

# Pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening di PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto

Ali Imron Mashadi<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah  
Riyadlul Jannah Mojokerto

\*Koresponden penulis: [aliimmashadi@gmail.com](mailto:aliimmashadi@gmail.com)

## Abstract

*The objectives of this study are: 1) To analyze the effect of work discipline on leadership styles. 2) Analyzing the effect of organizational commitment on leadership style. 3) Analyze work discipline on employee performance. 4) Analyzing the effect of organizational commitment on employee performance. 5) Analyze the influence of leadership style on employee performance. 6) Analyze work discipline on employee performance with leadership style as an intervening variable. 7) Analyzing the effect of organizational commitment on employee performance with leadership style as an intervening variable. The population in this study were all employees at PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto totaling 33 people. The sampling method in this writing uses census technique. Data analysis used SPSS version 20 to test the validity with factor analysis, reliability test with Cronbach alpha. Classic assumption test and multiple linear regression analysis, to verify and prove the research hypothesis. From the research results it can be concluded as follows: 1) Work discipline has no effect on leadership style 2) Organizational commitment has a significant effect on leadership style 3) Work discipline has no effect on employee performance 4) Organizational commitment has no effect on employee performance 5) Leadership style has a significant effect Employee performance 6) Work discipline has an indirect effect on employee performance through leadership styles 7) Organizational commitment has an indirect effect on employee performance through leadership styles.*

**Keywords:** *work discipline, organizational commitment, leadership style, performance.*

## A. Latar Belakang

Para ekonom selalu mengetahui bahwa dunia ini dinamis (Shone, 2002:6). kemungkinan perubahan ekonomi berakar pada ketidakstabilan ekuilibrium, yang merupakan unsur fundamental dari dinamika yang bertentangan dengan teori yang melihat penyebab fluktuasi dalam jeda waktu (Thirlwall, Rampa, & Stella, 2015:43). Karena pandangan jangka panjang tentang perubahan ekonomi terutama berkaitan dengan aliran peristiwa melalui waktu, pemahaman yang cermat tentang keadaan historis terkait unit atau jaringan analisis perlu menempatkan perkembangan teknologi dalam konteks historisnya baru dapat memahami dinamika perubahan ekonomi secara memadai (Clark & Juma, 2013:188). Meskipun begitu pemerintah harus waspada terhadap ketakutan umum bahwa defisit yang tinggi dan tingkat inflasi yang tidak terbatas dapat menyebabkan defisiensi dan distorsi ekonomi, pemerintah harus mengantisipasi (1) pengeluaran publik yang terarah dengan mengurangi investasi yang tidak efektif atau tidak produktif; (2) mengurangi kebijakan sisi penawaran yang lebih ambisius, seperti insentif pajak dan suku bunga bersubsidi; dan (3) mengoordinasikan pengeluaran publik dan kebijakan sisi penawaran dengan kebijakan dan investasi (Sergi, 2020).

Mencermati kondisi kekinian, tantangan menjadi negara maju harus dijawab dengan kualitas masyarakat produktif, intelektualitas tinggi dan semangat berprestasi (Santosa, 2010:xv), dan kuncinya adalah human capital atau SDM produktif, intelektualitas tinggi, semangat berprestasi, komitmen yang tinggi, serta disiplin kerja yang tinggi pula. Manajemen dan metrik SDM perlu dikaitkan dengan strategi untuk memandu peningkatan kinerja dan membangun

keunggulan kompetitif dan menciptakan organisasi yang produktif membutuhkan lebih dari sekedar menghitung biaya SDM (Wintermantel & Mattimore, 1998 dalam (Benscoter & Rothwell, 2012). Mengelola sumber daya manusia menggunakan metrik SDM yang berfokus pada strategis merupakan metode yang tepat untuk memanfaatkan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan perusahaan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan efektivitas organisasi (Benscoter & Rothwell, 2012).

Literatur tentang subjek tidak memberi tahu kita bagaimana disiplin harus didefinisikan. Ada beberapa publikasi di mana upaya dilakukan untuk mendefinisikan pengertian disiplin (misalnya Catt dan Mille 1985; Morgan 1999; Guffey dan Helms 2011 dalam Bugdol, 2018:5). Menurut prinsip klasik teori manajemen, disiplin berarti "ketaatan, ketekunan, energi, perilaku yang tepat dan indikasi yang jelas tentang rasa hormat yang sesuai dengan aturan dan kebiasaan yang ditetapkan" (Morgan 1999:25 dalam Bugdol, 2018:12). Disiplin adalah "semua tindakan yang diambil terhadap karyawan yang tidak mematuhi kebijakan, standar dan aturan yang berlaku dalam organisasi" (Catt dan Mille 1985:261 dalam Bugdol, 2018:12). Disiplin, atau secara tegas, mendisiplinkan karyawan, "terkait dengan penggunaan kekerasan dalam kombinasi dengan otoritas formal" (Haimann dan Hilgert 1997:276 dalam Bugdol, 2018:12). Disiplin "adalah keadaan ketertiban dalam organisasi di mana karyawan mematuhi standar yang berlaku dan mengejar tujuan yang ditetapkan" (Schoen dan Durand 1979: 213). Disiplin "terdiri dari pengaturan perilaku manusia dengan maksud untuk mencapai hasil kerja yang direncanakan (dan dikendalikan)" (Torrington dan Hall 1991: 538 dalam Bugdol, 2018:12). "Disiplin dapat dianggap sebagai sesuatu yang positif; ini bukan hanya seperangkat hukuman, tetapi pertama-tama metode mendidik karyawan dan membangun hubungan intraorganisasi yang tepat. Disiplin adalah "memperkuat moral dan pengendalian diri" (Boyd 1984:202 dalam Bugdol, 2018:12). Pendisiplinan juga terdiri dari memberikan pelatihan kepada karyawan yang memperkuat kekuatan mereka. Ini adalah proses pemulihan kendali atas perilaku karyawan, juga melalui kepatuhan paksa (Guffey dan Helms 2011: 111-118 dalam Bugdol, 2018:12). definisi yang termasuk dalam New World College Dictionary Webster memperlakukan disiplin sebagai "pelatihan yang mengembangkan pengendalian diri, karakter, atau keteraturan dan efisiensi" (sebagaimana dikutip dalam Mendisiplinkan karyawan 2015) dan sebagai "pelatihan untuk memperbaiki perilaku yang salah atau menciptakan keterampilan yang lebih baik" (www1 ). Definisi yang termasuk dalam New World College Dictionary Webster memperlakukan disiplin sebagai "pelatihan yang mengembangkan pengendalian diri, karakter, atau keteraturan dan efisiensi" (sebagaimana dikutip dalam Disiplin karyawan 2015) dan sebagai "pelatihan untuk memperbaiki perilaku yang salah atau menciptakan keterampilan yang lebih baik" (www1 ).

