



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI PEGAWAI BINA SEJAHTERA KABUPATEN BADUNG**

Oleh

**WAYAN REKAYANA YASA PUTRA, ANAK AGUNG PUTU AGUNG, PUTU KEPRAMARENI,**

**Email: [putuagung56@yahoo.com](mailto:putuagung56@yahoo.com)**

**Program Pasca Sarjana Magister Management Universitas Mahasaraswati Denpasar**

**Abstrak**

Dalam menguatkan koperasi sehingga memiliki daya saing yang tinggi, sumber daya manusia memiliki peran kunci untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga nanti menghasilkan hasil kerja yang optimal, dan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung dengan unit analisis karyawan yang banyaknya 60 orang. Seluruh data yang diperoleh dari distribusi kuesioner layak digunakan, selanjutnya dianalisis menggunakan analisis model persamaan struktural yang berbasis varian yang dikenal dengan analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang semakin kuat maupun tingginya motivasi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Kondisi tersebut nantinya mampu meningkatkan capaian hasil kerjanya. Walaupun demikian, peran disiplin kerja bukan sebagai mediator kunci, baik pada efek tak langsung gaya kepemimpinan maupun motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan makna lain, karyawan mampu meningkatkan kerjanya yang didasarkan gaya kepemimpinan dan motivasi yang dimiliki, walaupun tak memandang karyawan tersebut disiplin atau tidak dalam bekerja. Meskipun demikian, mediasi disiplin kerja mampu lebih meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan maupun motivasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kinerja karyawan

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk



mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Koperasi sebagai salah satu organisasi yang bergerak dibidang ekonomi juga membutuhkan adanya faktor – faktor tersebut untuk tercapainya tujuan perusahaan. Setelah 50 tahun keberadaannya, koperasi diharapkan menjadi pilar atau soko guru perekonomian nasional. Ini mendorong tiap – tiap koperasi yang ada di Indonesia untuk dapat menjalankan perannya secara optimal dan memberikan pelayanan yang baik kepada anggota, masyarakat dan kosumen (Sudja & Yuesti, 2017).

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018). Menurut Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil (Utama, Sapta, & Yuesti, 2018). Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Manggis, Yuesti, & Sapta, 2018).

Koperasi Pegawai Bina Sejahtera merupakan salah satu koperasi yang ada di Kabupaten Badung, yang bergerak di bidang jenis usaha simpan pinjam dan unit pertokoan. Penelitian ini ditunjukan pada seluruh karyawan Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja karyawan Koperasi Pegawai Bina Sejahtera juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan (Sukanta, Yuesti, & Kepramareni, 2018).

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan koperasi, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya, tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik serta SHU (sisa hasil usaha) pada koperasi yang berfluktuasi dan



fenomena yang ada pada karyawan menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang memiliki motivasi dan disiplin kerja yang belum optimal sering meminta ijin dan meninggalkan kantor. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.

Menyikapi fenomena umum yang ada pada koperasi, peneliti menemukan adanya kekurang menaati tata tertib, ketentuan-ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, disamping gaya kepemimpinan dan motivasi yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Fenomena pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung adalah masih belum optimalnya hasil kerja karyawan. Dengan demikian diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan permasalahan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung ?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung ?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung ?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin sebagai variabel intervening.

### 2. Tujuan Khusus



Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- a. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.
- b. Untuk menjelaskan pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.
- c. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.
- d. Untuk menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.
- e. Untuk menjelaskan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.
- f. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.
- g. Untuk menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1 Kinerja karyawan

Menurut Guritno dan Waridin(2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim(2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Sutrisno(2010) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Menurut Sudarmanto(2009) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi/dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu dan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tika(2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi



#### 4. Periode waktu tertentu

Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut Sitanggang (2005) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas: Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- b. Kuantitas: Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu: Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- d. Efektifitas: Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian: Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen Organisasi: Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen terjadinya organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Menurut Hasibuan (2009) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartono (2008), tanggung jawab dan wewenang seorang pemimpin adalah :

1. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas – tugas.
2. Menyingkronkan ideologi, ide, pikiran, dan ambisi anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
3. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
4. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
5. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma – norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
6. Merumuskan nilai-nilai kelompok dan memilih tujuan – tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara – cara operasional guna mencapainya.
7. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan – kebutuhan para anggota, sehingga mereka puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan – tuntutan eksternal ditengah masyarakat dan memecahkan kesulitan – kesulitan anggota kelompok setiap harinya.



Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan pada dasarnya menunjukkan perlu adanya pengarahan kepada karyawan atau bawahan, serta membantu mereka agar bisa mengatasi kesulitan – kesulitan dan memudahkan mereka dalam menjalankan tugas – tugas sesuai dengan yang telah ditentukan.

Menurut Umam(2010) , ada lima jenis gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan autokratis. Pemimpin yang autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan wewenang ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. “Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya – tanya”
2. Gaya kepemimpinan birokratik. Gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan – kebijakan, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.
3. Gaya kepemimpinan diplomatis. Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seseorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.
4. Gaya kepemimpinan partisipatif. Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis.
5. Gaya kepemimpinan *Free rein leader*. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan – akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

### 2.3 Motivasi

Motivasi merupakan pendorong seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Apabila seseorang termotivasi maka mereka akan membuat sebuah pilihan positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka. Motivasi dapat memacu seorang karyawan untuk bekerja keras dalam rangka pencapaian tujuan. Menurut Rivai(2009) motivasi merupakan kumpulan rangkaian sikap dan nilai yang dimiliki seseorang yang mempengaruhi perilaku dan tingkah lakunya untuk mencapai tujuan yang spesifik.



Hasibuan(2009) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis motivasi yaitu motivasi positif. Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memberikan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima hal-hal yang baik. Motivasi negative, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memberikan motivasi negatif, semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan keairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja. Teori motivasi yang paling terkenal adalah hirarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan (Maslow, dalam Robbins, 2006) yang menjadi indikator yaitu:

- a. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan

Kesimpulannya adalah pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu menjadi tanggung jawab. Untuk itu seorang pimpinan perlu memperhatikan dan memahami perilaku bawahan, harus berbuat dan berperilaku realistis, tingkat kebutuhan setiap orang berbeda-beda, pemberian motivasi mengacu pada orang, harus dapat memberi keteladanan. Semua itu perlu diperhatikan agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan.

## 2.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja ialah suatu alat atau cara yang digunakan suatu perusahaan untuk mempengaruhi tingkah laku karyawannya agar taat terhadap ketentuan dan aturan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang dimiliki perusahaan (Rivai, 2009). Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. (Setiyawan dan Waridin, 2006), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.

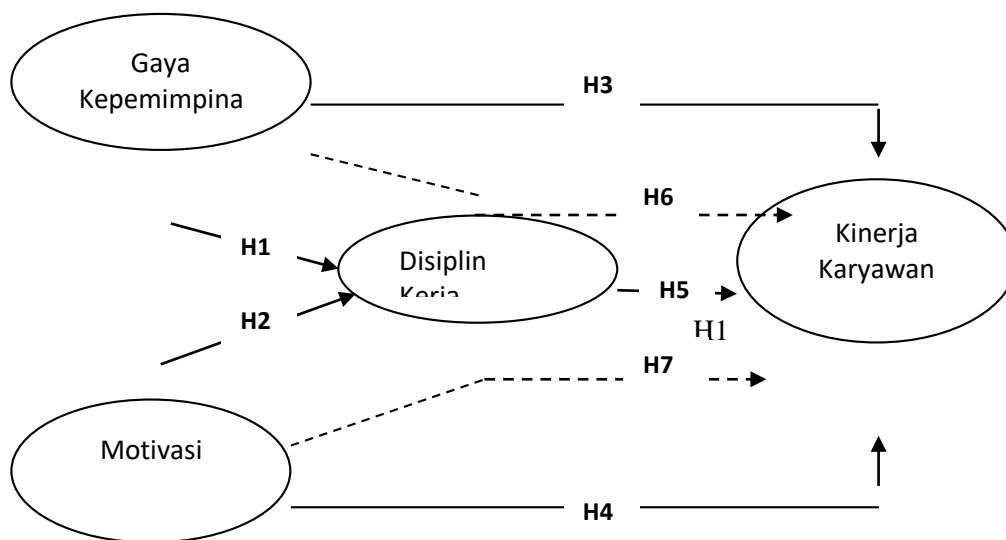


- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

## 2.5 Kerangka Konseptual

Hubungan variabel-variabel yang diteliti meliputi: gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (Y1), dan kinerja karyawan (Y2) dapat digambarkan kerangka konseptualnya pada sajian Gambar 2.1 berikut ini.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



