

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KEMENTERIAN KELAUTAN
DAN PERIKANAN**

Proposal Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai
Derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen

Disusun oleh :

Akbar Wiga Prasetya

20402300325



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KEMENTERIAN KELAUTAN
DAN PERIKANAN

Disusun oleh :
Akbar Wiga Prasetya
20402300325

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 30 Januari 2025

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE,M.Si

NIK 210492030

Lembar Pengujian
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KEMENTERIAN KELAUTAN
DAN PERIKANAN

Disusun Oleh:
Akbar Wiga Prasetya
20402300325

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Januari 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK 210492030

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Penguji II



Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D
NIK. 210403049

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal Januari 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Akbar Wiga Prasetya
NIM : 20402300325
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan”**. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Januari 2025.

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK 210492030



Akbar Wiga Prasetya
20402300325

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Akbar Wiga Prasetya
NIM : 20402300325
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPII DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN “**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Januari 2025

Yang menyatakan



Akbar Wiga Prasetya

20402300325

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan”. terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Edy Supriyanto, S.E., M.Si., Akt selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si. selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si dan Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Istri tercinta Imbuh Sakti Ikhtiarini dan Anak tersayang Almahyra Akbar Naladipha dan Almaiza Akbar Mahveen yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Ibu tercinta dan tersayang yang tidak henti – hentinya memberikan doa di setiap langkah.
6. Bapak KOMJENPOL Prof. Dr. Rudy Heriyanto Adi Nugroho, S.H., M.H yang selalu mendukung proses dan memberikan amanah kepada penulis.
7. Rekan – rekan Kelas 79D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
8. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi..

9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

‘Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Thesis ini. Semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Januari 2025

Penyusun



Akbar Wiga Prasetya

20402300325



Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini difokuskan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) Provinsi, dengan total populasi sebanyak 53 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampling total, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Instrumen pengumpulan data berupa angket menggunakan skala Likert dengan lima tingkat gradasi (1-5). Untuk menjawab hipotesis, penelitian ini menggunakan metode analisis permodelan persamaan struktural (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, disiplin kerja terhadap motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, Gaya kepemimpinan dibuktikan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya peran gaya kepemimpinan yang efektif dan disiplin kerja yang kuat dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan; Disiplin Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja SDM

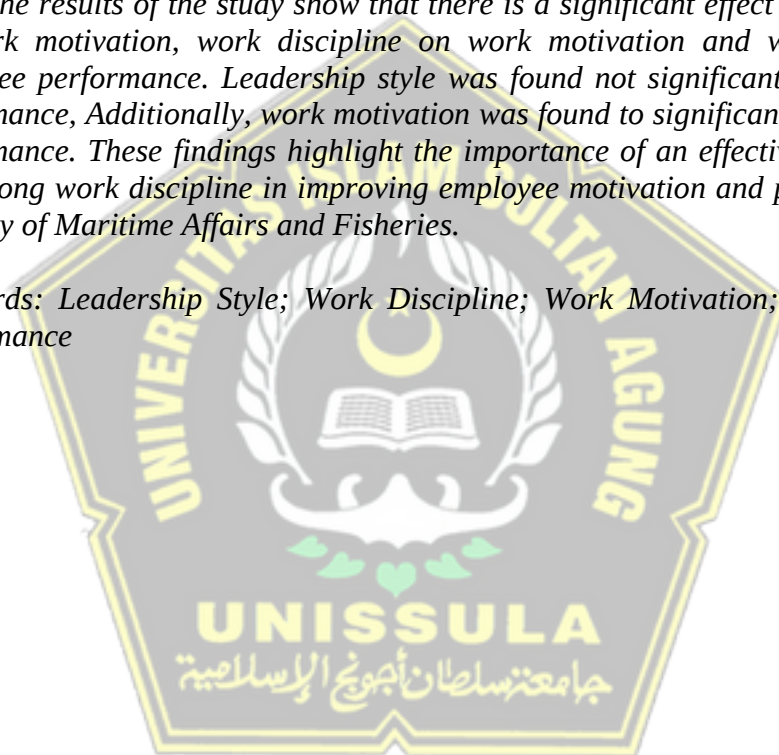


Abstract

This study aims to explore and analyze the impact of leadership style and work discipline on employee motivation and performance. The research focuses on Civil Servants (PNS) at the Secretariat General of the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries (KKP) in the province, with a total population of 53 individuals. The sampling technique used is a census or total sampling method, where the entire population is used as the sample. The data collection instrument is a questionnaire using a Likert scale with five gradation levels (1-5). To test the hypotheses, the study uses structural equation modeling (SEM) analysis with a Partial Least Squares (PLS) approach.

The results of the study show that there is a significant effect of leadership style on work motivation, work discipline on work motivation and work discipline on employee performance. Leadership style was found not significantly affect employee performance. Additionally, work motivation was found to significantly affect employee performance. These findings highlight the importance of an effective leadership style and strong work discipline in improving employee motivation and performance at the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries.

Keywords: Leadership Style; Work Discipline; Work Motivation; Human Resource Performance



DAFTAR ISI

Proposal Tesis	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
Lembar Pengujian	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
Kata Pengantar	vi
Abstrak	viii
Abstract	ix
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
1.1. Kinerja	10
1.2. Gaya Kepemimpinan	16
2.3. Disiplin Kerja	23
2.4. Motivasi	29
2.5. Pengembangan Hipotesis.....	32
2.6. Kerangka Penelitian.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1. Desain Penelitian	38
3.2. Lokasi dan Objek Penelitian.....	39
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	39
3.4. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	42
3.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data	43
3.6. Analisis Data.....	44

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1. Deskripsi Responden	50
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	51
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	53
4.3.1. <i>Convergent Validity</i>	54
4.3.2. <i>Discriminant Validity</i>	57
4.3.3. Uji Reliabilitas	60
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)	62
4.5. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	64
4.5.1. Uji Multikolinieritas.....	65
4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel.....	66
4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung	70
4.6. Pembahasan	72
BAB V PENUTUP.....	83
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	83
5.2. Implikasi Teoritis.....	84
5.3. Implikasi Manajerial.....	85
5.4. Limitasi Penelitian.....	87
5.5. Agenda Penelitian yang akan datang.....	87
Lampiran 1	93
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	97
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian	98
Lampiran 4. Full Model PLS	100
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	101
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	103
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	104

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era revolusi industri di berbagai bidang telah mengubah dunia menjadi seakan tanpa batas, perkembangan teknologi semakin cepat dan pada waktu yang sama di tempat yang berbeda informasi dapat diperoleh dengan mudah. Sebagai konsekuensi logis terjadilah ledakan informasi untuk dapat mengakses dan menyebarluaskan informasi tersebut dengan cepat. Organisasi perlu perbaikan dan perubahan di segala bidang pekerjaan. Demikian pula pengelolaan organisasi, terkait dengan pengelolaan sumberdaya manusia, SDM dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan secara cepat. Pengelolaan SDM melalui pengukuran kinerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan daya saing organisasi, fokus pengembangan kinerja pegawai akan mampu digunakan sebagai upaya perbaikan, karena dengan pengembangan SDM dengan pengukuran kinerja akan diketahui seberapa baik pegawai telah bekerja sesuai dengan sasaran yang dicapainya.

Kementerian Kelautan, dan Perikanan (disingkat KKP) adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan kelautan dan perikanan. Kementerian Kelautan, dan Perikanan. Kementerian Kelautan, dan Perikanan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang kelautan, dan perikanan dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugas, Kementerian Kelautan, dan Perikanan menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang kelautan, dan perikanan
- b. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Kelautan, dan Perikanan
- c. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Kelautan, dan Perikanan
- d. pelaksanaan bimbingan teknis, dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Kelautan, dan Perikanan di daerah
- e. pelaksanaan kegiatan teknis yang berskala nasional.

Kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan selama ini dinilai masih belum optimal. Masih banyak hal yang perlu dibenahi dan ditingkatkan untuk bisa menapai kineja yang lebih baik lagi.

Kinerja seorang pegawai didalam organisasi tentunya tidak lepas dari kepribadian, kemampuan serta motivasi pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan pegawai tersebut. Sumber daya manusia yaitu pegawai merupakan aset yang paling penting dalam suatu kantor karena sumber daya manusia memiliki peranan sebagai subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional sebuah organisasi. Setiap organisasi harus memperhatikan dan memperdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik agar organisasi dapat berkembang.

Adhari (2020) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan

kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Seorang pegawai agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kedisiplinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif. Afandi (2018) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Maruli (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain. Dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi.