Definisi kedisiplinan di atas termasuk dalam tren manajemen yang terkait dengan pengawasan karyawan. Mengembangkan definisi yang ada, adalah mungkin untuk menyatakan bahwa disiplin terdiri dari semua tindakan yang bertujuan untuk mengoreksi perilaku semua pemangku kepentingan dari suatu organisasi. Dalam pendekatan ini, disiplin berlaku tidak hanya untuk karyawan tetapi juga untuk pelanggan, pemasok, pemilik, dan orang yang dipekerjakan untuk mengelola organisasi. Jelasnya, skala tindakan disipliner bergantung pada kemungkinan pengungkapan otoritas. Cakupan disiplin dalam kasus pelanggan akan berbeda dari yang berlaku untuk pemasok. Di banyak sektor, mis. Di sektor otomotif, pemasok harus menyerahkan standar tanpa syarat yang diikuti oleh organisasi dominan yang melakukan pemesanan (Bugdol, 2018:12). Tindakan disipliner tidak hanya mencakup hukuman (yang selalu gagal dan menimbulkan berbagai biaya ekonomi dan sosial), tetapi juga:

a. pelatihan (termasuk instruksi di tempat, pendampingan, pembinaan, dukungan untuk proses

- pelatihan);
- b. memberikan penghargaan dan memotivasi karyawan;
  - c. permainan sosial yang bertujuan untuk mencapai penerimaan standar atau nilai;
  - d. metode sosio-teknis untuk mengubah perilaku (persuasi, ancaman, ekspresi emosi yang positif).

Tabel 1 Pandangan pelopor manajemen tentang disiplin kerja dan kontrol (Bugdol, 2018:7-11)

Penulis	Tampilan	Catatan
F.W Taylor	Kontrol formal harus dilakukan oleh mandor; peran mereka adalah menjaga disiplin kerja. Manajemen yang baik menjamin disiplin. Alasan memainkan peran penting (misalnya dalam administrasi hukuman). Sistem kartu memberi tahu karyawan apakah tugas dilakukan dengan benar (kartu kuning berarti peringatan)	Pandangan Taylor tentang nalar dan manajemen yang baik masih berlaku. Namun, disiplin kerja bukan hanya tentang penerapan hukuman. Saat ini, sayangnya hanya dalam teori manajemen, dan jarang dalam praktiknya, disiplin diri dan budaya organisasi yang tepat sangat penting yang elemen-elemennya termasuk mengungkapkan rasa hormat kepada karyawan dan memanfaatkan kompetensi mereka. Pengikut Taylor, C.B. Thompson, sudah berbicara tentang memanfaatkan pengalaman karyawan
F.B. Gilbreth dan L. Gilbreth	Mereka memperkenalkan gagasan persaingan (dengan diri sendiri, rekan kerja, dan standar). Sikap terhadap disiplin berubah. Bukan hanya kepatuhan terhadap standar tetapi juga motivasi untuk berubah (pembagian keuntungan, metode remunerasi) yang mendorong orang untuk meningkatkan efisiensi mereka.	Saat ini pandangan Gilbreths mungkin berguna terutama dalam menjaga disiplin diri dengan terus meningkatkan pekerjaan sendiri (bersaing dengan diri sendiri)
A.P. Sloan, Jr.	Dia mencari metode untuk mencapai keseimbangan antara sentralisasi ekstrim dan desentralisasi. Dia menyimpulkan bahwa yang diperlukan adalah sentralisasi kontrol atas semua fungsi organisasi. Kontrol semacam itu harus dilakukan oleh presiden atau direktur pelaksana. Dia memperkenalkan komite koordinasi	Pandangan Sloan saat ini memungkinkan kita untuk memahami hubungan antara struktur dan kontrol organisasi
H. Ford	Seperti yang diamati W. Krzyzanowski, disiplin berlaku di pabrik Ford. Majikan harus membayar gaji yang baik, tetapi juga mengatur disiplin diri mereka sendiri. Perselisihan antara atasan dan bawahan diselesaikan oleh pengawas ketenagakerjaan. Ford adalah lawan dari struktur yang berkembang secara berlebihan. Di perusahaannya, setiap karyawan dapat menghubungi manajer kepala tentang apa pun. Ford sangat curiga; Oleh karena itu, di perusahaannya, ia mempertahankan layanan khusus yang oleh Z. Martyniak disebut sebagai "polisi rahasia". Pemberhentian kerja dilakukan dengan segera dan tidak dapat dibatalkan	Sentralisasi kekuasaan dan hambatan informasi tidak mendukung kualitas manajemen. Namun demikian, beberapa gagasan Ford masih dapat diterapkan saat ini dalam mengembangkan sistem disiplin (misalnya tim pengawas yang menangani penyelesaian sengketa)
A. Michelin dan E. Michelin	Para industrialis hebat dan pelopor organisasi berbasis sains ini memperkenalkan sistem yang menyerupai prinsip-prinsip disiplin positif. Seorang karyawan yang melakukan kesalahan tidak dihukum secara otomatis, tetapi harus menemui atasannya untuk mendiskusikan kemungkinan untuk meningkatkan pekerjaannya.	Michelin bersaudara dapat dianggap sebagai pelopor disiplin positif dan pencetus sistem manajemen kualitas kontemporer (yang harus didominasi oleh kegiatan perbaikan)
K. Gastiew	Dia memperhatikan dua dimensi disiplin berikut: pengendalian diri dan ketertiban di tempat kerja. Seorang manajer bukan hanya seorang pengendali; mereka seharusnya belajar dan mengontrol diri mereka sendiri. Gastiew memperkenalkan aturan disiplin tertentu (misalnya karyawan tidak diperbolehkan merokok atau makan selama waktu kerja)	Bahkan saat ini para pendukung lean management dan pendekatan lain setuju bahwa ketertiban di tempat kerja (yang mencegah pemborosan) memainkan peran penting dalam pemeliharaan ketertiban organisasi. Aturan pengendalian diri tetap sangat topikal
K. Adameiecki	Pelopor organisasi kerja ilmiah Polandia yang luar biasa tidak berurusan langsung dengan disiplin kerja. Namun demikian, penelitiannya berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang prinsip-prinsip pengendalian antar-operasional. Adameiecki mengamati bahwa proses	Seseorang mungkin mengambil risiko tesis bahwa jika bukan karena Adameiecki atau Taylor, konsep manajemen ramping tidak akan dikembangkan. Menurut Adameiecki, bagi orang-orang

