**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI, DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar)**

Widya Futriani, Riri Mayliza

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “KBP”

ririmayliza@akbpstie.ac.id

futrianiwidya0505@gmail.com

ABSTRACT

This research was conducted in order to determine the effect of leadership style and discipline to employee performance that is mediated by the motivation to work on Tanah Datar District Education Office. The instrument used in this study was a questionnaire consisting of a number of statements about leadership style, work discipline, employee performance and motivation. This study used a sample of incidental sampling, where the entire population is taken overall research officer working as many as 72 people. Data analysis techniques used in this study is a simple linear regression test multilevel linear regression. Simple linear regression test is used to determine the effect of leadership style on employee performance, the effect of labor discipline on employee performance, the effect of work motivation on employee performance, and for linear regression stratified namely the effect of leadership style on employee performance mediated by motivation and influence of labor discipline against employee performance mediated by work motivation. The results showed that the leadership style positive and significant impact on performance, discipline, positive and significant impact on performance, motivation positive and significant impact on the performance, leadership style positive and significant effect on performance mediated by motivation and discipline positive and significant impact on performance mediated by motivation. this research is expected to further research.

Keywords: leadership style, discipline, motivation, performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi didukung sepenuhnya dari sikap dan perilaku pegawai, pegawai mempunyai peranan penting dalam membentuk dan mengelola organisasi dan memanfaatkan teknologi yang ada. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan motivasi yang diberikan kepada semua anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya.

Pegawai merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Demi tercapainya tujuan organisasi, pegawai memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin dan memiliki kinerja yang berkualitas dan kuantitas sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja dan gaya kepemimpinan, yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang professional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing pegawai. Pemimpin harus memastikan bahwa kinerja bawahan dihargai dengan sepiantasnya, dan bukan sebaliknya mengacuhkan dan tidak memberikan ganjaran positif atas kinerja bawahan.

Rendahnya kinerja pegawai dan motivasi pegawai yang dihadapi merupakan permasalahan yang harus di diskusikan. Motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu.

Pada SKPD Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar sebuah lembaga pemerintah tentunya memiliki Rencana Strategis terikat dengan tugas pokok dan fungsinya dibidang pendidikan. Rencana tersebut dibagi dalam bentuk Rencana Kerja yang berperan melakukan target kegiatan dan pencapaian awal tahun kegiatan yang bertujuan membahas anggaran keuangan kegiatan dan kapan kegiatan diselenggarakan. Sesudah kegiatan terlaksana dilakukan setiap pegawai melakukan evaluasi kinerja organisasi dilakukan dalam bentuk rapat pengendalian yang dilakukan setiap bulan. Dalam pengendalian tersebut dilaporkan pencapaian kinerja masing-masing bidang meliputi Target Fisik dan Realisasi Keuangan dalam bentuk Presentase. Selisih yang terjadi di tuangkan dalam bentuk besaran deviasi. Sebagai alat ukur dari hasil RKO yang tercapai.

Pada Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penyiapan perumusan, kebijakan teknis, pembinaan, pengkoordinasian penyelenggaraan tugas secara terpadu, dan pelayanan administrasi lingkungan dinas, serta pelaksanaan urusan program, keuangan, dan umum dan kepegawaian. Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar dalam melaksanakan tugas pokok tersebut terdapat kendala-kendala dalam melaksanakan tugas pokok yaitu bisa terjadinya penurunan kinerja pegawai. tidak hanya dari hasil data daya serap keuangan, Pada hasil rekap kehadiran Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar juga menunjukkan mengalami penurunan yang dapat dibuktikan dari hasil presentase rekap kehadiran. Pada hasil rekap kehadiran tersebut disetiap bulannya melakukan evaluasi absensi kehadiran. Dari hasil rekap absensi

kehadiran tersebut dapat diukur dimana kinerja pegawai mengalami penurunan atau peningkatan di setiap bulannya.