Keterangan :  
—————> : pengaruh langsung  
-----> : pengaruh tidak langsung

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan dikaitkan dengan landasan teori digunakan, maka peneliti dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut :





- H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.
- H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.
- H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karya
- H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja ka
- H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyaw ..... disiplin kerja.
- H7 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera yang beralamat di Jalan. A. Yani No. 104 Denpasar. Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand,2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung yang berjumlah 60 karyawan. Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand,2006). Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 60 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini (Sugiyono,2009) adalah: kuesioner, Observasi, Studi Pustaka

Data adalah sesuatu yang nyata,fakta mengenai objek yang dapat mengurangi derajat ketidakpastian tentang suatu keadaan atau kejadian. (Kristanto,2008)

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer
2. Data Sekunder

Teknik analisis inferensial digunakan untuk menguji model empiris dan hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* - SEM) berbasis *variance* atau *component based SEM*, yang dikenal dengan *Partial Least Square (PLS)*. PLS ini merupakan metode analisis yang *powerful*, karena tidak mengasumsikan data harus menggunakan pengukuran skala tertentu, digunakan pada jumlah sampel kecil (30 – 50 unit atau < 100 unit), dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008; Hair *et al.*, 2010).

### IV. ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Analisis Inferensial

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah PLS dengan Program *SmartPLS*. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan PLS, selanjutnya mengevaluasi model persamaan



struktural. Dalam evaluasi ini, terdapat dua evaluasi mendasar, yaitu: 1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan 2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketepatan model dan pengujian hipotesis. Adapun hasil analisis PLS dapat disampaikan paparan berikut

**a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memeriksa validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur konstruk atau variabel laten. Dalam penelitian ini ke empat variabel laten, yaitu: gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), disiplin kerja ( $Y_1$ ), dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ) merupakan model pengukuran dengan indikator reflektif, sehingga dalam evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator, serta *composite reliability* untuk blok indikator.

1. *Convergent validity*; bertujuan untuk mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk yang dapat dilihat pada *outer loading* (*output SmartPLS*). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* di atas 0.5 dan atau nilai *T-Statistic* di atas 1.96. Disamping itu juga, nilai *outer loading* dapat mengetahui kontribusi setiap indikator/indikator terhadap variabel latennya. *Outer loading* suatu indikator dengan nilai paling tinggi menunjukkan indikator tersebut sebagai pengukur terkuat atau dengan kata lain paling penting dalam variabel latennya.

Adapun hasil pemeriksaan *outer model* dapat diketahui *outer loading* tiap-tiap indikator pada suatu variabel, yang tersaji pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa ke-lima indikator yang mengukur variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0.50 dan *T-Statistic* berada di atas 1.96. Ini berarti, gaya otokratis (X1.1); gaya birokratik (X1.2); gaya diplomatis (X1.3); gaya partisipatif (X1.4); dan gaya bebas-*free rein* (X1.5) merupakan indikator-indikator yang valid sebagai pengukur variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ). Selain itu, indikator gaya partisipatif (X1.4) merupakan ukuran terkuat variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), karena memiliki nilai *outer loading* paling besar (0.862). Hasil ini menandakan, secara konsepsi, gaya partisipatif paling berperan dalam gaya kepemimpinan.

**Tabel 4.1**  
**Pemeriksaan *Outer Model***

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>T-Statistic</i>
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	Gaya otokratis (X1.1)	0.799	8.788
	Gaya birokratik (X1.2)	0.680	5.170
	Gaya diplomatis (X1.3)	0.741	7.590
	Gaya partisipatif (X1.4)	<b>0.862</b>	15.383
	Gaya bebas- <i>free rein</i> (X1.5)	0.716	7.877
Motivasi ( $X_2$ )	Kebutuhan fisiologis (X2.1)	0.676	8.608
	Kebutuhan keamanan (X2.2)	0.577	4.953
	Kebutuhan sosial (X2.3)	<b>0.717</b>	6.487
	Kebutuhan penghargaan (X2.4)	0.664	5.701
	Kebutuhan aktualisasi diri	0.707	7.742