Penulis	Tampilan	Catatan
	produksi kurang harmonis dan penuh dengan penghentian yang tidak perlu, menyebabkan kerugian. Dia juga memperhatikan peran hubungan sosial, khususnya masalah prasangka.	yang berurusan dengan disiplin, penting untuk tidak terpengaruh oleh prasangka atau stereotip dalam melakukan penilaian.
H. Fayol	Dalam konsep Fayol, disiplin memainkan peran penting – ini adalah salah satu prinsip manajemen (selain kesatuan komando, stabilitas kepemilikan personel, kemanusiaan, pembagian kerja, otoritas dan tanggung jawab, kesatuan arah, ketertiban, upah, rantai skalar)	Pandangan Fayol memungkinkan kita untuk memahami bahwa disiplin bukanlah yang terpenting. Tata organisasi dan kemanusiaan sama pentingnya
H. Emerson	Disiplin dan akal adalah prinsip dasar efisiensi Menurut Emerson, ada tiga makna disiplin. Pertama, menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan; kedua, ini mengacu pada keteraturan dalam hidup; dan ketiga, itu menghukum Dia percaya bahwa menghukum karyawan oleh orang-orang yang memiliki kekuasaan adalah kebijakan yang picik.	Ia memperhatikan aspek budaya disiplin dan menyimpulkan bahwa peran penting dalam menjaga disiplin dimainkan oleh semangat dan adat istiadat organisasi.
M. Weber	Dia berpikir bahwa kepatuhan bawahan terdiri dari kepatuhan terhadap hukum, dan bukan dengan keinginan pemimpin (dalam tipe otoritas rasional). Dalam organisasi birokrasinya (dalam sistem kewenangan hukum), pegawai harus memiliki ruang lingkup tertentu dalam memberikan perintah atau instruksi dan menggunakan tindakan koersif. Menurut Weber, orang yang memegang posisi administratif tunduk pada disiplin dan kontrol yang ketat	Kepatuhan bawahan terdiri dari mengikuti hukum, dan kehendak pemimpin. Pandangan ini menjadi dasar dari perilaku whistleblower kontemporer (yang seringkali dihukum tanpa justifikasi)
L. F. Urwick	Disiplin adalah salah satu elemen dari model manajemen umum (dalam bidang yang sama dengan kesetaraan peluang, hukuman dan penghargaan, inisiatif, peningkatan dan penempatan karyawan yang tepat, rasa memiliki, stabilitas). Dalam prinsip-prinsip manajemen yang terperinci, disiplin adalah sebuah proses, dan hasilnya mencakup moral, stabilitas, dan inisiatif personel. Hukuman dan ganjaran merupakan proses.	Pandangan Urwick membuat kita sadar bahwa, tanpa diagnosis sebelumnya (penyebaran sumber daya), tanpa stabilitas dan rasa memiliki, disiplin tidak akan berarti apa pun.
A. A. Bogdanow	Bogdanow memusatkan perhatian pada dua hal penting: pertama, tentang pengertian standar organisasi yang, seperti yang ditulis oleh K. Perechuda dalam disertasi doktoralnya, adalah seperangkat batasan yang dilindungi dengan sanksi dan insentif; kedua, tentang peran aktif pekerja dalam menangani keadaan darurat dan membuat keputusan independen,	pandangan Bogdanow saat ini digunakan secara universal dalam prosedur tanggap darurat. Tema peran aktif karyawan dalam menangani keadaan darurat dikembangkan dalam gagasan tanggung jawab komprehensif atas kesalahan yang dilakukan (menurut aturan organisasi, karyawan yang melakukan kesalahan harus mendapat dukungan dari semua rekannya)
T. Kotarbinski	Dia memperkenalkan pengertian pengawasan murni dan intervensi. Surveilans murni terdiri dari penerapan kontrol ketat dan pembatasan tindakan hanya untuk kontrol Pengawasan intervensi memanifestasikan dirinya ketika karyawan secara sporadis berpartisipasi dalam suatu tindakan. Kotarbinski yakin bahwa hasil yang baik dapat dicapai dengan meminimalkan intervensi	Pandangan Kotarbinski memungkinkan kita untuk lebih memahami mekanisme kontrol atau lebih tepatnya ruang lingkup kontrol (misalnya pada tahap adaptasi awal, kontrol adalah kesalahan)
O. Sheldon	Sheldon tidak berurusan dengan disiplin secara langsung, tetapi dalam pedomannya dia merujuk pada gagasan keadilan, terutama dalam kontak di antara karyawan dan manajer.	Pada tahun 1990-an, penelitian menegaskan bahwa keadilan organisasi sangat penting untuk disiplin kerja yang efektif
F.R. Roethlisberger	F.R. Roethlisberger tidak terlibat secara khusus dengan masalah disiplin kerja (meskipun dia adalah orang pertama yang memperkenalkan subjek pengajaran perilaku organisasi), tetapi pandangannya tentang fungsi organisasi penting untuk memahami bagaimana disiplin terjadi. Dia memperkenalkan pembagian sederhana ke dalam fungsi sosial dan fungsi ekonomi. Dia cukup berani mengakui bahwa fungsi ekonomi mendominasi fungsi sosial.	Pandangannya masih berlaku. Seringkali fungsi ekonomi, kadang-kadang dipahami secara keliru sebagai mengejar keuntungan langsung, yang membentuk hubungan sosial dalam organisasi dan mengarah pada disiplin yang kuat dan tidak manusiawi.
T. Bata	Bata memperkenalkan sistem baru untuk menghukum manajer. Ini terdiri dari administrasi denda keuangan. Jika terjadi kerugian, para manajer menanggung	Sayang sekali rekomendasi Bata tidak selalu diikuti. Justru sebaliknya; saat ini banyak organisasi yang memperkenalkan