Adanya kesenjangan antara teori dan hasil penelitian yang relevan (teori gap), serta kesenjangan antara hasil temuan penelitian penelitian (riset gap),

maka dalam penelitian ini akan diuji kembali pengaruh antara motivasi terhadap kinerja. Atas dasar fenomena, landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka motivasi ditempatkan sebagai variabel intervening yang digunakan untuk mengukur pengaruhnya terhadap kinerja pegawai KKP Provinsi. Zaharuddin (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Gaya Kepemimpinan adalah gaya yang diterapkan oleh pemimpin dalam memimpin karyawannya. Setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda. Gaya Kepemimpinan sangatlah penting untuk perusahaan. Jika seorang pemimpin mampu memimpin dengan baik maka akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Faktanya tidak semua perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan. Apabila gaya kepemimpinan tidak cocok, hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai di sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan motivasi dan kinerja pegawai. Keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan sangat bergantung pada peran pemimpinnya. Pemimpin harus bisa mempengaruhi dengan efektif agar karyawan mau

menjalankan perintahnya dengan senang hati dan tanpa paksaan. Pemimpin juga harus dapat mengarahkan karyawan agar bekerja sama mencapai tujuan perusahaan. Semakin pandai pemimpin dalam melaksanakan peranannya, tentunya semakin cepat tujuan perusahaan akan tercapai.

Setiap pemimpin memiliki sifat, watak, dan karakter masing-masing yang dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu tumbuh dan berkembang. Karakter yang berbeda-beda ini menimbulkan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang dilaksanakan oleh masing-masing pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Dalam hal ini menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Seorang pemimpin harus dapat menganalisis situasi lingkungan yang terjadi saat itu maupun yang akan terjadi, kemudian menentukan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai untuk diterapkan dalam situasi tersebut. Seorang pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinannya secara tepat sesuai situasi dan kondisi

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Panggabean, dkk (2023), Dalimunthe (2018) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Aziz dan Septianto (2022), menyatakan dalam

hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Adanya kesenjangan antara teori dan hasil penelitian yang relevan (teori gap), serta kesenjangan antara hasil temuan penelitian penelitian (riset gap), maka dalam penelitian ini akan diuji kembali pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja.

Pentingnya kedisiplinan pegawai di KKP Provinsi Jawa Tengah yaitu dengan adanya sikap disiplin yang tinggi atau tingkat kedisiplinan pegawai akan selalu memotivasi pegawai bekerja dengan baik, hal ini disebabkan karena dengan selalu bersikap disiplin, maka kesalahan pekerjaan yang akan dilakukan akan sangat minim, sehingga akan berdampak pada kinerja yang optimal. Kedisiplinan pada hakekatnya adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah diterapkan.

Kedisiplinan meningkatkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai KKP Provinsi khususnya dalam membentuk pola kerja dan etos kerja para pegawai yang produktif. Kedisiplinan pegawai Kementerian Kelautan Dan Perikanan kadang masih tidak konsisten, hal ini terlihat dengan masih terdapat pegawai yang datang terlambat atau pulang sebelum waktunya dan menggunakan waktu istirahat melebihi waktu yang telah ditentukan dan bekerja tidak serius sehingga kinerja tidak dapat dicapai secara optimal sehingga masih perlu ditingkatkan dalam hal kedisiplinan pegawai.

Sari (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk dari rasa hormat seseorang kepada organisasi dan taat terhadap aturan serta mau menerima hukuman apabila melanggar. Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku. Menurut Mangkunegara (2017) kedisiplinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Dea dkk (2020), Masriah, dkk (2022) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Irawan, dkk (2021), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa kedisiplinan berpengaruh tidak signifikan signifikan terhadap kinerja.

Adanya kesenjangan antara teori dan hasil penelitian yang relevan (teori gap), serta kesenjangan antara hasil temuan penelitian-penelitian (riset gap), maka dalam penelitian ini akan diuji kembali pengaruh antara Kedisiplinan, terhadap motivasi dan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena, landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka kedisiplinan akan diuji pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja pegawai Kementerian Kelautan Dan Perikanan

Berdasarkan landasan teori di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan”**

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada bagaimana meningkatkan kinerja melalui gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja di Kementerian Kelautan Dan Perikanan. Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai ?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi pegawai

- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

1.4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan dasar khasanah pengetahuan terkait dengan variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan, Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sebagai referensi agenda penelitian mendatang bagi pihak-pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

b. Manfaat Praktis

- 1) Membantu institusi membuat keputusan dalam rangka memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti.
- 2) Membantu pemerintah membuat kebijakan berupa pokok-pokok pikiran dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai KKP Provinsi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

1.1. Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Edison, dkk. (2016) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja menurut Sedarmayanti (2017) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau pencapaian yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar, tujuan, dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi..

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016) yaitu :

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, perasaan suka seorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10) Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya

jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

11). Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan bekerja.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas peneliti hanya mengangkat faktor yang telah disesuaikan dengan keadaan obyek penelitian, yaitu faktor disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2017) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Manfaat dari penilaian kinerja menurut Allen dalam Wibowo (2016) menunjukkan antara lain adalah:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Edison dkk, (2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Target
 - a) Fokus pada target
 - b) Menantang dan realistis
 - c) Pelanggan (Internal dan eksternal) puas atas kuantitas yang dihasilkan
- 2) Kualitas
 - a) Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan
 - b) Anggota memiliki komitmen tentang kualitas
 - c) Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas
 - d) Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan
- 3) Waktu
 - a) Pekerjaan selesai tepat waktu
 - b) Pelanggan puas atas waktu penyelesaian
 - c) Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu
- 4) Taat asas

- a) Dilakukan dengan cara yang benar
- b) Transparan dan dapat dipertanggung jawabkan

Indikator kinerja (performance) menurut Manguknegara (2017)

adalah sebagai berikut:

1) Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Kerjasama merupakan keinginan untuk bekerjasama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

4) Tanggungjawab mengukur pemenuhan tanggung jawab dari peran yang dijalankan karyawan, mana yang sudah memenuhi harapan dan mana yang belum

5) Inisiatif biasanya merupakan pekerja mandiri yang dapat menjalankan perannya tanpa perlu banyak supervisi dari atasan

1.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022) mengatakan bahwa gaya

kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

Zaharuddin (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2019) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Apriyanto (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan mauskan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri – ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin

Menurut Setiana (2022) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

Sedangkan menurut Amirullah (2017) mengemukakan faktor – faktor gaya kepemimpinan adalah :

1. Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.

2. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
3. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

Dari uraian mengenai faktor-faktor gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) hubungan pemimpin dan bawahan (leader member relation), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya,
- 2) struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak dan
- 3) posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberh Tipe kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Secara teoritis telah banyak gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Menurut Aswan (2017) mengemukakan tipe – tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kharismatik Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang tidak diciptakan secara formal. Kewibawaan seseorang dapat disebabkan oleh keilmunnya yang tinggi
2. Kepemimpinan tradisional Kepemimpinan tradisional biasanya dimiliki oleh pemimpin adat atau tentan karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji. pemimpin suku
3. Kepemimpinan legal / formal Kepemimpinan formal adalah tipe kepemimpinan yang diciptakan secara struktural, sebagaimana seorang presiden yang dipilih oleh rakyat yang sangat bergantung pada masa jabatannya. Jika ia pensiun, kepemimpinannya tidak mendapat perhatian masyarakat

Sedangkan menurut Purba (2021) mengemukakan bahwa tipe – tipe kepemimpinan yaitu :

1. Tipe otokratik, yaitu seorang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya.
2. Tipe paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kebapakan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk

3. Tipe kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi
4. Tipe laissez faire, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dan cenderung memilih peranan yang pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri
5. Tipe demokratik, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas

Dari uraian mengenai tipe – tipe kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Menurut Sari dan Putra (2019) yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi

dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat

2. Kemampuan Memotivasi Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan Komunikasi, adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
5. Kemampuan Mengendalikan Emosi. Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita.

Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.3. Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia dari fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin banyak disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil kerja yang optimal.

Kedisiplinan menurut Hasibuan (2019), adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Sutrisno (2018), disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Sinambela (2016) disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik merupakan hal yang cukup sulit karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan - peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima

sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tujuan disiplin baik secara kelompok maupun perorangan adalah untuk mengarahkan tingkah laku seseorang pada realita yang harmonis dan untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus diwujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban karyawan.

Helmi dalam Hartatik (2018) merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja menjadi dua, yaitu :

1. Faktor Kepribadian. Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku seperti disiplin karena kepatuhan, disiplin karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.
2. Faktor Lingkungan. Sikap disiplin dalam diri seseorang merupakan produk interaksinya dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu, pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2018) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin karyawan adalah :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara meredakan kegelisahan para karyawan, di samping banyak hal di luar kompensasi yang mendukung tegaknya

disiplin kerja dalam perusahaan. Pemberian kompensasi yang mencukupi sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja dengan tenang.