		(X2.5)	
<b>Disiplin Kerja</b> (Y <sub>1</sub> )	Kualitas kedisiplinan (Y1.1)	0.595	4.468
	Kuantitas kerja (Y1.2)	0.659	5.690
	Kompensasi (Y1.3)	0.570	3.534
	Lokasi kerja (Y1.4)	0.706	5.277
	Konservasi (Y1.5)	<b>0.780</b>	11.516
<b>Kinerja Karyawan</b> (Y <sub>2</sub> )	Kualitas hasil kerja (Y2.1)	0.640	6.011
	Kuantitas hasil kerja (Y2.2)	0.619	5.895
	Efisiensi waktu (Y2.3)	0.537	3.841
	Kemampuan kerja (Y2.4)	0.566	4.027
	Kemauan kerja (Y2.5)	<b>0.782</b>	10.879
	Komitmen kerja (Y2.6)	0.771	10.604

Pada hasil evaluasi variabel motivasi (X<sub>2</sub>) terbukti ke-lima indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar 0.50, dan *T-Statistic* di atas 1.96. Hasil ini menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis (X2.1); kebutuhan keamanan (X2.2); kebutuhan sosial (X2.3); kebutuhan penghargaan (X2.4); dan kebutuhan aktualisasi diri (X2.5) merupakan indikator yang valid dalam merefleksikan variabel motivasi (X<sub>2</sub>). Informasi lain mengindikasikan, kebutuhan sosial (X2.3) merupakan indikator terkuat merefleksikan motivasi dengan nilai *outer loading* sebesar 0.717. Hasil ini memberikan petunjuk, kebutuhan sosial berperan sangat penting secara konsepsi pada motivasi karyawan dalam bekerja.

Pada evaluasi variabel disiplin kerja (Y<sub>1</sub>), nampak ke-lima indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0.50 dan *T-Statistic* yang berada jauh di atas 1.96. Hasil ini memberi petunjuk bahwa kualitas kedisiplinan (Y1.1); kuantitas kerja (Y1.2); kompensasi (Y1.3); lokasi kerja (Y1.4); dan konservasi (Y1.5) merupakan indikator yang valid sebagai pengukur variabel disiplin kerja (Y<sub>1</sub>). Pemeriksaan lebih lanjut menunjukkan konservasi (Y1.5) merupakan indikator terkuat merefleksikan disiplin kerja dengan nilai *outer loading* sebesar 0.780 Hasil ini menandakan secara konsepsi bahwa konservasi atau ketaatan mematuhi aturan paling penting peranannya dalam kedisiplinan karyawan bekerja.

Hasil pemeriksaan variabel kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) menunjukkan kesemua indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0.5 dan *T-Statistic* jauh di atas 1,96. Ini memberikan petunjuk bahwa kualitas hasil kerja (Y2.1); kuantitas hasil kerja (Y2.2); efisiensi waktu (Y2.3); kemampuan kerja (Y2.4); kemauan kerja (Y2.5); dan komitmen kerja (Y2.6) merupakan indikator yang valid sebagai pengukur kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Lebih lanjut disampaikan bahwa kemauan kerja (Y2.5) merupakan indikator terkuat merefleksikan kinerja karyawan dengan nilai *outer loading* 0.782. Hasil ini memberi petunjuk bahwa kemauan kerja karyawan paling penting secara konsepsi dari capaian hasil kerja karyawan.

2. *Discriminant validity*; evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Ketentuannya, apabila *square root of average variance extracted (√AVE)* variabel laten lebih



besar dari koefisien korelasi variabel laten mengindikasikan indikator-indikator variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai *AVE* yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0.50. Untuk pemeriksaan *discriminant validity* dalam penelitian ini dapat dilihat pada sajian Tabel 4.9 berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Pemeriksaan *Discriminant Validity***

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$	Korelasi			
			X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0.672	0.820	1.000			
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0.550	0.742	0.517	1.000		
Disiplin Kerja (Y <sub>1</sub> )	0.543	0.737	0.685	0.675	1.000	
Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0.541	0.736	0.680	0.665	0.701	1.000

Informasi yang diperoleh pada sajian Tabel 6 dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *AVE* di atas 0.5. Selain itu, tampak nilai *square root of average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) masing-masing variabel sebagian besar di atas nilai koefisien korelasi antar variabel. Dengan demikian, hasil yang diperoleh menandakan *discriminant validity* dari model penelitian cukup baik dan dapat diterima untuk analisis selanjutnya.