Penurunan tersebut bisa dikarenakan pelaksanaan absensi masih menggunakan sistem manual (dengan tanda tangan kehadiran) sehingga sering pegawai tidak melakukan absensi, bisa disebabkan karena lupa, maupun sengaja seperti pulang lebih awal, datang terlambat, tidak masuk tanpa izin dan lain sebagainya. Dimana absensi berpengaruh terhadap besar kecilnya Tunjangan Perbaikan Penghasilan yang akan diterima PNS setiap bulannya. Dan dari segi penyelesaian tugas yang diberikan tiap-tiap bidang berdasarkan surat yang masuk ke Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar pegawai mampu mengerjakan beberapa pekerjaan atau tugas yang akan mendekati waktunya, jika masih lama waktu penyerahan tugas tersebut maka pegawai bisa mengerjakan tugas-tugas yang akan mendekati waktu penyerahannya. Dalam kaitannya kinerja pegawai tentunya harus segera diperbarui agar para pegawai SKPD Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara lebih profesional. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan apakah motivasi berfungsi sebagai intervening dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi pemerintahan. Tujuannya untuk mengetahui seberapa pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menunjuk kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah diterapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang pegawai masuk dalam tingkatan kerja tertentu. Kinerja dapat dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target. Pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2010:60). Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Suprihatiningrum (2012:22) yaitu Motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, dan desain pekerjaan.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah seperangkat faktor yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang untuk memilih jalan tertentu dalam mencapai tujuan (Sugiyono, 2013:134). Manullang (2006:166) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan dan semangat kerja. Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Menurut (Ardana dkk, 2012:193) jenis motivasi dapat dibagi tiga yaitu: (1) *Material incentive* : pendorong yang dapat dinilai dengan uang, (2) *Semi material incentive*, (3) *Non material incentive* : yang tak dapat dinilai dengan uang

Teori Motivasi

Teori motivasi menurut Maslow Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1996) membagi kebutuhan manusia seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri

Gaya Kepemimpinan

Thoha (2001:49) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Perilaku tersebut biasa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap-sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan para ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitasnya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Jenis gaya kepemimpinan Gaya Kepemimpinan yang Otoriter, Gaya Pemimpin yang Demokratis, Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas.

Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2002:314). Menurut Handoko (2008:208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif. Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis maka penelitian ini adalah :

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

H₂: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

H₃: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

H₄: gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

H₅: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

METODE PENELITIAN

Objek penelitian dilakukan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar. Data diperoleh secara primer dan sekunder. Jenis Penelitian ini termasuk dalam asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif Penelitian asosiatif kausal bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih yang mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka. Yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar yang berjumlah 72 orang dengan sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 72 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling insidental karena teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan. Dikarenakan di lingkungan pegawai Dinas

Pendidikan kabupaten Tanah Datar tidak selalu keseluruhan hadir dikarenakan ada yang melakukan kegiatan diluar kantor.

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja (X_1 dan X_2), variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y) dan variabel intervening yaitu Motivasi Kerja (M).

Variabel intervening (variabel) mediasi adalah faktor-faktor yang secara teoritis mempengaruhi fenomena yang diteliti tetapi tidak dapat diukur dan dimanipulasi (Sugiyono, 2013:98).

Metode Analisis

Metode Analisis adalah suatu metode dengan serangkaian tindakan dan pemikiran yang disengaja untuk menelaah sesuatu hal yang secara mendalam atau pun terinci terutama dalam mengkaji bagian-bagian dari suatu totalitas. Maksudnya untuk mengetahui ciri masing-masing bagian, hubungan satu sama lain, serta peranannya dalam totalitas yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, analisis bertingkat digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Analisis bertingkat merupakan perluasan dari analisis regresi linear sederhana, atau analisis bertingkat adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013:249).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi bertingkat karena penelitian ini ingin memastikan apakah ada pengaruh antara Gaya kepemimpinan (X_1) dan Disiplin kerja (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan Motivasi kerja (M) sebagai variabel Intervening. Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Uji Instrumen

Uji Validitas

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, 2013:52). 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, 2013:55). Jika hasilnya signifikan maka indikator pada masing-masing pertanyaan adalah valid. Pengujian validitas ini dibantu dengan program SPSS 22. Uji validitas dilakukan sebaiknya dilakukan secara terpisah pada lembar kerja yang berbeda antara konstruk variabel dengan konstruk variabel lainnya sehingga dapat diketahui butir-butir pertanyaan variabel mana yang paling banyak tidak valid. Sehingga pengambilan keputusan adalah: (1). Jika Corrected Item-Total Correlation $> 0,300$ maka dikatakan Valid. (2) Jika Corrected Item-Total Correlation $< 0,300$ maka dikatakan Tidak Valid

Uji Reliabilitas

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, 2013:47). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 22, memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*(α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2013:48).