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan menjadi panutan untuk karyawannya. Para karyawan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari di lingkungan kerja.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Para karyawan akan mendapat suatu kepastian siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil Tindakan. Perlu adanya keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat oleh karyawan. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindung dan tidak akan berbuat hal serupa.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan agar tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan. Pimpinan yang memberi perhatian kepada karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Pimpinan tersebut akan selalu dihormati dan dihargai oleh

para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Menciptakan kebiasaan yang bersifat positif untuk mendukung tegaknya disiplin karyawan dalam perusahaan yaitu dengan saling menghormati, menghargai, dan menjaga hubungan yang baik antara sesama karyawan dan juga dengan atasan dalam lingkungan kerja.

Menurut pendapat Hartatik jenis-jenis disiplin kerja tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengarahkan, mengatur serta mendidik karyawan agar tidak melakukan pelanggaran kerja sehingga tujuan dapat dicapai dengan maksimal. Hartatik (2018) mengemukakan beberapa jenis-jenis disiplin kerja, di antaranya yaitu:

- 1) Disiplin Diri

Disiplin diri memiliki peran yang sangat besar untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri, karyawan akan bertanggung jawab, dapat mengatur dirinya sendiri serta akan menghargai dirinya sendiri dan orang lain. Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung dengan situasi lingkungan yang kondusif.

- 2) Disiplin Kelompok

Suatu kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok memberikan peran sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal itu dapat terjadi jika setiap karyawan menanamkan disiplin kelompok. Karyawan dibiasakan

bertindak dengan cara berdisiplin. Kebiasaan bertindak disiplin ini merupakan awal terbentuknya kesadaran.

3) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan sikap dan iklim organisasi, dimana semua anggota organisasi dapat menjalankan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan atas kemauan sendiri. Disiplin preventif mendorong sikap disiplin diri karyawan untuk dapat menjaga sikap tanpa adanya paksaan.

4) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Hal ini dilakukan untuk mencegah karyawan melakukan perbuatan yang tidak baik atau melanggar peraturan pada organisasi tersebut.

5) Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Hukuman untuk disiplin progresif yang akan diberikan kepada karyawan seperti teguran secara lisan oleh atasan, di skorsing atau bahkan juga akan diberhentikan atau dipecat.

Fathoni dalam Hartatik (2018), terdapat indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, yaitu :

1) Tujuan dan Kemampuan

Karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang rendah tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada akan menyebabkan terjadi indisipliner.

2) Keteladanan Pimpinan

Seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positif sesuai dengan harapan karyawan karena pimpinan merupakan panutan bagi karyawannya.

3) Keadilan

Aturan yang dibuat harus diberlakukan untuk semua karyawan tanpa memandang kedudukan. Sanksi yang diberikan juga harus merata kepada setiap karyawan yang melakukan pelanggaran kerja.

4) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat merupakan tindakan nyata yang paling efektif karena pimpinan secara langsung mengawasi perilaku, gairah kerja dan prestasi kerja karyawan.

5) Sanksi Hukuman

Adanya sanksi hukuman menjadikan tindakan koreksi dan pencegahan pelanggaran peraturan terhadap karyawan yang menentang dan tidak mematuhi prosedur organisasi.

6) Ketegasan

Pemimpin harus tegas ketika memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran kerja agar karyawan berdisiplin diri dalam bekerja.

7) Hubungan Manusia

Disiplin bertujuan untuk mendidik karyawan agar mematuhi peraturan dan kebijakan yang ada pada suatu organisasi, hal ini dilakukan agar menghasilkan kinerja yang baik.

2.4. Motivasi

Soroso dalam Fahmi (2018) mengatakan bahwa “motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*)”.

Afandi (2016), motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sebagai hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang basik dan berkualitas”. Motivasi kerja menurut Susanto (2017) adalah “Suatu kekuatan dan daya dorong yang dimiliki seseorang untuk menimbulkan semangat dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai tujuan”.

Hartatik (2018), “motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat serta antusi mencapai hasil yang optimal.

Dari beberapa definisi tadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dan bertindak secara optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Motivasi kerja mendorong individu untuk

mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Maslow dalam Hasibuan (2019) yaitu :

1) *Physiological Needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan)

Kebutuhan fisiologis merupakan untuk mempertahankan hidup. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) *Safety and Security Needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja.

3) *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan Sosial)

Kebutuhan sosial meliputi interaksi dengan rekan kerja, perasaan dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

4) *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan Akan Penghargaan Atau Prestise)

Kebutuhan yang mencerminkan harga diri erat kaitannya dengan prestise. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya

demikian, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestise-nya.

5) *Self Actualization* (Aktualisasi Diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri diperoleh dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Mangkunegara (2017) prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

1) Prinsip Partisipasi

Dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah untuk memotivasi serta meningkatkan kinerjanya.

3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bawahan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan dengan ikut menyusun dan melaksanakan program organisasi.

4) Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh karyawannya dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diharapkan pemimpin.

Indikator motivasi kerja menurut Susanto (2017) terbagi menjadi menjadi tiga dimensi dan enam indikator, yaitu :

1. Dimensi kebutuhan untuk berprestasi, dengan indikator :
 - a. Upaya untuk berprestasi baik
 - b. Upaya mengembangkan diri
2. Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi, dengan indikator :
 - a. Semangat untuk berinteraksi dengan lingkungannya
 - b. Semangat untuk dapat bekerja sama
3. Dimensi kebutuhan untuk berkuasa, dengan indikator :
 - a. Semangat untuk menduduki jabatan tertinggi
 - b. Semangat untuk menguasai orang lain

2.5. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2018), sedangkan pendapat lain mendefinisikan hipotesis

adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris (Arikunto, 2019).

Berdasarkan hasil dan temuan penelitian terdahulu serta kerangka konseptual di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan dan diajukan dengan uraian berikut.

a. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap motivasi

Menurut Nikmat (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. Afandi (2016), motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sebagai hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas”.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan penghargaan dan dukungan kepada pegawai yang berhasil mencapai target, serta memberikan arah dan tujuan yang jelas. Selain itu, penting juga bagi pimpinan untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan mampu membangun hubungan yang positif dengan pegawai. Atas dasar uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan, yaitu :

H₁: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

b. Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja

Sutrisno (2016), disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Soroso dalam Fahmi (2018) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*). Atas dasar uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan, yaitu :

H₂: Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

c. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hasibuan (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. Kinerja menurut Sedarmayanti (2017) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Hasil penelitian hubungan kedua variabel menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dilakukan oleh Panggabean, dkk (2023), Dalimunthe (2018) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Atas dasar uraian para ahli dan hasil penelitian pengaruh kompetensi terhadap kinerja di atas, maka hipotesis yang diajukan, yaitu :

H₃: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

d. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

Menurut Sinambela (2016:332) disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik merupakan hal yang cukup sulit karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Edison, dkk. (2016), Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil penelitian hubungan kedua variabel menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dilakukan oleh Dea dkk (2020), Masriah, dkk (2022)

Atas dasar uraian para ahli dan hasil penelitian pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja di atas, maka hipotesis yang diajukan, yaitu :

H4: Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja

Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Motivasi kerja menurut Susanto (2017) adalah Suatu kekuatan dan daya dorong yang dimiliki seseorang untuk menimbulkan semangat dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai tujuan. Menurut Stoner dalam (Indrasari 2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

Hasil penelitian hubungan kedua variabel menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dilakukan oleh Hilmaya, dkk (2021), Effendi (2023), Darmayanti dan Vera (2023), menyatakan hasil penelitiannya bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja

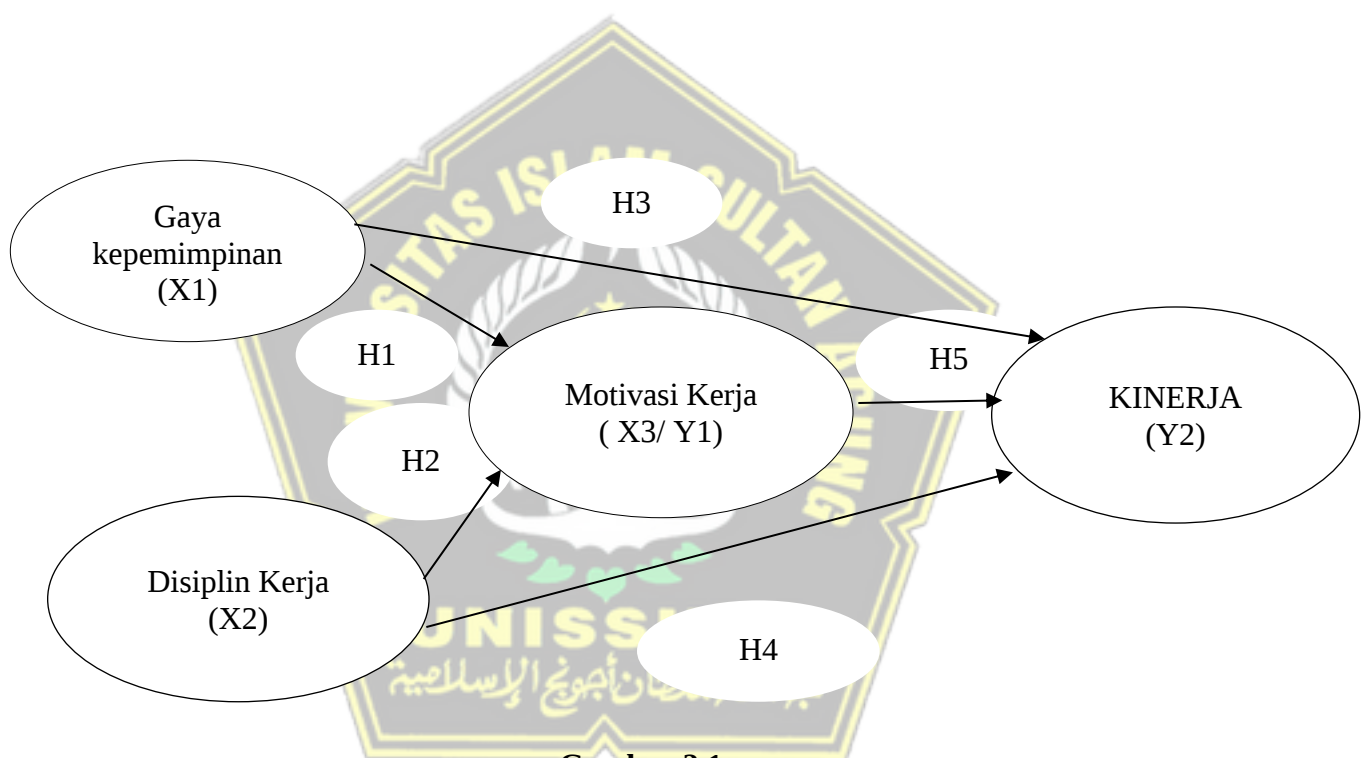
Atas dasar uraian para ahli dan hasil penelitian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja di atas, maka hipotesis yang diajukan, yaitu :

H5: Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja

Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

2.6. Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan gambar 2.1 tersebut di atas terdapat 2 persamaan , yaitu pertama pengaruh *gaya kepemimpinan dan disiplin kerja* terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan pada hipotesis 1 dan 2 dan persamaam kedua yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja seperti ditunjukkan pada hipotesis 3 hingga 5,

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2022). Pada penelitian ini metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan penelitian survei. Metode kuantitatif merupakan metode ilmiah/scintific karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, objektif, terukur, rasional, dan sistematis. Data penelitian dalam metode ini berupa angkaangka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2022). Metode survei digunakan untuk mendapatkan data data dari tempat tertentu yang alamiah, peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2022).

Peneliti yang menggunakan pendekatan kuantitatif akan menguji suatu teori dengan cara merinci suatu hipotesis-hipotesis yang spesifik, lalu mengumpulkan data untuk mendukung atau membantah hipotesis-hipotesis tersebut. Pemilihan desain penelitian yang tepat tergantung pada pertanyaan penelitian, jenis data yang dibutuhkan, dan ketersediaan sumber daya. Dalam

merancang desain penelitian, perlu diperhatikan juga etika penelitian, validitas dan reliabilitas instrumen, serta teknik analisis data yang akan digunakan

3.2. Lokasi dan Objek Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini mengambil pada Sekretariat Jenderal Kementerian kelautan Dan Perikanan Provinsi.

2. Objek

Objek penelitian adalah variabel penelitian, yaitu sesuatu yang merupakan inti dari problematika penelitian (Arikunto, 2016). Objek penelitian dalam penelitian ini adalah pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian kelautan dan peikanan Provinsi.

3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel peneltian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2022). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria dan konsumuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi

atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2022). Variabel dependen pada penelitian ini yaitu Kinerja Pegawai (Y).

b. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen atau variabel terikat. Variabel independen adalah variabel-variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2022). Variabel independen dalam penelitian ini yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2)

c. Variabel *Intervening*

Variabel *Intervening* (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2022). Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut Motivasi kerja (Y1)

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. suatu

atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang memiliki variasi (Sugiyono, 2022). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional variabel

No	Variabel	Definisi variabel	Indikator
1	Kinerja (Y)	Kinerja Pegawai adalah hasil kerja atau pencapaian yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar, tujuan, dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi.	1. Target 2. Kualitas 3. Waktu 4. Taat Asas Edison dkk, (2016)
2	Motivasi Kerja (Y1)	Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dan bertindak secara optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Motivasi kerja mendorong individu untuk mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi..	1. Dimensi kebutuhan untuk berprestasi 2. Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi 3. Dimensi kebutuhan untuk berkuasa Susanto (2017)
3	Gaya Kepmimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri – ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan	1.Kemampuan mengambil keputusan 2.Kemampuan Memotivasi. 3.Kemampuan Komunikasi 4.Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5.Kemampuan Mengendalikan Emosi. Sari dan Putra (2019)

4	Disiplin Kerja (X2)	Disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan - peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.	1.Ketegasan 2.Pengawasan Melekat 3.Sanksi dan Hukuman 4.Keadilan Fathoni dalam Hartatik (2018)
---	---------------------	---	--

3.4. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022). Populasi dapat juga disebut sebagai sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi objek penelitian, atau himpunan semua yang ingin diketahui. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Sekretariat Jenderal KKP Provinsi yang berjumlah 53 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2020). Bila populasi besar dan peneliti tidak mempelajari semua yang ada pada populasi (keterbatasan dana, tenaga dan waktu) maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Berdasarkan pernyataan tersebut peneliti mengambil seluruh populasi yaitu 53 orang pegawai di Sekretariat Jenderal KKP Provinsi untuk dijadikan sebagai sampel. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sensus atau sampling total. Menurut Sugiyono

(2022) sensus atau sampling total yaitu salah satu metode pengambilan sampel dengan sampel berasal dari semua anggota populasi karena populasi berjumlah dibawah 100.

3.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Data

Pada penelitian ini sumber data menggunakan sumber data primer. Sumber data primer adalah sumber yang langsung yang memberi datanya untuk peneliti, seperti dengan hasil wawancara dan kuesioner (Sugiyono, 2022). Data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner / angket yang dibagikan kemudian diisi dan dijawab 53 orang pegawai di Sekretariat Jenderal KKP Provinsi

2. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *survey* dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner atau angket yang disebarkan kepada responden. Menurut (Sugiyono, 2022) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama meliputi deskripsi responden yang diminta untuk mengisi kuesioner. Bagian kedua berisi item-item pertanyaan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel yang diajukan dalam penelitian.

Metode skoring dalam angket / kuesioner dalam penelitian ini menggunakan metode skala likert. Skala likert dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini, skala Likert yang mempunyai gradasi lima titik dari skala 1 sampai dengan skala 5. Skala Likert merupakan yaitu skala yang digunakan untuk menilai pendapat, sikap, cara pandang seseorang terhadap suatu fenomena sosial. Kuesioner dibuat mudah untuk dijawab oleh responden, maka dibuatlah skala penilaian yang rinciannya sebagai berikut (Sugiyono, 2022):

- a) Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) = Skor 1
- b) Jawaban Tidak Setuju (TS) = Skor 2
- c) Jawaban Netral (N) = Skor 3
- d) Jawaban Setuju (S) = Skor 4
- e) Jawaban Sangat Setuju (SS) = Skor 5

3.6. Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan structural dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator reflektif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 : a_1x_1 + a_2x_2 + e \text{ (tanpa moderasi)}$$

$$y_2 = a_1x_1 | x_1-x_3 | + a_2x_2 | x_2-x_3 | + e \text{ (dengan moderasi)}$$

Outer model dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator reflektif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_1^2}{\sum \lambda_1^2 + \sum_i var(\epsilon_1)}$$

c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\epsilon_1)}$$

2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel *laten (structural model)*, disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifatumumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan *outer model* dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

b. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan *level of significance*: $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (*two tailed*) nilai $t_{\text{tabel}} = 1,996$

$Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak artinya H_a diterima bila $t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$

c. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk *blok indikator*. Model struktur alat *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk *laten eksogen* dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya.

Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden mengacu pada penjelasan secara mendetail tentang karakteristik atau profil dari responden dalam sebuah penelitian atau survei. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai profil peserta penelitian sehingga pembaca dapat memahami konteks atau perspektif yang dibawa oleh responden dalam memberikan jawaban atau data. Responden penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Kementerian Kelautan Dan Perikanan sebanyak 53 pegawai. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 18 – 22 Desember 2024. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

Sajian data pada Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai pria yaitu sebanyak 31 responden (58,5%), sedangkan responden wanita sebanyak 22 responden (41,5%). Apabila dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 31-40 tahun sebanyak 24 responden (45,3%). Pendidikan terakhir yang dimiliki responden terbanyak adalah S1 yaitu sebanyak 25 responden (47,2%). Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa mayoritas responden telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 29 responden (54,7%).

Tabel 4.1 Gambaran Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=53	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	31	58.5
	Wanita	22	41.5
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	10	18.9
	31 - 40 tahun	24	45.3
	41 - 50 tahun	14	26.4
	51 - 60 tahun	5	9.4
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	-	-
	Diploma	23	43.4
	Sarjana S1	25	47.2
	Pascasarjana S2	5	9.4
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	29	54.7
	11 - 20 tahun	18	34.0
	21 - 30 tahun	5	9.4
	> 30 tahun	1	1.9

Sumber: olah data peneliti (2024)

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	Gaya kepemimpinan		
	1. Kemampuan mengambil keputusan	3.96	0.71
	2. Kemampuan Memotivasi.	3.96	0.71
	3. Kemampuan Komunikasi	3.87	0.81
	4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan	3.92	0.85
	5. Kemampuan Mengendalikan Emosi.	3.89	0.80
	Mean Variabel	3.92	
b	Disiplin kerja		
	1. Ketegasan	4.04	0.73
	2. Pengawasan Melekat	3.92	0.73
	3. Sanksi dan Hukuman	3.96	0.68
	4. Keadilan	3.92	0.73
	Mean Variabel	3.96	
c	Motivasi kerja		
	1. Dimensi kebutuhan untuk berprestasi	4.11	0.72
	2. Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi	4.17	0.64
	3. Dimensi kebutuhan untuk berkuasa	3.94	0.77
	Mean Variabel	4.08	
d	Kinerja pegawai		
	1. Target	4.21	0.63
	2. Kualitas	4.06	0.74
	3. Waktu	4.08	0.70
	4. Taat Asas	4.15	0.66
	Mean Variabel	4.12	

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Gaya kepemimpinan secara keseluruhan sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden memberikan pandangan yang baik terkait gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan. Hasil deskripsi data pada variabel Gaya kepemimpinan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan memotivasi (3,96) dan terendah adalah indikator Kemampuan Komunikasi (3,87).

Pada variabel Disiplin kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,96 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden secara keseluruhan telah menunjukkan disiplin kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Disiplin kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Ketegasan (4,04) dan terendah pada indikator Pengawasan Melekat dan Keadilan (3,92).

Pada variabel Motivasi kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 4,08 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa secara umum pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator kebutuhan untuk berafiliasi (4,17) dan terendah pada indikator kebutuhan untuk berkuasa (3,94).

Pada variabel Kinerja pegawai secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 4,12 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja pegawai didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Target (4,21) dan terendah pada indikator Kualitas (4,08).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria

reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Gaya kepemimpinan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Gaya kepemimpinan direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Outer Loading Konstruk Gaya kepemimpinan

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>
X1_1	Kemampuan mengambil keputusan	0.746
X1_2	Kemampuan Memotivasi.	0.845
X1_3	Kemampuan Komunikasi	0.856
X1_4	Kemampuan Mengendalikan Bawahan	0.890
X1_5	Kemampuan Mengendalikan Emosi.	0.798

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Gaya kepemimpinan memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Gaya kepemimpinan (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator

Kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan Memotivasi, Kemampuan Komunikasi, Kemampuan Mengendalikan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi.

2. Evaluasi Model Disiplin kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Disiplin kerja direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Disiplin kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Outer Loading Konstruk Disiplin kerja

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>
X2_1	Ketegasan	0.784
X2_2	Pengawasan Melekat	0.813
X2_3	Sanksi dan Hukuman	0.797
X2_4	Keadilan	0.714

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Disiplin kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Disiplin kerja (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Ketegasan, Pengawasan Melekat, Sanksi dan Hukuman, serta Keadilan.

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Motivasi kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi kerja direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat

dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.5
Outer Loading Konstruk Motivasi kerja

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Y1_1	Kebutuhan untuk berprestasi	0.748
Y1_2	Kebutuhan untuk berafiliasi	0.757
Y1_3	Kebutuhan untuk berkuasa	0.893

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Motivasi kerja yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan untuk berkuasa.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja pegawai

Pengukuran variabel Kinerja pegawai dalam hal ini direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Kinerja pegawai

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Y2_1	Target	0.902
Y2_2	Kualitas	0.729
Y2_3	Waktu	0.828
Y2_4	Taat Asas	0.853

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja pegawai memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja pegawai mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Target, Kualitas, Waktu, Taat Asas.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract (AVE)* dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Disiplin kerja	Gaya kepemimpinan	Kinerja	Motivasi kerja
Disiplin kerja	0.778			

Gaya kepemimpinan	0.478	0.828		
Kinerja	0.622	0.604	0.830	
Motivasi kerja	0.658	0.669	0.705	0.802

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.8

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Disiplin kerja	Gaya kepemimpinan	Kinerja	Motivasi kerja
Disiplin kerja				
Gaya kepemimpinan	0.562			
Kinerja	0.750	0.691		
Motivasi kerja	0.859	0.816	0.898	

Sumber: Olah data peneliti (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.9
Nilai Cross Loading

	Disiplin kerja	Gaya kepemimpinan	Kinerja	Motivasi kerja
X1_1	0.359	0.746	0.520	0.691
X1_2	0.330	0.845	0.398	0.530
X1_3	0.457	0.856	0.541	0.538
X1_4	0.443	0.890	0.509	0.564
X1_5	0.375	0.798	0.511	0.387
X2_1	0.784	0.381	0.530	0.530
X2_2	0.813	0.415	0.510	0.608
X2_3	0.797	0.236	0.411	0.423
X2_4	0.714	0.433	0.466	0.456
Y1_1	0.543	0.470	0.518	0.748
Y1_2	0.412	0.496	0.550	0.757
Y1_3	0.615	0.630	0.623	0.893
Y2_1	0.409	0.530	0.902	0.541
Y2_2	0.647	0.418	0.729	0.579

Y2_3	0.497	0.549	0.828	0.623
Y2_4	0.489	0.500	0.853	0.578

Melalui *Cross Loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Disiplin kerja	0.782	0.859	0.605
Gaya kepemimpinan	0.885	0.916	0.686
Kinerja	0.847	0.898	0.689
Motivasi kerja	0.719	0.843	0.643

Sumber: Olah data peneliti (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk $> 0,7$. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai $> 0,70$, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$ artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel

menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.11 Nilai R-Square

	R-square
Kinerja	0.568
Motivasi kerja	0.596

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model Motivasi kerja sebesar 0,596 artinya variabel Motivasi kerja dapat dijelaskan 59,6% oleh variabel Gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja. Sedangkan sisanya 40,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,596) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Motivasi kerja .