3. *Composite Reliability*; bertujuan mengevaluasi nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *composite reliability* dikatakan baik apabila memiliki nilai di atas 0.70. Adapun nilai *composite reliability* dalam model pengukuran dapat disajikan dalam Tabel 4.10 berikut.

**Tabel 4.3**  
**Nilai *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0.869
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0.803
Disiplin Kerja (Y <sub>1</sub> )	0.797
Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0.823

Dari Tabel di atas, tampak nilai *composite reliability* dari empat variabel laten telah berada di atas 0.70, sehingga dapat disampaikan bahwa blok indikator *reliable* mengukur variabel.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity*, serta *composite reliability*, maka



dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Selanjutnya, dilakukan analisis *inner model* untuk mengetahui kesesuaian model (*goodness of fit model*) pada penelitian ini.

**b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan  $Q^2$  *predictive relevance model* yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model.  $Q^2$  didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Dalam model struktural ini terdapat tiga variabel endogenus (dependen), yaitu: disiplin kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Adapun koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari masing-masing variabel dependen dapat disajikan pada Tabel 4.4

**Tabel 4.4**  
**Hasil Evaluasi *Goodness of Fit***

Model struktural	Variabel dependen	R-square
1	Disiplin Kerja ( $Y_1$ )	0.832
2	Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0.843
<b>Kalkulasi :</b> $Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) (1 - R_2^2)]$ $Q^2 = 1 - [(1 - 0.832) (1 - 0.843)] = 0.9752$		

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, hasil evaluasi model struktural terbukti nilai  $Q^2$  (0.9366) mendekati angka 1. Dengan demikian, hasil evaluasi ini memberi bukti bahwa model struktural memiliki kesesuaian (*goodness of fit model*) yang sangat baik. Hasil ini dapat dimaknai bahwa informasi yang terkandung dalam data adalah 97,52 persen dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya 2,48 persen dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang belum terdapat dalam model.

**4.2 Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *t-test* dengan memilah untuk pengujian pengaruh langsung dan tak langsung atau pengujian variabel mediasi. Pada bagian berikut ini diuraikan secara berturut-turut hasil pengujian pengaruh langsung dan pengujian variabel mediasi.

**a. Pengujian Pengaruh Langsung**

Hasil uji validasi koefisien *path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung dan efek dapat disajikan pada Tabel 4.12 berikut ini.



**Tabel 4.5**  
**Hasil Pengujian Efek Langsung**

No	Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur (Bootstrapping)	T-Statistic	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) → Disiplin Kerja ( $Y_1$ )	0.412	4.627	Signifikan
2	Motivasi ( $X_2$ ) → Disiplin Kerja ( $Y_1$ )	0.593	7.266	Signifikan
3	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0.308	2.376	Signifikan
4	Motivasi ( $X_2$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0.335	3.248	Signifikan
5	Disiplin Kerja ( $Y_1$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0.367	2.183	Signifikan

Informasi dari Tabel di atas, maka dapat ditentukan hasil pengujian hipotesis yang dipaparkan pada uraian berikut ini:

- 1) Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.412 dengan  $T$ -statistic = 4.627 ( $T$ -statistic > 1.96), sehingga hipotesis-1 ( $H_1$ ): gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan dapat dibuktikan. Hasil yang diperoleh dapat makna bahwa semakin kuat gaya kepemimpinan, maka dapat meningkatkan disiplin karyawan dalam bekerja.
- 2) Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.593 dengan  $T$ -statistic = 7.266 ( $T$ -statistic > 1.96). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis-2 ( $H_2$ ): motivasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan terbukti secara empiris. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa semakin kuat motivasi karyawan dalam bekerja, maka disiplin kerjanya menjadi meningkat.
- 3) Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.308 dengan  $T$ -statistic = 2.376 ( $T$ -statistic > 1.96), sehingga hipotesis-3 ( $H_3$ ): gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan mengarahkan kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.
- 4) Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.335 dengan  $T$ -statistic = 3.248 ( $T$ -statistic > 1.96). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis-4 ( $H_4$ ): motivasi berpengaruh positif