Analisis Deskriptif

Untuk mengetahui rata-rata skor dari masing-masing butir pertanyaan di gunakan rumus sebagai berikut : (Arikunto, 2002)

$$\frac{\text{Rata-rata Skor} = \sum F_i \times W_o}{F}$$

Dimana :

F_i = Total Frekuensi ke i

W_o = Bobot

F = Total Frekuensi

Untuk mengetahui responden untuk mencapai nilai maksimal dari masing-masing variabel penelitian di gunakan dengan cara sebagai berikut : (Arikunto;2002)

$$\text{TCR} = \frac{\text{Rata-rata Skor}}{5} \times 100\%$$

Sudjana;2002, mengemukakan kriteria jawaban responden untuk TCR adalah sebagai berikut:(1). jika TCR berkisar antara 0% sampai dengan 54,9% berarti tidak baik.(2)jika TCR berkisar antara 55% sampai dengan 64,9% berarti kurang baik.(3)jika TCR berkisar antara 65% sampai dengan 79,9% berarti cukup baik.(4)jika TCR berkisar antara 80% sampai dengan 89,9% berarti baik.(5)jika TCR berkisar antara 90% sampai dengan 100% berarti sangat baik

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

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, 2013:160).

Uji Multikolinearitas

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, 2013:105).

Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dilakukan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013:139). Jika *variance* dari pengamatan yang ada tetap, maka disebut *homoskedastisitas*, namun jika berbeda

disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah data yang bersifat *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

Analisis Regresi

Analisis regresi adalah suatu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan implikasinya terhadap kinerja.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh beberapa variabel terikat. Digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan implikasinya terhadap kinerja.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana adalah suatu teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dimana tujuan menggunakan analisa regresi linear pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.(1).Pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta M + e$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

a = Konstanta

β = Koefisien regresi

M = Motivasi kerja

e = Variabel yang mempengaruhi

Analisa Regresi Linear Bertingkat

Analisa regresi bertingkat (*hierarchical regression analysis*) Merupakan suatu teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel perantara (*intervening variable*) yaitu komitmen organisasi terhadap hubungan antara variabel bebas yaitu kepuasan kerja dengan variabel terikat yaitu *turnover intention*. (1). Pengaruh Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan persamaan sebagai berikut : $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$. (2). Pengaruh Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja $M = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

Uji Hipotesis

Uji T

Menurut Imam Ghozali (2013:98) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau : $H_A \neq 0 : b_i$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut (Ghozali, 2013:99):

Quick look: bilajumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih dan derajat kepercayaan sebesar 0,05 maka H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, kita menerima hipotesis alternatif variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja) dalam menjelaskan variasi variabel dependent (kinerja pegawai) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R^2* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted R^2* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Regresi Linear Sederhana

Hasil analisis regresi linear sederhana yang diolah dengan menggunakan SPSS, diringkas pada tabel 1:

Tabel 1
Hasil Pengujian Persamaan Regresi Linear Sederhana (M-Y)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,477	2,768		1,256	,214
X2	,720	,113	,642	6,379	,000
2 (Constant)	3,247	2,760		1,176	,244
X2	,272	,373	,242	,729	,469
M	,548	,433	,420	1,264	,212

Berdasarkan tabel maka ringkasan hasil pengujian dapat diformulasikan persamaan regresinya sebagai berikut : (1). Persamaan dapat ditulis sebagai berikut : $Y = 3,723 + 0,849M$. (2). Variabel Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai karena nilai signifikannya adalah $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien regresinya adalah 0,849

Analisis Regresi Linear Bertingkat

Adapun tujuan melakukan analisis regresi bertingkat adalah untuk menguji pengaruh Motivasi Kerja sebagai variabel perantara (*intervening*) antara : (1). Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar. (2). Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.

Tabel 2
Hasil Pengujian Persamaan Regresi Linear Bertingkat (X1-Y-M)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	13,660	3,298		4,141	,000
X1	,397	,176	,284	2,256	,028
(Constant)	-1,097	3,421		-,321	,750
X1	,294	,136	,210	2,157	,035
M	,816	,127	,626	6,422	,000