Nilai R square Kinerja pegawai sebesar 0,568 artinya Kinerja pegawai dapat dijelaskan 56,8% oleh variabel Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, dan Motivasi kerja, sedangkan sisanya 43,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,568) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, dan Motivasi kerja memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Kinerja pegawai.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai Q-square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja	212.000	136.939	0.354
Motivasi kerja	159.000	102.595	0.355

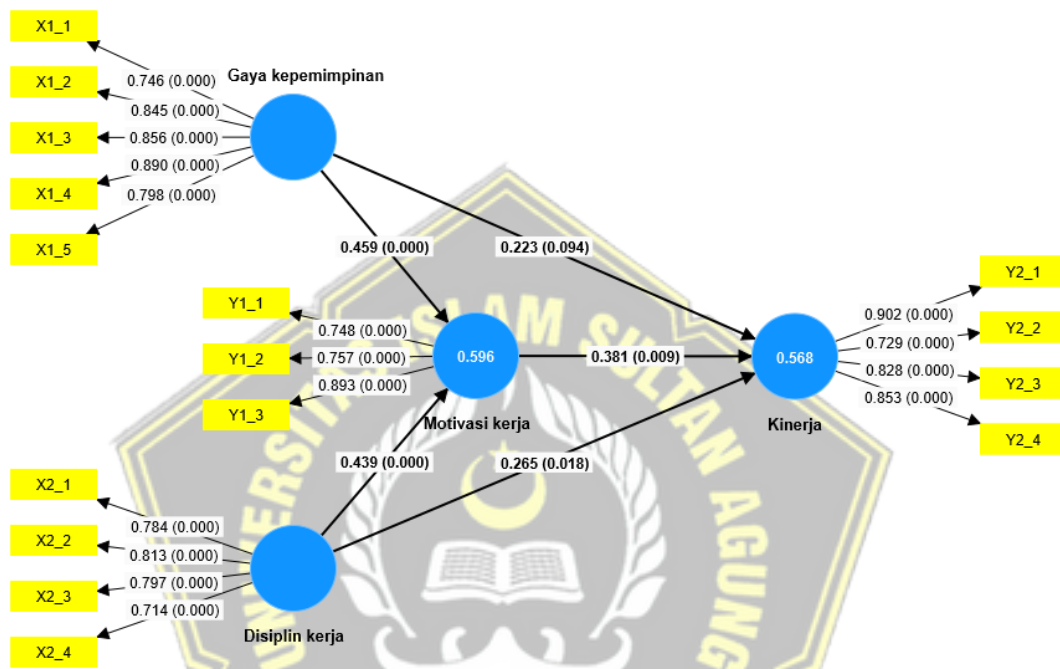
Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Motivasi kerja sebesar 0,355 sedangkan kinerja pegawai diperoleh nilai Q-square sebesar 0,354. Kedua nilai tersebut berada di atas 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Motivasi kerja dan Kinerja pegawai termasuk besar. Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan

pengaruh konstruk Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Motivasi kerja Kinerja pegawai.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Disiplin kerja -> Kinerja	1.772
Disiplin kerja -> Motivasi kerja	1.296
Gaya kepemimpinan -> Kinerja	1.818
Gaya kepemimpinan -> Motivasi kerja	1.296
Motivasi kerja -> Kinerja	2.474

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Disiplin kerja -> Kinerja	0.265	0.261	0.112	2.368	0.018
Disiplin kerja -> Motivasi kerja	0.439	0.445	0.113	3.880	0.000
Gaya kepemimpinan -> Kinerja	0.223	0.218	0.133	1.674	0.094
Gaya kepemimpinan -> Motivasi kerja	0.459	0.456	0.106	4.340	0.000
Motivasi kerja -> Kinerja	0.381	0.381	0.146	2.611	0.009

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,459. Nilai tersebut membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,340) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ” *Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,439. Nilai tersebut membuktikan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,880) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin kerja terhadap Kinerja

pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ” *Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan.*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis:

H3: *Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,223. Nilai tersebut membuktikan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, berdasarkan hasil uji diperoleh nilai $t_{hitung} (1,674) < t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,094) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ” *Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan*” dapat **ditolak**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: *Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan.*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,265. Nilai tersebut membuktikan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,368) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,018) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada

pengaruh positif dan signifikan Disiplin kerja terhadap Motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "*Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan* " dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,357. Nilai tersebut membuktikan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,062) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,002) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "*Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan* " dapat **diterima**.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
1	Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan	0.459	4.340	0.000	Diterima
2	Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan	0.439	3.880	0.000	Diterima
3	Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan	0.223	1.674	0.094	Ditolak
4	Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan	0.265	2.368	0.018	Diterima
5	Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan	0.381	2.611	0.009	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ atau $p < 0,05$

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja terhadap variabel Kinerja pegawai melalui variabel intervening, yaitu variabel Motivasi kerja. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya kepemimpinan -> Motivasi kerja -> Kinerja	0.175	0.179	0.088	1.995	0.046
Disiplin kerja -> Motivasi kerja -> Kinerja	0.167	0.167	0.075	2.238	0.025

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi kerja adalah 0,175 dengan nilai t hitung sebesar 1,995 dan $p=0,046$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai secara tidak langsung melalui Motivasi kerja. Artinya, Gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan Motivasi kerja pegawai, selanjutnya motivasi yang tinggi dalam diri pegawai akan berdampak pada perilaku kerja pegawai sehingga menjadikan kinerjanya lebih baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi kerja adalah 0,167 dengan nilai t hitung sebesar 2,238 dan nilai signifikansi $p=0,025$ ($p<0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa ada pengaruh signifikan Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai secara tidak langsung melalui Motivasi kerja. Ketika pegawai memahami dan mematuhi aturan kerja, mereka merasakan stabilitas, rasa keadilan, dan penghargaan dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik mereka. Disiplin yang baik

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi pegawai untuk berprestasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan

Pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik kinerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan akan semakin baik motivasi SDM .

Gaya kepemimpinan direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan Memotivasi, Kemampuan Komunikasi, Kemampuan Mengendalikan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi. Sedangkan pengukuran variabel Motivasi kerja direfleksikan melalui tiga indikator yaitu indikator kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan untuk berkuasa.

Outer loading pada variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah *kemampuan mengendalikan bawahan*. Sementara itu, pada variabel Motivasi Kerja, indikator dengan nilai tertinggi adalah *kebutuhan untuk berkuasa*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan seorang pemimpin dalam mengendalikan bawahan, maka semakin besar pula dorongan individu untuk memenuhi kebutuhan akan kekuasaan. Artinya, kemampuan seorang pemimpin untuk

menciptakan kendali yang efektif terhadap bawahan menjadi salah satu pendorong utama dalam memenuhi aspirasi untuk memengaruhi dan memegang otoritas dalam organisasi. Hal ini menekankan pentingnya keterampilan manajerial yang kuat sebagai dasar untuk membangun kepemimpinan yang berorientasi pada pengaruh strategis.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Gaya Kepemimpinan adalah *kemampuan mengambil keputusan*. Sedangkan pada variabel Motivasi Kerja, indikator dengan nilai tertinggi adalah *kebutuhan untuk berprestasi*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, semakin tinggi pula dorongan mereka untuk mencapai prestasi. Artinya, pengambilan keputusan yang matang tidak hanya mencerminkan keahlian kepemimpinan, tetapi juga menjadi landasan bagi individu untuk mengejar dan mencapai target kinerja yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki kapasitas untuk membuat keputusan strategis, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk mengupayakan hasil yang optimal dan berkinerja tinggi.

4.6.2. Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Pengujian hipotesis 2 membuktikan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi disiplin maka akan semakin tinggi motivasi. Hasil ini

mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik disiplin seseorang akan semakin baik motivasinya (Harjanti & Rahman, 2022).

Dalam penelitian ini, variabel Disiplin Kerja diukur menggunakan empat indikator, yaitu Ketegasan, Pengawasan Melekat, Sanksi dan Hukuman, serta Keadilan. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja diukur melalui tiga indikator utama, yaitu Kebutuhan untuk Berprestasi, Kebutuhan untuk Berafiliasi, dan Kebutuhan untuk Berkuasa.

Hasil analisis menunjukkan bahwa outer loading tertinggi pada variabel Motivasi Kerja berasal dari indikator Kebutuhan untuk Berkuasa, sedangkan pada variabel Disiplin Kerja, outer loading tertinggi berasal dari indikator Pengawasan Melekat. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kebutuhan seseorang untuk berkuasa, semakin kuat pula pengawasan melekat yang dilakukan. Hal ini mencerminkan bahwa individu dengan dorongan kuat untuk memiliki kontrol atau pengaruh cenderung lebih proaktif dalam memastikan kepatuhan dan disiplin di lingkungannya.

Selain itu, analisis juga menunjukkan bahwa outer loading tertinggi untuk variabel Motivasi Kerja pada skenario lain adalah pada indikator Kebutuhan untuk Berprestasi, sementara untuk variabel Disiplin Kerja, outer loading tertinggi berasal dari indikator Keadilan. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi dorongan individu untuk mencapai prestasi, semakin besar pula pentingnya penerapan keadilan dalam menjaga disiplin kerja. Artinya, individu yang sangat termotivasi untuk berprestasi

cenderung lebih menghargai lingkungan kerja yang adil, di mana aturan dan kebijakan diterapkan secara merata tanpa diskriminasi.