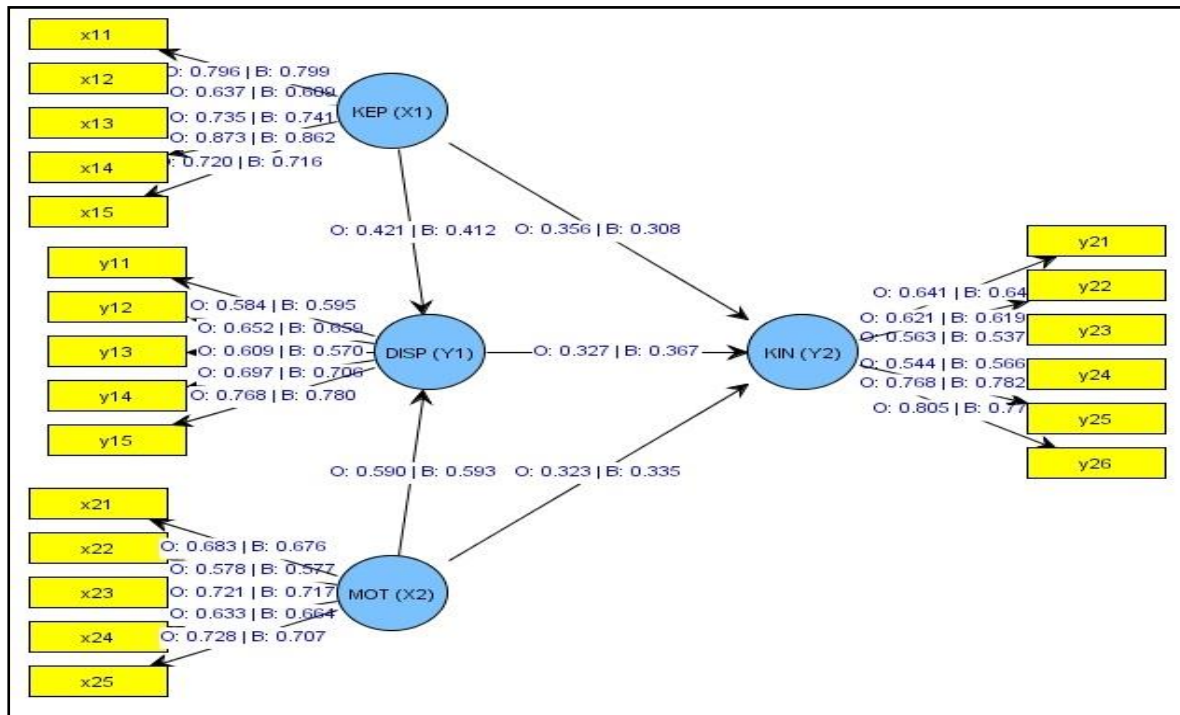


terhadap kinerja karyawan terbukti secara empiris. Hasil tersebut dapat dimaknai bahwa semakin termotivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, maka mampu meraih peningkatan capaian hasil kerja.

- 5) Disiplin kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.367 dengan  $T\text{-statistic} = 2.183$  ( $T\text{-statistic} > 1.96$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis-5 ( $H_5$ ): disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan. Sesuai dengan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa semakin disiplin karyawan dalam bekerja, maka mampu meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat disajikan gambar model penelitian sesuai dengan analisis PLS sebagai berikut :

Gambar Full Model (PLS Bootstrapping)



#### b. Pengujian Pengaruh Tak Langsung Melalui Variabel Mediasi

Dalam pengujian hipotesis berikut ini akan dikaji peran mediasi variabel disiplin kerja ( $Y_1$ ) pada pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Adapun pengujian hipotesis pengaruh tak langsung dalam penelitian ini dapat dipaparkan hasil analisisnya dalam Tabel 4.6



**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian Variabel Mediasi**

No	Mediasi Variabel Disiplin Kerja (Y <sub>1</sub> ) pada:	Efek				Keterangan
		(A)	(B)	(C)	(D)	
1	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) → Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0.308 (Sig.)	0.460 (Sig.)	0.412 (Sig.)	0.367 (Sig.)	<i>Partial Mediation</i>
2	Motivasi (X <sub>2</sub> ) → Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0.335 (Sig.)	0.559 (Sig.)	0.593 (Sig.)	0.367 (Sig.)	<i>Partial Mediation</i>

Keterangan: Signifikan (Sig.) = T-statistic > 1.96 pada  $\alpha$  : 5%

Informasi yang dapat diperoleh dari Tabel di atas adalah hasil pengujian variabel mediasi yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

- 1) Disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) mampu memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Hasil ini ditunjukkan dari pengujian mediasi yang dilakukan, tampak efek C; D; dan A memiliki nilai yang signifikan. Hasil pengujian ini menentukan bahwa hipotesis-6 (H<sub>6</sub>) mampu dibuktikan secara empiris. Berdasarkan hasil tersebut dapat dimaknai, semakin disiplin karyawan bekerja yang didasarkan gaya kepemimpinan yang kuat, maka kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.