<b>Penulis</b>	<b>Tampilan</b>	<b>Catatan</b>
	tanggung jawab keuangan sepenuhnya untuk mereka.	sistem penalti keuangan untuk karyawan atau kontraktor mereka, mengabaikan fakta bahwa efisiensi dan kualitas sangat bergantung pada manajemen (yang juga diamati oleh E. Deming)
H. Dubreuil	Dalam pandangannya, ia merujuk pada pengertian disiplin spontan dan antinomi – sebuah kontradiksi logis. Disiplin spontan tidak dapat diterapkan; Ini hasil dari fakta bahwa karyawan, yang mengetahui potensi terbaik mereka, harus memutuskan pembagian kerja. H. Dubreuil tertarik pada masalah antinomi antara "ketertiban dan kebebasan individu; antara disiplin dan inisiatif individu" (Martyniak 2002: 196)	Sayangnya, pendapatnya tentang disiplin spontan tidak menjadi subjek penelitian lebih lanjut. Namun, hubungan antara disiplin dan inisiatif tercermin dalam teori tentang komitmen karyawan dan perilaku kewarganegaraan
Ch.I. Barnard	Menurut Ch.I. Barnard, tindakan disipliner, supervisi dan kontrol adalah subfungsi manajerial.	Dia tidak hanya mengacu pada pemeliharaan ketertiban tetapi juga pada pemeliharaan moral. Baginya, disiplin merupakan salah satu subfungsi saja, bukan yang dominan

Sumber: Karya Bugdol, (2018) berdasarkan (Martyniak 2002)

Keberhasilan organisasi dapat dibangun di atas kompetensi dan komitmen karyawannya tanpa memandang level organisasi (Tiwari, 2009:82). Penting bagi pemimpin untuk fokus pada peluang, bukan masalah. Dalam banyak kasus mengasumsikan komando dari sebuah badan kecil hingga menengah, pemimpin akan kewalahan dengan individu yang menguraikan masalah, dengan hanya sedikit yang menguraikan kekuatan dan peluangnya. Jika seseorang mulai dengan keyakinan bahwa karyawan tidak sampai pada status kompetensi mereka saat ini dengan sendirinya, dan bahwa organisasi memiliki banyak hubungannya dengan tingkat kepemimpinan di dalam dan di beberapa bagian bertanggung jawab untuk tingkat komitmen dan kompetensi karyawannya, maka tempat untuk memulai tidak jauh tertinggal. Menganggap bahwa individu tidak langsung kompeten, berkomitmen, atau mampu adalah untuk mengurangi tidak hanya tugas yang ada tetapi juga individu yang harus dengan cara tertentu mencapai tujuan organisasi. Dengan pengecualian yang jarang, kebanyakan individu dapat diselamatkan dan dapat memikul tanggung jawab lebih besar daripada yang mereka bayangkan jika kepemimpinan organisasi kecil akan mencoba program pengembangan dan pelatihan karyawan (Green, Lynch, & Lynch, 2017:351). Oleh karena itu, merupakan kepentingan terbaiknya untuk mengidentifikasi dan memelihara kedua kualitas ini pada manusia. Pierre et al., (1997) dalam (Tiwari, 2009:82) telah menemukan enam faktor manajemen yang bertanggung jawab atas komitmen organisasi; terlepas dari lokasi, sektor, ukuran dan tingkat. Koefisien Korelasi ganda dari keenam faktor manajemen tersebut dengan komitmen organisasi mencapai 0,80. Hasil ini benar-benar memberikan penemuan besar bagi eksekutif dan personel yang ingin meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja organisasi karyawan. Enam faktor manajemen adalah:

- 1) Persepsi bahwa karyawan diperlakukan dengan hormat dan pertimbangan oleh organisasi,
- 2) Persepsi bahwa organisasi sangat mementingkan kualitas dan layanan pelanggan,
- 3) Pekerjaan dan tanggung jawab yang didefinisikan dengan jelas (yaitu; menentukan apa dan bagaimana pekerjaan harus dilakukan),
- 4) Merangsang pekerjaan (pekerjaan yang diperkaya, karyawan diberi otonomi, kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengetahuannya),
- 5) Kualitas informasi yang diberikan kepada karyawan tentang rencana dan kegiatan perusahaan,
- 6) Persepsi efektivitas administrasi, seberapa baik perusahaan mengelola sumber daya.
- 7) Komitmen organisasi berhubungan langsung dengan kinerja dan kesuksesan perusahaan. Oleh

karena itu harus menjadi perhatian konstan untuk direktur dan manajer dari semua organisasi.

Makalah pertemuan HR Asia Pasifik tentang HRD menyarankan agar karyawan didorong untuk membuat pilihan tambahan dan mengembangkan rasa tanggung jawab atas tindakan mereka. Dari perspektif psikologis, pilihan sering dikaitkan dengan komitmen. Jika pilihannya sukarela, eksplisit, publik, dan tidak dapat dibatalkan, komitmennya lebih mengikat. Selain tingkat kepuasan kerja yang bervariasi, semua karyawan mengalami tingkat komitmen organisasi yang berbeda-beda. Bahkan jika seorang karyawan benar-benar menikmati pekerjaan yang dia lakukan dan mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi, belum tentu dia akan merasa positif terhadap perusahaan. Bahkan, dia mungkin membenci tempat kerja atau budaya organisasi dan ingin pindah ke perusahaan yang lebih cocok menghasilkan komitmen organisasi yang kuat.

Tiwari, (2009:83) menyoroti konsep DRIVER sebagai faktor kunci sukses untuk komitmen organisasi yang melibatkan enam strategi berikut:

- (1) D => Directing individuals and teams (Mengarahkan individu dan tim).
- (2) R => Reinforcing commitment and excitement (Memperkuat komitmen dan kegembiraan).
- (3) I => Informing everyone on the organization (Memberi tahu semua orang di organisasi).
- (4) V => Vitalizing teamwork (Menghidupkan kerja tim).
- (5) E => Empowering at all levels (Memberdayakan di semua tingkatan).
- (6) R => Risk taking and creativity (Pengambilan risiko dan kreativitas).