4.6.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan

Pengujian hipotesis 3 membuktikan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya bahwa semakin baik Gaya kepemimpinan belum mampu mendorong kinerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian Aziz dan Septianto (2022), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Gaya kepemimpinan tercermin melalui lima indikator, yaitu kemampuan dalam mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi. Sementara itu, pengukuran variabel kinerja pegawai mencakup empat indikator, yaitu pencapaian target, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan ketaatan pada aturan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *kemampuan mengendalikan bawahan*, sedangkan pada variabel kinerja pegawai, nilai tertinggi diperoleh pada indikator *pencapaian target*. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun seorang pemimpin memiliki kemampuan yang baik dalam mengendalikan bawahan, hal tersebut belum

sepenuhnya berkontribusi pada peningkatan pencapaian target kerja yang ditetapkan. Artinya, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengendalikan bawahan, tetapi juga oleh faktor lain seperti strategi motivasi, komunikasi yang efektif, serta pemberian dukungan dan arahan yang jelas agar kinerja pegawai dapat lebih optimal.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel gaya kepemimpinan adalah *kemampuan mengambil keputusan*, sementara pada variabel kinerja pegawai, indikator dengan nilai terendah adalah *kualitas pekerjaan*. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, hal tersebut belum cukup untuk meningkatkan kualitas hasil kerja pegawai. Artinya, kualitas pekerjaan yang dihasilkan tidak hanya dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh pemimpin, tetapi juga oleh aspek lain seperti kejelasan standar kerja, pengawasan yang efektif, pelatihan yang berkelanjutan, serta budaya kerja yang mendorong peningkatan kualitas.

Ketidakefektifan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Selain itu, penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini didasarkan pada pencapaian kerja individu sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah. Regulasi ini menekankan bahwa setiap pegawai bertanggung jawab secara mandiri terhadap penyelesaian tugas dan

pencapaian target kinerja mereka. Dengan adanya sistem ini, pengukuran kinerja lebih berorientasi pada hasil kerja individu daripada aspek kepemimpinan atasan.

Ketidakefektifan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Kelautan dan Perikanan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah perubahan dalam sistem kerja yang semakin menekankan pada kemandirian dan akuntabilitas individu, sehingga peran pemimpin dalam mengarahkan dan mengawasi secara langsung menjadi kurang signifikan. Selain itu, faktor birokrasi yang ketat dan regulasi yang sudah mengatur tugas serta kewajiban pegawai secara rinci membuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menjadi terbatas.

Di samping itu, motivasi kerja ASN lebih banyak dipengaruhi oleh faktor seperti keamanan kerja, tunjangan, dan jenjang karier, yang mungkin memiliki dampak lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Struktur organisasi yang cenderung hierarkis juga dapat menjadi kendala, karena keputusan penting sering kali bergantung pada kebijakan pusat daripada pada inisiatif pemimpin di level tertentu. Selain itu, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak selaras dengan kebutuhan pegawai atau tidak berorientasi pada pengembangan kompetensi individu, maka efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja menjadi semakin berkurang. Dengan demikian, kombinasi dari perubahan sistem kerja, regulasi birokrasi, dan faktor organisasi dapat menjelaskan

mengapa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan tersebut.

4.6.4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi pegawai akan semakin tinggi kinerja. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik motivasi seseorang akan semakin baik kinerjanya (Askiah & Fenty Fauziah, 2021).

Pengukuran variabel disiplin kerja dalam penelitian ini direpresentasikan oleh empat indikator utama, yaitu *ketegasan, pengawasan melekat, sanksi dan hukuman*, serta *keadilan*. Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur menggunakan empat indikator, yakni *target, kualitas, waktu*, dan *taat asas*.

Berdasarkan analisis *outer loading*, indikator dengan kontribusi tertinggi pada variabel disiplin kerja adalah *pengawasan melekat*, sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai tertinggi adalah *target*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *pengawasan melekat* yang dilakukan, semakin besar pula pencapaian *target* kinerja pegawai. Dengan kata lain, efektivitas pengawasan berperan signifikan dalam memastikan pegawai mencapai target yang telah ditetapkan.

Sebaliknya, analisis juga menunjukkan bahwa indikator *keadilan* memiliki nilai *outer loading* tertinggi untuk variabel disiplin kerja, sementara pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah *kualitas*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa keadilan yang dirasakan oleh pegawai, semakin baik pula kualitas hasil kerja yang mereka capai. Dengan kata lain, penerapan keadilan dalam lingkungan kerja menciptakan motivasi dan semangat bagi pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

4.6.5. Pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan

Pada pengujian hipotesis 5 membuktikan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai yang artinya semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi kinerja SDM (Katili et al., 2021). Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik motivasi seseorang akan semakin baik kinerjanya.

Dalam penelitian ini, variabel Motivasi Kerja diukur menggunakan tiga indikator, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa. Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai diukur melalui empat indikator, yaitu target, kualitas, waktu, dan taat asas.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel Motivasi Kerja adalah kebutuhan untuk

berkuasa, sedangkan pada variabel Kinerja Pegawai, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah target. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar kebutuhan individu untuk berkuasa, semakin tinggi pula pencapaian target kinerjanya. Dengan kata lain, kebutuhan untuk berkuasa berperan penting dalam mendorong individu untuk mencapai target kinerja secara optimal.

Selain itu, hasil lain mengungkap bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel Motivasi Kerja adalah kebutuhan untuk berprestasi, sementara indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Kinerja Pegawai adalah kualitas. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kebutuhan individu untuk berprestasi, semakin baik pula kualitas hasil kerjanya. Dengan demikian, kebutuhan untuk berprestasi dapat diidentifikasi sebagai pendorong utama peningkatan kualitas kinerja pegawai.

4.6.6. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Secara Tidak Langsung Melalui Motivasi Kerja.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Ketika seorang pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan arahan yang jelas, serta memberikan dukungan dan

apresiasi kepada pegawai, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja serta rasa tanggung jawab individu terhadap tugas mereka.

Motivasi kerja yang tinggi pada pegawai kemudian berperan dalam membentuk perilaku kerja yang lebih produktif, disiplin, serta berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang merasa termotivasi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, serta lebih inovatif dalam mencari solusi terhadap berbagai tantangan di tempat kerja. Dengan demikian, meskipun gaya kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai, dampaknya tetap dapat dirasakan melalui peningkatan motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal dan mencapai hasil kerja yang lebih baik.

4.6.7. Pengaruh Tidak Langsung Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Secara Tidak Langsung Melalui Motivasi Kerja.

Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Ketika pegawai memahami, menghormati, dan menerapkan aturan serta standar kerja yang telah ditetapkan, mereka merasakan adanya stabilitas dalam lingkungan kerja, keadilan dalam perlakuan organisasi, serta penghargaan atas kontribusi mereka. Hal ini menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi serta memperkuat baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik pegawai.

Disiplin yang tinggi tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap prosedur kerja, tetapi juga membentuk budaya kerja yang lebih terstruktur,

efisien, dan profesional. Pegawai yang disiplin cenderung memiliki manajemen waktu yang baik, lebih konsisten dalam menyelesaikan tugas, serta menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Lingkungan kerja yang teratur dan penuh kepastian ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus, lebih produktif, serta lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.



BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memengaruhi motivasi serta kinerja pegawai. Fokus utama penelitian ini adalah untuk memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan, yaitu terkait hubungan dan pengaruh variabel-variabel tersebut dalam konteks peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Adapun jawaban atas pertanyaan penelitian adalah :

1. Semakin baik gaya kepemimpinan, semakin tinggi motivasi kerja. Yang artinya adalah gaya kepemimpinan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja PNS di Kementerian Kelautan dan Perikanan.
2. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja, semakin tinggi motivasi kerja PNS. Artinya disiplin kerja memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja PNS di Kementerian Kelautan dan Perikanan.
3. Gaya kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi kinerja PNS yang berarti bahwa Gaya kepemimpinan tidak berkontribusi terhadap peningkatan kinerja PNS di Kementerian Kelautan dan Perikanan.
4. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja, semakin baik kinerja PNS. Yang artinya disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja PNS di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

5. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik kinerja PNS artinya motivasi kerja secara signifikan berperan dalam meningkatkan kinerja PNS di Kementerian Kelautan dan Perikanan.
6. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang kemudian mendorong perilaku kerja positif sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja.
7. Selain itu, disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Kepatuhan terhadap aturan kerja menciptakan stabilitas, rasa keadilan, dan penghargaan dalam lingkungan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat motivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan disiplin kerja yang tinggi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Hal ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan arahan dapat meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, disiplin kerja tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tetapi juga secara langsung

meningkatkan kinerja pegawai, sesuai dengan teori manajemen yang menekankan pentingnya kepatuhan terhadap standar kerja.