Informasi lain yang dapat disampaikan, efek mediasi variabel disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) pada pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) bersifat parsial (*partial mediation*). Temuan ini memberikan petunjuk, variabel disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) bukan sebagai penentu kunci pada pengaruh gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

- 2) Disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) mampu memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh tak langsung motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Hasil ini ditunjukkan dari pengujian mediasi yang dilakukan, tampak efek C; D; dan A memiliki nilai yang signifikan. Hasil pengujian ini mengarahkan hipotesis-7 (H<sub>7</sub>) dapat diterima. Berdasarkan hasil tersebut memberikan indikasi, semakin disiplin karyawan bekerja yang didasarkan motivasi yang kuat, maka kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.

Informasi lain yang dapat disampaikan, efek mediasi variabel disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) pada pengaruh tak langsung motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) bersifat parsial (*partial mediation*). Hasil ini memberikan arah bahwa variabel disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) bukan sebagai penentu kunci pada pengaruh motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>).





Dalam rangka mengetahui efek secara keseluruhan untuk masing-masing hubungan antar variabel yang diteliti, maka dapat disajikan rekapitulasi efek langsung, efek tak langsung, dan efek total pada Tabel 4.7 berikut ini

**Tabel 4.7**  
**Kalkulasi Efek Langsung, Tak Langsung dan Total**

No	Hubungan Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung	Efek Total
1	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) → Disiplin Kerja (Y <sub>1</sub> ) → Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0.308	0.151 (0.412 * 0.367)	0.459
2	Motivasi (X <sub>2</sub> ) → Disiplin Kerja (Y <sub>1</sub> ) → Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0.335	0.218 (0.593 * 0.367)	0.553

Informasi yang diperoleh dari Tabel 4.7 di atas efek mediasi variabel disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) pada pengaruh tak langsung motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) lebih besar, yaitu dengan koefisien jalur sebesar 0.218 dibandingkan pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan koefisien jalur yang dihasilkan sebesar 0.151. Dengan demikian secara keseluruhan, jalur Motivasi (X<sub>2</sub>) → Disiplin Kerja (Y<sub>1</sub>) → Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) lebih besar dengan efek total yang diperoleh sebesar 0.553, dibandingkan jalur Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) → Disiplin Kerja (Y<sub>1</sub>) → Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan efek total sebesar 0.459. Temuan ini memberikan petunjuk motivasi yang semakin kuat menjadikan karyawan semakin disiplin dalam bekerja, sehingga nantinya dapat meningkatkan capaian hasil kerjanya.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Temuan ini memberikan gambaran bahwa gaya kepemimpinan yang dikembangkan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung dengan mengedepankan gaya partisipatif, serta didukung gaya otokratis, bebas (*free rein*), diplomatis dan birokratik dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan yang tercermin dari aspek kualitas kedisiplinan, kuantitas kerja, kompensasi, lokasi kerja, dan konservasi.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Temuan ini memberikan petunjuk bahwa motivasi karyawan bekerja pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung yang mengutamakan pemenuhan



kebutuhan sosial, serta dibarengi pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, fisiologis, penghargaan dan keamanan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan dari aspek kualitas kedisiplinan, kuantitas kerja, kompensasi, lokasikerja, dan konservasi.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang dikembangkan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung dengan mengedepankan gaya partisipatif, serta didukung gaya otokratis, bebas (*free rein*), diplomatis dan birokratik dapat meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, efisiensi waktu, kemampuan kerja, kemauan kerja dan komitmen kerja.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Temuan ini memberikan makna, semakin termotivasi karyawan bekerja yang didasarkan pemenuhan kebutuhan sosial, serta diikuti pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, fisiologis, penghargaan dan keamanan mampu mengarahkan peningkatan kinerjanya berdasarkan kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, efisiensi waktu, kemampuan kerja, kemauan kerja, dan komitmen kerja.
5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Temuan ini memberikan arti, semakin disiplin karyawan bekerja dengan mengutamakan konservasi serta didukung lokasi kerja, kompensasi, kuantitas kerja dan kualitas kedisiplinan mampu meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, efisiensi waktu, kemampuan kerja, kemauan kerja dan komitmen kerja.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi disiplin kerja pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang semakin kuat dan dapat meyakinkan karyawan untuk disiplin dalam bekerja mampu mengarahkan peningkatan kinerjanya.
7. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi disiplin kerja pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Temuan ini memberikan indikasi bahwa tingginya motivasi dapat mendorong karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan disiplin yang tinggi, sehingga nantinya kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.