Tinjauan kinerja adalah alat penting yang dapat digunakan manajemen untuk menilai kualitas kinerja seseorang dalam organisasi. Ini juga dapat digunakan untuk membantu mengidentifikasi peluang untuk pertumbuhan dan area di mana pelatihan tambahan atau panduan dan dukungan tambahan mungkin diperlukan (Lyster & Arthur, 2007:18)

Model awal tidak jelas mengenai sifat kinerja tetapi melihatnya sebagai fungsi dari kemampuan dan motivasi individu, dan gagasan ini tetap menonjol dalam teori kontemporer. Namun, teori-teori baru-baru ini telah banyak menguraikan proposisi dasar tersebut. Salah satu ilustrasi penting dari hal ini adalah teori kinerja yang dikemukakan oleh Campbell (Campbell 1990; Campbell et al. 1993; Campbell et al. 1996 dalam Williams, 2002:121). Campbell mendefinisikan kinerja dalam istilah perilaku yang relevan dengan tujuan dan dia mengusulkan bahwa ini dapat dikategorikan menjadi delapan faktor atau komponen utama. Tapi apa yang menentukan perilaku? Dalam pandangan Campbell ada tiga penentu utama:

1. Pengetahuan deklaratif, yaitu pengetahuan tentang fakta dan hal-hal (mengetahui apa yang harus dilakukan).
2. Pengetahuan dan keterampilan prosedural.
3. Motivasi - didefinisikan sebagai perilaku pilihan, yaitu:
  - a. pilihan untuk melakukan (mengeluarkan usaha);
  - b. pilihan tingkat usaha yang akan dikeluarkan;
  - c. pilihan untuk bertahan dari waktu ke waktu dalam pengeluaran tingkat upaya tersebut (Williams, 2002:122).

Penyair, novelis, dan kritikus Prancis Remy de Gourmont (1858-1915) dalam (Hicks, 2013:1) mengatakan definisi adalah sekarang tepung yang dikompres menjadi bidal. Mungkin itulah

sebabnya definisi yang berbeda tentang kepemimpinan telah disajikan dalam esai dan diskusi yang tak terhitung jumlahnya; hanya ada tidak cukup ruang dalam satu definisi untuk mencakup semua aspek subjek. Apakah kepemimpinan sebuah peran? Apakah kepemimpinan sebuah posisi? Apakah kepemimpinan merupakan sekumpulan atribut? Apakah kepemimpinan merupakan penerapan pengaruh? Apakah kepemimpinan sebuah proses? Apakah kepemimpinan adalah seperangkat sifat? Apakah kepemimpinan adalah seni untuk mendorong kepatuhan? Apakah kepemimpinan merupakan hubungan kekuasaan? Apakah kepemimpinan merupakan bentuk persuasi? Apakah kepemimpinan merupakan alat untuk memotivasi? Jawaban atas semua pertanyaan ini adalah ya. Bagaimana mendefinisikan kepemimpinan dapat menghasilkan diskusi tanpa akhir, tetapi menurut Bass (2008:25) dalam (Hicks, 2013:1), " definisi kepemimpinan harus bergantung pada tujuan yang akan dilayani. " Untuk tujuan buku ini, kepemimpinan bersifat transformasional. Karya terobosan James MacGregor Burns (1978) dalam (Hicks, 2013:1) mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai transaksional atau transformasional. Pemimpin transaksional beroperasi melalui prinsip pertukaran sosial; menukar hadiah untuk layanan atau perilaku yang diinginkan. Pemimpin transformasional melangkah lebih jauh, berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan melibatkan orang penuh melalui proses kepemimpinan. Klasifikasi transaksional / transformasional telah digunakan untuk mempelajari para pemimpin di banyak sektor; kedua jenis kepemimpinan memiliki tujuan, tetapi kepemimpinan transformasional ditentukan untuk menjadi penting di setiap sektor dan setiap pengaturan (Avolio & Yammarino, 2002).

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap gaya kepemimpinan pegawai di PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto.
2. Menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap gaya kepemimpinan pegawai di PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto.
3. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto.
4. Menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto.
6. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervensi pegawai di PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto.
7. Menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervensi pegawai di PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto.

## **C. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Kantor PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-eksploratif (Reynolds, 2015). Disebut sebagai penelitian deskriptif karena penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur secara cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Handayani & Novianto, 2004:17) Variabel yang akan diuji dalam penelitian ini adalah variabel Disiplin kerja (X1), Komitmen organisasi (X2), dan variabel Kinerja pegawai (Z) dan variabel Gaya kepemimpinan (Y). populasi adalah kumpulan orang, objek, atau peristiwa yang ditentukan yang memenuhi serangkaian kriteria tertentu (Portney & Watkins, 2009:137). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. Rijan Dinamis Selaras

---

(RDS) Pacet Mojokerto sejumlah 33 orang. Cara pengambilan sampel pada penulisan ini menggunakan Teknik sensus, kaena seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Tayie, 2005:31). Data primer digunakan dalam penelitian ini, Pengumpulan data primer melibatkan penggunaan survei (Thomas, 2008:33). Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup (Sapsford & Jupp, 2006:159) dengan menggunakan alat ukur Skala Likert 5 titik (Suryani & Hendriyadi, 2016:131)

Instrumen diuji dengan Uji Validitas dan Reliabilitas, Jadi ketika menyusun tes atau menggunakan instrumen standar, validitas adalah karakteristik terpenting. Seperti halnya reliabilitas, validitas ditetapkan selama uji coba instrumen (Lodico, Spaulding, & Voegtler, 2010:101). Untuk menguji reliabilitas data menggunakan investigasi nilai alpha Cronbach (Cronbach & Shavelson, 2004) nilai 0,7 dapat dianggap sebagai titik cut-off untuk mengevaluasi reliabilitas penelitian, bahkan jika juga nilai yang lebih rendah (antara 0,65 dan 0,7) dapat dianggap dapat diandalkan untuk penelitian pendahuluan ( Peterson. 1994 dalam Christiansen, 2014:203) (Jamil, Askvik, & Hossain, 2016). Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari lima pengujian, yakni uji normalitas, uji autokorelasi, uji Heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan uji linieritas.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. “Dalam membuat estimasi diagram jalur yang ada dipergunakan nilai yang berasal dari koefisien regresi yang sudah distandarisasi (*standardized régression coefficient*) atau yang disebut juga sebagai bobot beta ( $\beta$ ); sedang untuk melihat pengaruh gabungan dipergunakan angka R<sup>2</sup>. Untuk menilai kecocokan model dapat dipergunakan nilai probabilitas atau signifikansi (sig) dengan ketentuan jika nilai signifikansi < 0,05 maka model mempunyai kelayakan tinggi. Sebaliknya jika nilai signifikansi > 0,05 maka model mempunyai kelayakan rendah (Sarwono, 2014:34-35)

Model Analisis data dalam penelitian ini menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Y$$

Teknik analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel Kompensasi (X1), Disiplin kerja (X2) terhadap variabel Gaya kepemimpinan kerja pegawai (Y) dengan variabel antara Kinerja pegawai (X4). analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar perhitungan koefisien jalur. Kemudian, dalam perhitungan digunakan jasa komputer berupa software dengan program SPSS for Windows Version 20.