a. Dependent Variable: Y

maka ringkasan hasil pengujian dapat diformulasikan persamaan regresinya sebagai berikut : (1). **Tahap 1.** Variabel Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dimana nilai Koefisien regresinya adalah 0,397 dan tingkat signifikan adalah lebih kecil 0,05 yaitu sebesar 0,028. (2). **Tahap 2.** Pada tahap ini Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (M) sebagai Variabel Intervening. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y) karena nilai signifikan lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,035. Hal ini dapat diartikan bahwa Motivasi kerja (M) berperan sebagai variabel *full intervening* antara Gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Variabel Motivasi kerja (M) ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) karena nilai signifikannya adalah 0,000 atau $0,000 < 0,05$. Berdasarkan tabel maka ringkasan hasil pengujian dapat diformulasikan persamaan regresinya sebagai berikut : (1). **Tahap 1.** Variabel Disiplin kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dimana nilai Koefisien regresinya adalah 0,720 dan tingkat signifikan adalah lebih kecil 0,05 yaitu sebesar 0,000. (2). **Tahap 2.** Pada tahap ini Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (M) sebagai Variabel Intervening. Pengaruh variabel disiplin kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y) karena nilai signifikan lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,469. Hal ini dapat diartikan bahwa Motivasi kerja (M) berperan sebagai variabel *full intervening* antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Variabel Motivasi kerja (M) ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) karena nilai signifikannya adalah 0,212 atau $0,212 > 0,05$.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,423 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,019 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Jadi gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Luthans (2006:637) kepemimpinan adalah fokus dan saluran bagi sebagian besar area perilaku organisasi. Karena seseorang pemimpin adalah penggerak seluruh sumberdaya yang ada di perusahaan. Penelitian terdahulu ditunjukkan dengan hasil pengujian hipotesis berupa hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,287.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar 6,431 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini mengatakan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak, jadi disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Fathoni (2006:126) mengungkapkan kedisiplinan dapat diartikan bila pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 6,521 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini bahwa H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas pendidikan Kab. Tanah datar. Ardana dkk (2012:193) menyatakan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian Mahardhika (2013) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja.

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian hipotesis keempat, ditemukan bahwa variabel motivasi kerja berperan berperan sebagai *full intervening* antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. *Full intervening* terjadi apabila variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat setelah dikontrol oleh variabel mediasi. Hal ini dapat diketahui bahwa nilai signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai setelah di mediasi oleh motivasi adalah 0,035, nilai signifikan tersebut lebih besar dari $\alpha = 0,05$ ($0,035 < 0,05$; signifikan).

Sementara itu diketahui bahwa besaran koefisien regresi variabel motivasi kerja adalah 0,816 dan signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut lebih kecil

dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar. Dengan demikian, hipotesis keempat (H_4) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Motivasi kerja berfungsi sebagai *intervening* dalam mempengaruhi Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar, dinyatakan **di Terima**.

Robbins dan Judge (2008:6) menyatakan kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi pegawai, pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik. Menurut penelitian yang dilakukan (2013) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung. Penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan diterapkan dalam sebuah organisasi maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Hasil pengujian hipotesis kelima, ditemukan bahwa variabel motivasi kerja berperan sebagai *full intervening* antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. *Full intervening* terjadi apabila variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat setelah dikontrol oleh variabel mediasi. Hal ini dapat diketahui bahwa nilai signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai setelah di mediasi oleh motivasi kerja adalah 0,469, nilai signifikan tersebut lebih besar dari $\alpha = 0,05$ ($0,469 > 0,05$; tidak signifikan).

Sementara itu diketahui bahwa besaran koefisien regresi variabel motivasi kerja adalah 0,548 dan signifikan sebesar 0,212. Nilai signifikan tersebut lebih besar dari $\alpha = 0,05$ ($0,212 > 0,05$). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening* antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar. Dengan demikian, hipotesis kelima (H_5) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai *intervening* dalam mempengaruhi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kab. Tanah Datar, dinyatakan **di Terima**. Robbins (2006:214) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Menurut penelitian yang dilakukan Hidayah dan Pribadi (2011) disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Semarang

Pengujian Hipotesis

Uji t (Uji signifikansi Pengaruh Parsial)

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (value), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Tabel 3
Hasil Uji T Secara Parsial

Model	T - Hit	T- tabel			
			sig	Alpha	ket
GAYA KEPEMIMPINAN	2,423	2,002	,019	0,05	signifikan
DISIPLIN KERJA	6,431	2,002	,000	0,05	signifikan
MOTIVASI KERJA	6,521	2,002	,000	0,05	signifikan

Sumber: Data diolah SPSS *statistic* versi 22

Dari tabel dapat diketahui bahwa hasil penelitian nilai signifikan untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah $0,019 < 0,05$ dan variabel disiplin kerja adalah $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti signifikan t lebih besar dari gaya kepemimpinan $2,423 > 0,05$ dan disiplin kerja $6,431 > 0,05$ yang menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai secara parsial. Jadi hipotesis diterima dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kab.Tanah Datar.