## 5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini, antara lain :

- 1) Dalam rangka meningkatkan disiplin kerja dan kinerja karyawan, pengembangan gaya kepemimpinan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung hendaknya dapat mendorong pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang lebih baik. Oleh karena itu, perlu upaya-upaya membangun dan mengembangkan gaya kepemimpinan dengan mengutamakan gaya partisipatif, serta didukung gaya otokratis, bebas, diplomatis dan birokratik. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, maka karyawan Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung semakin disiplin dalam bekerja dan mengarah pada peningkatan kinerjanya.
- 2) Motivasi kerja juga memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi



Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung, baik secara langsung maupun tak langsung melalui disiplin kerja. Berdasarkan hal tersebut mengarahkan pimpinan Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung untuk memberikan perhatian dalam memotivasi karyawan bekerja terutama pemenuhan kebutuhan sosial, serta dibarengi pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, fisiologis, penghargaan dan keamanan. Dengan upaya-upaya tersebut karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, sehingga nantinya mampu menumbuhkan disiplin kerja dan mengarah pada peningkatan kinerjanya.

- 3) Bagi peneliti mendatang dapat mereplikasi model penelitian ini melalui pendekatan *longitudinal* (dari waktu ke waktu), dan memungkinkan digunakan pada organisasi / perusahaan lainnya. Selain itu, peneliti mendatang dapat memodifikasi model penelitian dengan menambahkan atau mengembangkan indikator maupun variabel lain. Hal ini didasari bahwa determinan dari kinerja karyawan cukup banyak dan berbeda dengan kondisi organisasi satu sama lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen. Edisi 2*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
2. Ghozali, Imam, (2008). *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang : Universitas Diponegoro.
3. Hair, J.F., Et al. (2010). *Multivariate Data Analysis (7<sup>th</sup> edition)*. New Jersey : Pearson Education, inc
4. Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180
5. Hasibuan, Malayu, S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Cetakan Ketiga Belas, Bumi Aksara, Jakarta
6. Hasibuan, Malayu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
7. Kartono, Kartini. (2008). *"Pemimpin dan Kepemimpinan"*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
8. Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapta, I. K. S. (2018). The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20901-20916.
9. Olusola Fatokun, Jonathan. (2010). "The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries." *Library Philosophy and Practice*. University of Nebraska – Lincoln.
10. Prawira Utama Putra Dan Subudi (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Matahari Terbit Bali Tanjung Benoa-Nusa Dua . *Jurnal Tesis. Unud*
11. Rivai dan Dedy Mulyadi. (2009). *"Kepemimpinan & Perilaku Organisasi"* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.



12. Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan ke 3 Jakarta : Rajawali Pers
13. Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
14. Robbins, Stephen. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
15. Setiyawan, Budi dan Waridin. (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
16. Sitanggang, Crimson. (2005). Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar. *Skripsi*, UNDIP Semarang.
17. Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2017). The Influences of Education and Training, Leadership, Work Environment, Teacher Certification On Discipline and Teacher's Professionalism In High School at Bali Province. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 5(9).
18. Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*. Yogyakarta : Alfabeta
19. Suharto dan Cahyono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
20. Sukanta, I. W., Yuesti, A., & Kepramareni, P. (2018). The Influence of Financial Incentives and Non Financial Incentives to Job Performance: Motivation of Work as A Variable of Modernation in Employee Cooperation of Save Loans (Ksp) Mitra Sari Dana Denpasar Oleh. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20886-20900.
21. Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
22. Utama, I. G. N. M. J., Sapta, I. K. S., & Yuesti, A. (2018). The Role of Organizational Commitment to Provide Leadership and Organizational Culture with Employee Performance on Mina Group. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20563-20571.
23. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cet ke 3. Jakarta: Rajawali Pers.
24. Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503-20518.
25. Waridin dan Guritno. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.