## D. Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil Uji Instrumen

#### a. Uji Koefisiensi Jalur Persamaan structural Model 1

Tabel 1 Nilai Koefisiensi Jalur Persamaan Model 1

Model	Coefficients <sup>a</sup>					Correlations			Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta							
(Constant)	55,857	21,825		2,559	0,016					
1 Disiplin_Kerja_X1	-0,1	0,312	-0,052	0,319	0,752	0,073	-0,058	0,05	0,941	1,063
Komitmen_Organisasi_X2	1,356	0,428	0,515	3,171	0,003	0,503	0,501	0,5	0,941	1,063

a. Dependent Variable: Gaya\_Kepemimpinan\_Y

Koefisien-koefisien jalur yang diperoleh berdasarkan tabel 4.16 memiliki persamaan analisis jalur yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = \text{py.1X1} + \text{py.2X2} + \text{py.1}\epsilon_1$$

$$Y = -0,052 (X1) + 0,515 (X2) + \text{py.1}\epsilon_1$$

b. Uji Koefisien Jalur Persamaan Struktural Model 2

Tabel 2 Nilai Koefisiensi Jalur Persamaan Model 2

Model	Coefficients <sup>a</sup>					Correlations			Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta							
(Constant)	19,051	8,990		2,119	,043					
1 Disiplin_Kerja_X1	,016	,117	,018	,141	,889	,060	,026	,017	,938	1,066
Komitmen_Organisasi_X2	-,078	,184	-,062	-,424	,674	,334	-,079	-,052	,705	1,419
Gaya_Kepemimpinan_Y	,374	,068	,779	5,484	,000	,749	,714	,672	,745	1,342

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai\_Z

Koefisien-koefisien jalur yang diperoleh berdasarkan tabel 4.17 memiliki persamaan analisis jalur yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Z = \text{pz.1X1} + \text{pz.2X2} + \text{pz.yX2} + \text{pz.2}\epsilon_2$$

$$Y = 0,018 (X1) + -0,062 (X2) + 0,779 (Y) \text{py.2}\epsilon_2$$

c. Uji Persamaan Substruktural Model 1

1) Uji F Simultan Persamaan Substruktural Model 1

Persamaan model 1 yaitu  $Y = \text{py.1X1} + \text{py.2X2} + \text{py.1}\epsilon_1$

Untuk mengetahui pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) dan Komitmen organisasi (X2) terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y) secara simultan adalah dari hasil perhitungan dalam tabel model summary, khususnya angka R square berikut:

Tabel 3 Koefisiensi nilai R Persamaan Substruktural Model 1

Model	Model Summary <sup>b</sup>									
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,505 <sup>a</sup>	,255	,205	9,09651	,255	5,137	2	30	,012	1,776

a. Predictors: (Constant), Komitmen\_Organisasi\_X2, Disiplin\_Kerja\_X1

b. Dependent Variable: Gaya\_Kepemimpinan\_Y

Besarnya angka R square (R2) adalah 0,255. Angka tersebut digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Disiplin kerja (X1) dan Komitmen organisasi (X2) terhadap Gaya kepemimpinan (Y) dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = R2 \times 100 \%$$

$$KD = 0,255 \times 100 \%$$

$$KD = 25,5\%$$

Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh Disiplin kerja (X1) dan Komitmen organisasi (X2) terhadap Gaya kepemimpinan (Y) secara simultan adalah 25,5%. Sedangkan sisanya 74,5% (100% - 25,5%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model ini, sehingga besarnya dihitung dengan menggunakan rumus  $1 - R2$  adalah  $\text{py.1}\epsilon_1 = 1 - R2 = 1 - 0,255 = 0,745$ .

Pengujian secara simultan bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel

bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Hasil Uji F Persamaan Substruktural Model 1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	850,149	2	425,074	5,137	,012 <sup>b</sup>
	Residual	2482,397	30	82,747		
	Total	3332,545	32			

a. Dependent Variable: Gaya\_Kepemimpinan\_Y

b. Predictors: (Constant), Komitmen\_Organisasi\_X2, Disiplin\_Kerja\_X1

Tabel analisis varian (anova) ditampilkan hasil uji F yang dapat di pergunakan untuk menguji model apakah variabel Disiplin kerja (X1) dan variabel Komitmen organisasi (X2) berpengaruh secara simultan terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y). Dari diatas didapatkan nilai signifikasi 0,012 dengan F hitung 5,137 dimana nilai signifikasi tersebut lebih kecil daripada  $\alpha = 5\%$  ( $0,012 < 0,05$ ) berarti bahwa terdapat kecocokan antara model dengan data. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Disiplin kerja (X1) dan Komitmen organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y).

2) Uji T Parsial Persamaan Substruktural Model 1

$$\text{Persamaan model 1 yaitu } Y = \text{py.1X1} + \text{py.2X2} + \text{py.1}\epsilon_1$$

Pengujian secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5 Hasil Uji t Parsial Persamaan Substruktural Model 1

Model	Coefficients <sup>a</sup>										
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
(Constant)	55,857	21,825		2,559	,016						
1	Disiplin_Kerja_X1	-,100	,312	-,052	-,319	,752	,073	-,058	,050	,941	1,063
	Komitmen_Organisasi_X2	1,356	,428	,515	3,171	,003	,503	,501	,500	,941	1,063

a. Dependent Variable: Gaya\_Kepemimpinan\_Y

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui hasil pengujian dari:

a. Pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) terhadap Gaya kepemimpinan (Y)

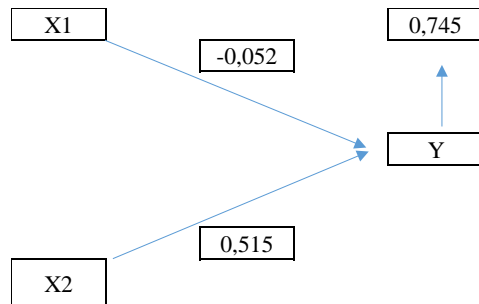
Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikasi variabel Disiplin kerja (X1) adalah -0,052 dengan t-hitung -0,319. Nilai signifikasi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,752 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y). Besarnya pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah -0,052 atau -5,20% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

b. Pengaruh variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap Gaya kepemimpinan (Y).

