square* dari model penelitian. Model *structural* dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen dan *Stone-Geisser Q-Square test* untuk *predictive relevance*. Bilai nilai *R-Square* lebih besar dari 0.2 maka dapat diinterpretasikan bahwa predictor laten memiliki pengaruh besar pada *level structural*. Menurut Chin (1998) nilai *R-Square* lebih dari 0,67 mengidentifikasi bahwa model baik, nilai *R-Square* lebih dari 0,33 mengindikasi bahwa model moderat, nilai *R-Square* lebih dari 0,19 mengindikasi bahwa model lemah. Berikut hasil perhitungan *R-Square*:

Tabel 5.5. Hasil Perhitungan *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,826	0,816
Kinerja Karyawan	0,780	0,761

Sumber: Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

Berdasarkan nilai R Square Adjusted, maka Variabel Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0.761 atau sebesar 76,1 % (kuat). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh lain tidak diteliti lebih lanjut. Dan variabel Kepuasan Kerja (Z) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Motivasi Kerja (X3) sebesar 0.816 atau 81.6% (kuat). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh lain tidak diteliti lebih lanjut.

### Pengujian Hipotesis

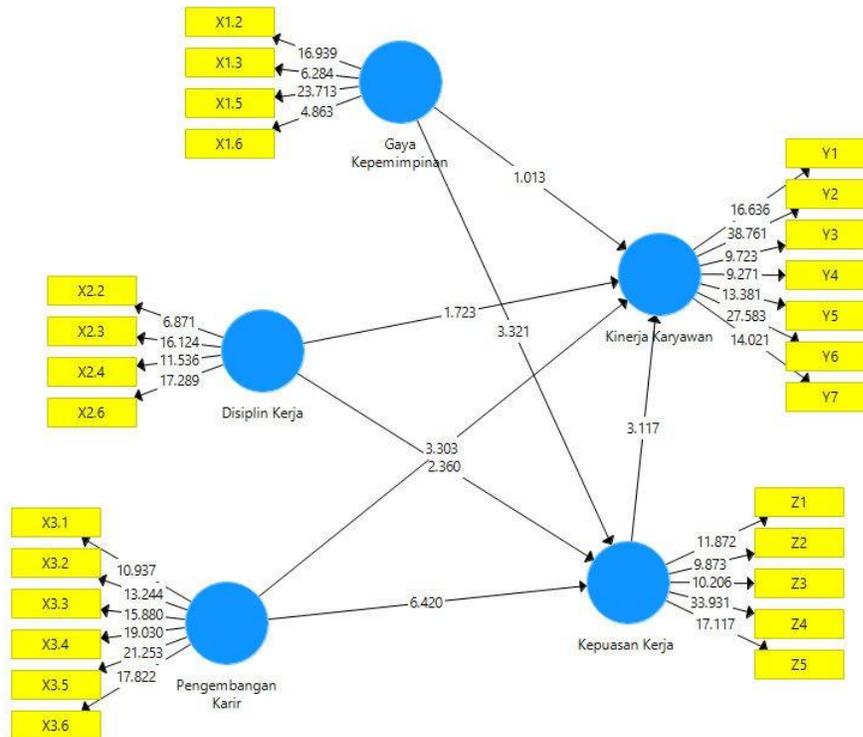
Hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan cara melihat *P-value* dan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan memiliki nilai *P-value* di bawah 0,05 maka hubungan antara variabel signifikan dan dapat dianalisa lebih lanjut. Dengan jumlah data 35, nilai t tabel ( $\alpha = 5\%$ ) sebesar 2.030. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5.6. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Pengaruh		Koef Path	T hitung	P Values	ket	
H1	Gaya Kepemimpinan	→	Kinerja Karyawan	0,126	1,013	<b>0,311</b>	Tidak Signifikan
H2	Displin Kerja	→	Kinerja Karyawan	0,215	1,723	<b>0,085</b>	Tidak Signifikan
H3	Motivasi kerja	→	Kinerja Karyawan	0,519	3,303	<b>0,001</b>	Signifikan
H4	Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja	→	Kinerja Karyawan	0,117	2,087	<b>0,037</b>	Signifikan
H5	Displin Kerja melalui Kepuasan Kerja	→	Kinerja Karyawan	0,152	1,721	<b>0,086</b>	Tidak Signifikan
H6	Motivasi kerja melalui Kepuasan Kerja	→	Kinerja Karyawan	0,371	3,182	<b>0,002</b>	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS).

Berdasarkan tabel, dapat diketahui bahwa dari 7 jalur, terdapat 7 jalur yang menunjukkan pengaruh yang signifikan.



Sumber : Hasil Olah Data Partial Least Square (PLS)

**Gambar 1 Model *Bootstrapping***

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $< t$  table ( $1,013 < 1,996$ ) dan koefisien path sebesar 0,126, koefisien ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya Gaya Kepemimpinan akan menaikkan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Endah Yanuarti dan Aris Suparman W yang menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $< t$  table ( $1,723 < 1,996$ ) dan koefisien path sebesar 0,215, koefisien ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya Disiplin Kerja akan menaikkan Kinerja Karyawan. Hasil dalam penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Rosmadi dan Tachyan (2018) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $3,303 > 1,996$ ) dan

koefisien path sebesar 0.519, koefisien ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya Motivasi Kerja akan menaikkan Kinerja Karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susanto (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $2,087 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.117. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Setiawan (2017) yang membuktikan adanya pengaruh yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Disiplin Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $< t$  table ( $1,721 < 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.152. Hasil ini berbeda dengan penelitian Madjid dan Hidayanto (2017) yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  table ( $3,182 > 1.996$ ) dan koefisien path sebesar 0.371. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Budy dan Hartini (2017) yang membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### **PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