Pada tahapan pengujian hipotesis t-statistik untuk variabel motivasi diperoleh nilai signifikansi hasil pengolahan data adalah sebesar 0,000 tahapan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 0,05. Dengan demikian terlihat bahwa nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05 maka keputusannya adalah H_a diterima dan H_o ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square* sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4

Tabel 4
Uji Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,684 ^a	,467	,449	1,849

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,449. Hal ini berarti 44% variasi variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 56% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 72 sampel dan hanya kembali sebanyak 60 sampel dari responden yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel

intervening pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar, dikemukakan kesimpulan sebagai berikut : (1). Dalam uji T untuk membuktikan diketahui nilai signifikan untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah $0,019 < 0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai secara parsial. (2). Dalam uji T untuk membuktikan diketahui nilai signifikan untuk variabel disiplin kerja adalah $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai secara parsial. (3). Dalam uji T untuk membuktikan diketahui nilai signifikan untuk variabel Motivasi kerja adalah $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai secara parsial. (4). Dalam uji T untuk membuktikan diketahui nilai signifikan untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah $0,019 < 0,05$ dan Motivasi Kerja $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja dengan kinerja pegawai secara parsial. (5). Dalam uji T untuk membuktikan diketahui nilai signifikan untuk variabel disiplin kerja adalah $0,000 < 0,05$ dan Motivasi Kerja $0,212 > 0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja dengan kinerja pegawai secara parsial yaitu H_a diterima dan H_o ditolak dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai berpengaruh negatif yaitu H_o diterima dan H_a ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rineka Cipta
- Aldi, Y., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Padang. <https://doi.org/10.31227/osf.io/et4rn>
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Graha Ilmu*. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian. Rineka Cipta*. Yogyakarta
- Bungin Burhan. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif. Penerbit: PTRajagrafindo Persada*. Jakarta
- Fendi, Z., & Susanti, F. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Belibis Pariaman. <https://doi.org/10.31227/osf.io/wumgx>
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE* : Yogyakarta.

- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein,Umar.2007. *Metode Penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta. PT.Raja Grafindo Persada.
- Junaidi, R., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. <https://doi.org/10.31227/osf.io/bzq75>
- Kartini Kartono. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo
- Lubis, A. Y. O., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT Japfa Comfeed Indonesia (JCI) Tbk Devisi Fam 1. <https://doi.org/10.31227/osf.io/7tbrg>
- Luthans,fred. 2005. *Perilaku Organisasi (organization behavior 10th)*.terj : Vivin Andhika Yuwono at all. edisi 10.Yogyakarta.ANDI
- Luthans,Fred.2006. *Perilaku Organisasi. Alih Bahasa V.A Yuwono*. Yogyakarta:Andi
- M, Manullang. 2006. *Manajemen Personalia*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.
- Mathis, dan Jackson. 2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama. Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Salemba Empat
- Moeheriono.2010.*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*.Surabaya:Galia indonesia.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Penerbit LepKhair
- Regina Aditya. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan PT*. Sinar Sentosa Perkasa Banjar Negara
- Ridho, M., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Padang. <https://doi.org/10.31227/osf.io/pa2cg>
- Roscahyo, Agung. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khodijah*. Surabaya.
- Robbins SP dan Judge. 2002. *Perilaku Organisasi buku 2*. Jakarta : salemba empat
- Safari. 2003. *Evaluasi Pembelajaran. Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Tenaga Kependidikan* 2003.

- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN.Yogyakarta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. ALFABETA
- Suprihatiningrum, H dan Tri, B.2012.*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.Jurnal Manajemen*
- Susanto, R. (2018). Pengawasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bussan Auto Finance. <https://doi.org/10.31227/osf.io/m3kge>
- Thoha,Miftah.2001.*Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya. Raja Grafindo Persada*. Jakarta.
- Triantoro, Safaria. 2004. “Kepemimpinan”. *Edisi Pertama. Graha Ilmu*. Yogyakarta.
- Wibowo.2010. *Manajemen Kinerja.Edisi Ketiga. Penerbit Rajawali Pers*. Jakarta
- Winardi. 2000. *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti. Yudistira, D. S., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan. <https://doi.org/10.31227/osf.io/jk54m>