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikasi variabel Komitmen organisasi (X2) adalah 0,515 dengan t-hitung 3,171. Nilai signifikasi ini lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,003 < 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen organisasi (X2) berpengaruh terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y). Besarnya pengaruh variabel Komitmen

organisasi (X2) terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah 0,515 atau 51,50% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

Sehingga diagram jalur persamaan substruktural model 1 adalah:



Gambar 1 Hasil hasil analisis Jalur Persamaan Substruktural Model 1

### 3) Uji F Simultan Persamaan Substruktural Model 2

Persamaan model 2 yaitu  $Z = p_{z.1}X_1 + p_{z.2}X_2 + p_{z.y}Y + p_{z.2}\epsilon_2$

Untuk mengetahui pengaruh variabel Disiplin kerja (X1), Komitmen organisasi (X2) dan Gaya kepemimpinan (Y) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) secara simultan adalah dari hasil perhitungan dalam tabel model summary, khususnya angka R square sebagai berikut:

Tabel 6 Koefisiensi nilai R Persamaan Substruktural Model 2

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,751 <sup>a</sup>	,564	,519	3,39462	,564	12,507	3	29	,000	2,411

a. Predictors: (Constant), Gaya\_Kepemimpinan\_Y, Disiplin\_Kerja\_X1, Komitmen\_Organisasi\_X2

b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai\_Z

Besarnya angka R square (R<sup>2</sup>) adalah 0,564. Angka tersebut digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Disiplin kerja (X1), Komitmen organisasi (X2) dan Gaya kepemimpinan (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z) dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100 \%$$

$$KD = 0,564 \times 100 \%$$

$$KD = 56,4\%$$

Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh Disiplin kerja (X1), Komitmen organisasi (X2) dan Gaya kepemimpinan (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z) secara simultan adalah 56,4%. Sedangkan sisanya 43,6% (100% - 56,4%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model ini, sehingga besarnya dihitung dengan menggunakan rumus  $1 - R^2$  adalah  $1 - R^2 = 1 - 0,564 = 0,436$ .

Pengujian secara simultan bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7 Hasil Uji F Persamaan Substruktural Model 2

Model		ANOVA <sup>a</sup>				Sig.
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
1	Regression	432,365	3	144,122	12,507	,000 <sup>b</sup>
	Residual	334,180	29	11,523		
	Total	766,545	32			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai\_Z

b. Predictors: (Constant), Gaya\_Kepemimpinan\_Y, Disiplin\_Kerja\_X1, Komitmen\_Organisasi\_X2

Tabel 7 analisis varian (anova) ditampilkan hasil uji F yang dapat di pergunakan untuk menguji model apakah variabel Disiplin kerja (X1), variabel Komitmen organisasi (X2) dan variabel Gaya kepemimpinan (Y) berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja pegawai (Z).

Dari tabel 7. didapatkan nilai signifikasi 0,000 dengan F hitung 12,507 dimana nilai signifikasi tersebut lebih kecil daripada  $\alpha = 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ) berarti bahwa terdapat kecocokan antara model dengan data. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Disiplin kerja (X1), Komitmen organisasi (X2) dan Gaya kepemimpinan (Y) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Z).

#### 4) Uji T Parsial Persamaan model 2

Persamaan model 2 yaitu  $Z = pz.1X1 + pz.2X2 + pz.yX2 + pz.2\epsilon$

Tabel 8 Hasil Uji t Parsial Persamaan Model 2

Model	Coefficients <sup>a</sup>										
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
	(Constant)	19,051	8,990		2,119	,043					
1	Disiplin_Kerja_X1	,016	,117	,018	,141	,889	,060	,026	,017	,938	1,066
	Komitmen_Organisasi_X2	-,078	,184	-,062	-,424	,674	,334	-,079	-,052	,705	1,419
	Gaya_Kepemimpinan_Y	,374	,068	,779	5,484	,000	,749	,714	,672	,745	1,342

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai\_Z

Berdasarkan tabel 4.23 dapat diketahui hasil pengujian dari:

#### a. Pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Z)

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikasi variabel Disiplin kerja (X1) adalah 0,018 dengan t-hitung 0,141. Nilai signifikasi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,889 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah 0,018 atau 1,80% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

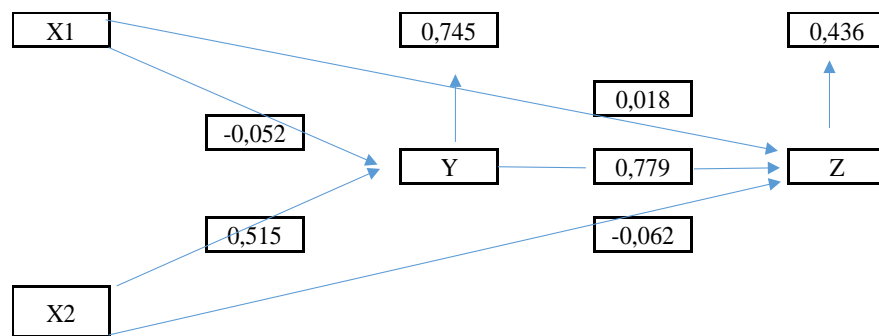
#### b. Pengaruh variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z)

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikasi variabel Komitmen organisasi (X2) adalah -0,062 dengan t-hitung -0,424. Nilai signifikasi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,674 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen organisasi (X2) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah -0,062 atau -6,20% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

#### c. Pengaruh variabel Gaya kepemimpinan (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z)

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah 0,779 dengan t-hitung 5,484. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0 < 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya kepemimpinan (Y) berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Gaya kepemimpinan (Y) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah 0,779 atau 77,90% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