Setelah melakukan penelitian, berdasarkan pengumpulan dan menganalisis terhadap data-data yang telah diperoleh dari responden dengan menggunakan analisis PLS, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Disiplin Kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Motivasi Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Disiplin Kerja melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### **Saran**

1. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dikatakan cukup efektif tapi belum optimal untuk menciptakan kinerja yang tinggi, diharapkan pimpinan lebih meningkatkan tanggung

- jawab serta perannya terhadap lembaga yang mampu megarahkan pegawai kearah yang lebih baik, sehingga mampu menciptakan kinerja yang lebih baik lagi.
2. *Motivasi Kerja* merupakan variabel yang berada dalam katagori rendah, oleh sebab itu perlu ditingkatka untuk dapat memicu karyawan dalam memingkatkan kinerjanya.
  3. Penelitian ini perlu adanya penelitian lanjutan di masa yang akan datang, karena masih ada banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan misalnya komitmen organisasi, atau budaya orgaisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, N. (2017). TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DAN DAKWAH. *Al-Hiwar: Jurnal Ilmu Dan Teknik Dakwah*, 5(9), 41–62. <https://doi.org/10.18592/al-hiwar.v5i9.1883>
- Budy, D. A., & Hartini. (2017). Pengaruh Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Inetrvening pada Perusahaan Sinjaraga Santika Sport. *Media Studi Ekonomi*, 20(1), 63–73.
- Ditasari, R. A. (2017). *Pengaruh Workplace Spirituality Terhadap Workplace Deviant Behavior Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kecamatan Pemerintahan Kota Surabaya*. Universitas Airlangga.
- Fakhri, R. F., & Djastuti, I. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Audio Sumitomo Technology (AST) Indonesia). *Diponegoro Journal of Management*, 4(4).
- Gaol, J. L., & Jimmy, L. (2014). *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. PT. Gramedia Widiasarana.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harwiki, W., The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizen Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Coopartives, *Procedia Social and Behaviral Sciences* 219 (2016), pp 283-290.
- Hasibuan, M. S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Indrasari, M. (2017a). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan ( Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individun dan Karakteristik Pekerjaan)*. Indomedia Pustaka.
- Indrasari, M. (2017b). The Effect Of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of

- Teaching In State Community Academy Bojonegoro. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1), 58–73. <https://doi.org/10.25139/sng.v7i1.30>
- Indrasari, M., & Ansory, A. F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Indrasari, M., & Setiyanto, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Komunikasi, dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Perak. *Soetomo Business Review*, 1(1), 27–40.
- Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, B. R., & Yunus, E. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *AKADEMIKA*, 16(1), 50–59.
- Madjid, R., & Hidayanto, T. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta. *Media Manajemen Jasa*, 4(1), 77–91.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Maramis, E. (2013). Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 955–963.
- Mathis, R. I., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management*. South Western Collage Publishing.
- Raditya, B., Indrasari, M., Surya, A., & Bandi, M. (2019). Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance (Study at PT Segar Murni Utama, Mojokerto Regency). *Proceedings of the Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society, ACHITS 2019, 30-31 July 2019, Surabaya, Indonesia*, 30–31. <https://doi.org/10.4108/eai.30-7-2019.2287822>
- Rahayu, L. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 5 Magelang. *Economic Education Analysis Journal*, 3(3).
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (8th ed.). Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge. (2018). *Perilaku Organisasi* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Rosmadi, & Tachyan. (2018). Pengaruh Pelatihan, Disiplin, Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora*, 2(2).
- Satyawati, N. M. R., & Suartana, I. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. *-Jurnal Akuntansi Universita Udayana* , 6(1), 17–32.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen pegawai Negeri Sipil)*. PT Refika Aditama.

- Setiawan, A. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4).
- Sofyandi, H., & Garniwa, I. (2017). *Perilaku Organisasional*. Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Suranto, S., & Lestari, E. P. (2014). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPPN Percontohan Jambi, Bangkodon Muara Bungo. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 10(2), 148–160. <https://doi.org/10.33830/jom.v10i2.33.2014>
- Susanto. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Jurnal AGORA*, 7(1).
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media.
- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (18th ed.). Rajagrafindo Persada.
- Yanuarti, E., & Suparman, A. W. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 5(2), 219–231.
- Yunus, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan & Pariwisata dan Kepuasan Konsumen Industri Pariwisata di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(4), 961–970.
- Yunus, E., & Permana, D. S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Kerja PT. Jasa Marga Surabaya. *Jurnal Soetomo Business Review*, 3(2), 346–363.
- Yunus, E., Raditya Purnomo, B., Indrasari, M., Haryati, E., & Hashmi, A. R. (2018). The Effect of Salary Satisfaction, Work Satisfaction and Organizational Commitment To Work Intention. *Journal Didaskalia*, 1(1), 45–53. <https://doi.org/10.33856/didaskalia.v1i1.54>
- Suyanto, B. P., & Standsyah, R. E. (2019). The Influence of Education on The Depressing of Unemployment and The Increasing of The Society Economy in East Java. In *ACHITS 2019: Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society, ACHITS 2019, 30-31 July 2019, Surabaya, Indonesia* (p. 292). European Alliance for Innovation.