Temuan ini juga menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai penghubung utama dalam mencapai kinerja optimal. Dengan demikian, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja dapat dimasukkan sebagai komponen kunci dalam model teoritis kinerja pegawai, khususnya di sektor publik. Penelitian ini memperkaya teori manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi pemerintah di Indonesia, dengan fokus pada upaya peningkatan motivasi dan kinerja melalui kepemimpinan dan disiplin kerja yang efektif.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variable gaya kepemimpinan, nilai indicator tertinggi adalah Kemampuan mengendalikan bawahan dan terendah adalah indicator kemampuan mengambil keputusan. Maka organisasi harus mempertahankan indicator kemampuan mengendalikan bawahan dan meningkatkan indicator kemampuan mengambil keputusan. Untuk mempertahankan kemampuan mengendalikan bawahan sebagai indikator dengan nilai tertinggi, organisasi dapat memberikan pelatihan lanjutan kepada para pemimpin untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan pengelolaan tim. Sementara itu, untuk meningkatkan kemampuan mengambil keputusan, organisasi dapat menyediakan program pelatihan pengambilan keputusan berbasis data, simulasi skenario, dan peningkatan

akses terhadap informasi strategis. Selain itu, memberikan wewenang yang lebih jelas dan bimbingan dalam proses pengambilan keputusan juga dapat membantu pemimpin menjadi lebih percaya diri dalam membuat keputusan yang tepat.

2. Terkait Variabel disiplin kerja dengan nilai indikator tertinggi adalah pengawasan melekat dan terendah adalah indikator keadilan. Maka organisasi harus mempertahankan indikator pengawasan melekat dan meningkatkan indikator keadilan. Untuk menjaga efektivitas pengawasan melekat sebagai indikator tertinggi, organisasi dapat terus memastikan penerapan sistem monitoring yang transparan dan konsisten. Di sisi lain, untuk meningkatkan keadilan, diperlukan kebijakan yang lebih inklusif dan transparan, seperti penyusunan prosedur pemberian sanksi dan penghargaan yang adil. Organisasi juga dapat mengadakan pelatihan bagi para atasan untuk meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya berlaku adil terhadap seluruh pegawai.
3. Terkait Variabel Motivasi kerja dengan nilai indikator tertinggi adalah pengawasan melekat dan terendah adalah indikator keadilan. Maka organisasi harus mempertahankan indikator pengawasan melekat dan meningkatkan indikator keadilan. Dalam mempertahankan efektivitas pengawasan melekat sebagai indikator tertinggi, organisasi dapat mengoptimalkan mekanisme pengawasan yang mendukung kinerja pegawai tanpa menciptakan tekanan berlebihan. Untuk meningkatkan keadilan sebagai indikator terendah, organisasi dapat mengimplementasikan

kebijakan penghargaan berbasis kinerja yang objektif serta memberikan kesempatan yang setara bagi semua pegawai untuk berkembang. Sosialisasi mengenai prosedur kerja yang transparan juga dapat membantu meningkatkan rasa keadilan di kalangan pegawai.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi generalisasi dan validitas hasil, di antaranya:

1. Penelitian hanya dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke instansi lain atau sektor swasta dengan karakteristik organisasi yang berbeda.
2. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga kurang mampu menggali secara mendalam faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi variabel yang diteliti, seperti dinamika interpersonal atau aspek emosional.
3. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner tertutup yang membatasi jawaban responden. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya eksplorasi mengenai perspektif responden secara mendalam.
4. Pengumpulan data dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sehingga tidak dapat menangkap perubahan yang mungkin terjadi pada motivasi atau kinerja pegawai seiring waktu.

5. Tambahkan nilai R-square sbg keterbatasan ! (table 4.11)

5.5. Agenda Penelitian yang akan datang

Berdasarkan temuan dan limitasi penelitian ini, beberapa agenda penelitian yang dapat dikembangkan ke depannya adalah:

1. Melakukan penelitian serupa di instansi pemerintah lainnya, sektor swasta, atau organisasi non-pemerintah untuk menguji konsistensi dan generalisasi hasil penelitian di berbagai konteks organisasi.
2. Mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai, termasuk aspek-aspek yang tidak terukur melalui kuesioner.
3. Mengintegrasikan variabel tambahan seperti budaya organisasi, teknologi, kesejahteraan kerja, atau faktor eksternal lainnya yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif.
4. Melakukan penelitian jangka panjang untuk mengamati perubahan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu, sehingga dapat mengidentifikasi tren atau pola perubahan yang lebih jelas.
5. Agenda penelitian mendatang dengan menambah variabel2 lain (sebutkan) yg bisa meningkatkan kinerja

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Adhari, I. Z. (2020). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: Qiara Media.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*, Zanaf Publishing, Riau.
- Amirullah. (2017). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Apriyanto, 2020. *Pengantar Manajemen*. Surabaya : CV. Jakad Media Publishing
- Arikunto, Suharsimi, 2019. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Edison, Emron. Yohny Anwar dan Imas Komariyah, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta, Bandung.
- Ghozali, Imam. 2018 *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gujarati, Damodar. 2015. *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Hartatik, Puji Indah. 2018. *Sumber Daya manusia*, Laksana, Jogjakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*, Indomedia Pustaka, Agung Sidoarjo.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Rajagrafindo Persada, Depok.
- Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mutiara, Andi Aswan. 2017. *Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Terjadinya Kondisi Financial Distress pada Perusahaan Telekomunikasi di Indonesia*. Jurnal Bisnis Manajemen dan Informatika : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Nikmat, Katarina, 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perilaku Organisasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja*

Pegawai. Jakarta : Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia

- Purba, Sukarman, dkk. (2021). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Riduwan, 2018. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Cetakan ke 12, Alfabeta, Bandung.
- Sari, Putra 2019. “Pengaruh Efektivitas Penggunaan, Kepercayaan dan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Karyawan”. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana
- Sarwono, Jonathan. (2018). *Statistik untuk Riset Skripsi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama, Jakarta.
- Setiana, Andi Robith, 2022. *Mograp Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jawa Timur : CV. Global Aksara Pers

- Sekaran, Uma., & Bougie, R. (2017) *Research Methods for Business: A Building Approach* (7th Ed). United Kingdom: Wiley
- Sinambela, Lijan Poltak dan Sartono Sinambela. 2016. *Manajemen Kinerja. Pengelolaan, Pengukuran dan Implikasi Kinerja*, Rajawali Pers, Depok.
- Sitorus, Raja Maruli Tua. 2020. *Pengaruh Komunikasi antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka
- Sofyandi, Herman. 2018. *Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Susanto, Yohanes. 2017. *Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Koperasi*, Deepublish, Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group, Jakarta.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Rajagrafindo Persada, Depok.

B. Jurnal

- Aziz, N. ., & Putra, S. D. . (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Kartika 1-11 Padang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 1276-1284
- Efendi, R., Rifai, M.N., Bahrin, K., Milla, H. Suharmi. 2020. “The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia”. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol. 7 , No. 1 (2020).pp 689-703
- Efendi, Sugito dan Hardiyanto, E.H. 2021. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Shopee Internasional Indonesia).” *FOCUS. Journal of Social Studies*, Vol. 2

No. Februari 2021.hal 15-26

- Fahrurrozi, M.S., dan Sumekar, K. 2023. "The Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variables Study of Employees of the State Treasury Service Office Scope of Regional Office of Central Java Province." *Formosa Journal of Science and Technology (FJST)*, Vol.2 (3), 2023:973-986.
- Gita, Dea., dkk. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Salatiga. *International Journal of Social Science and Business*. Vol 4 Number 1, Tahun 2020, pp. 144-154
- Imas Masriah¹, Rini Dianti Fauzi, Endang Kustin Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ptmitra Adiperkasadi Jakarta Pusat Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 4, No. 3, April 2022
- Irwanto, Hendro, O., Moelyati, T.A.. 2021. "Pengaruh Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Selatan." *MOTIVASI, Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 6 No. 1, 2021.hal 64-75
- Lukman Indra Irawana , Sih Darmi Astuti Kebijakan Komitmen Organisasional Yang Kuat Akan Meningkatkan Kinerja Perawat Jurnal Jaem Vol 1 No. 1 Maret (2021) Hal 40-47
- Marsoit, P., Sendow, G., dan Rumokoy, F. 2017. "Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia." *Jurnal EMBA Vol.5 No.3.4285-4294*
- Murtia, R.A. dan Mutmainah, H.. 2022. "Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Pencegahan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surakarta." *Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.20 (2), 2022. hal 57-6*
- Sari, C. P. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 4(3), 71-80.
- Turangan, R.B., Pengemanan, S.S., Tielung, M.V.J. 2016. "Employee Performance Analysis Through Leadership Style, Motivation and Work Discipline (At Waroeng Charity Manado)." *Jurnal EMBA. Vol. 4, No. 1.hal 1068-1076*
- Panggabean, Wahyuni (2023) *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Modern Polaris Teknologi Jakarta*. Other Thesis, Upn "Veteran" Yogyakarta.
- Zaharuddin, dkk. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management