Sehingga diagram jalur persamaan substruktural model 2 adalah sebagai berikut:



Gambar 2 Hasil analisis Jalur Persamaan Substruktural Model 2

5) Menentukan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Keseluruhan masalah dalam penelitian ini dapat diringkas melalui tabel berikut:

Tabel 9 Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Variabel Disiplin kerja (X1), Komitmen organisasi (X2), Gaya kepemimpinan (Y) dan Kinerja pegawai (Z)

Pengaruh Variabel	Koeffisien Jalur	Pengaruh		
		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X1 → Y	-0,052	-0,052		-0,052
X2 → Y	0,515	0,515		0,515
X1 → Z	0,018	0,018	( -0,052 x 0,018 ) = -0,001	( 0,018 + -0,001 ) = 0,017
X2 → Z	-0,062	-0,062	( 0,515 x -0,062 ) = -0,032	( -0,062 + -0,032 ) = -0,094
Y → Z	0,779	0,779		

a. Pengaruh Lingkungan kerja (X1) terhadap Gaya kepemimpinan (Y)

Disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap Gaya kepemimpinan (Y). Berdasarkan hasil analisis besarnya pengaruh langsung adalah -0,052. Sehingga untuk pengaruh total Disiplin kerja (X1) terhadap Gaya kepemimpinan (Y) adalah -0,052. Artinya peningkatan Disiplin kerja (X1) tidak akan meningkatkan Gaya kepemimpinan (Y).

b. Pengaruh Komitmen organisasi (X2) terhadap Gaya kepemimpinan (Y)

Komitmen organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Gaya kepemimpinan (Y). Berdasarkan hasil analisis besarnya pengaruh langsung adalah 0,515. Sehingga untuk pengaruh total Komitmen organisasi (X2) terhadap Gaya kepemimpinan (Y) adalah 0,515. Artinya peningkatan Komitmen organisasi (X2) akan meningkatkan Gaya kepemimpinan (Y).

c. Pengaruh Disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Z)

Disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Z). Berdasarkan hasil analisis besarnya pengaruh langsung adalah 0,018. Sehingga untuk pengaruh total Disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Z) adalah 0,018. Artinya peningkatan Disiplin kerja (X1) tidak akan meningkatkan Kinerja pegawai (Z).

d. Pengaruh Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z)

Komitmen organisasi (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai (Z). Berdasarkan hasil analisis besarnya pengaruh langsung adalah -0,062. Sehingga untuk pengaruh total Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z) adalah -0,062. Artinya peningkatan Komitmen organisasi (X2) tidak akan meningkatkan Kinerja pegawai (Z).

e. Pengaruh Gaya kepemimpinan (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z)

Gaya kepemimpinan (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai (Z). Berdasarkan hasil analisis besarnya pengaruh langsung adalah 0,779. Sehingga untuk pengaruh total Gaya kepemimpinan (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z) adalah 0,779. Artinya peningkatan Gaya kepemimpinan (Y) akan meningkatkan Kinerja pegawai (Z).

f. Pengaruh disiplin kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui gaya kepemimpinan (Y)

Nilai pengaruh tidak langsung Disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Z) melalui Gaya kepemimpinan (Y) adalah -0,000936. Artinya peningkatan Disiplin kerja (X1) harus dibarengi dengan peningkatan Gaya kepemimpinan (Y) agar Kinerja pegawai (Z) juga meningkat.

g. Pengaruh Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z) melalui Gaya kepemimpinan (Y)

Nilai pengaruh tidak langsung Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z) melalui Kinerja pegawai (Z) adalah -0,03193. Artinya peningkatan Komitmen organisasi (X2) harus dibarengi dengan peningkatan Gaya kepemimpinan (Y) agar Kinerja pegawai (Z) juga meningkat.

## 2. Hasil Uji Hipotesis

a. Hipotesis Pertama (tidak terdapat pengaruh antara variabel Disiplin kerja (X1) terhadap Gaya kepemimpinan (Y))

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Disiplin kerja (X1) adalah -0,052 dengan t-hitung -0,319. Nilai signifikansi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,752 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y). Besarnya pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah -0,052 atau -5,20% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

b. Hipotesis Kedua (terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap Gaya kepemimpinan (Y))

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Komitmen organisasi (X2) adalah 0,515 dengan t-hitung 3,171. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,003 < 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen organisasi (X2) berpengaruh terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y). Besarnya pengaruh variabel Komitmen organisasi (X2)

terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah 0,515 atau 51,5% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

- c. Hipotesis Ketiga (tidak terdapat pengaruh antara variabel Disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Z))

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Disiplin kerja (X1) adalah 0,018 dengan t-hitung 0,141. Nilai signifikansi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,889 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah 0,018 atau 1,8% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

- d. Hipotesis Keempat (tidak terdapat pengaruh antara variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z))

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Komitmen organisasi (X2) adalah -0,062 dengan t-hitung -0,424. Nilai signifikansi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,674 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen organisasi (X2) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah -0,062 atau -6,2% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

- e. Hipotesis Kelima (terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z))

Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah 0,779 dengan t-hitung 5,484. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0 < 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya kepemimpinan (Y) berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Gaya kepemimpinan (Y) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah 0,779 atau 77,9% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

- f. Hipotesis Keenam (terdapat pengaruh secara tidak langsung antara variabel Disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Z) dengan variabel Gaya kepemimpinan (Y) sebagai variabel intervensi)

Pengaruh tidak langsung / indirect effect variabel Disiplin kerja (X1) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) melalui variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah  $Z = p_{z.1X1} + p_{z.yX1} + p_{z.1\epsilon1} - (0,052) \times (0,018) = -0,001$ . Dengan demikian pengaruh totalnya =  $p_{yX1} + IE = (0,018 + -0,001) = 0,017$ .

- g. Hipotesis Ketujuh (terdapat pengaruh secara tidak langsung antara variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z) dengan variabel Gaya kepemimpinan (Y) sebagai variabel intervensi)

Pengaruh tidak langsung / indirect effect variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) melalui variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah  $Z = p_{z.2X2} + p_{z.yX2} + p_{z.2\epsilon2} (0,515) \times -(0,062) = -0,032$ . Dengan demikian pengaruh totalnya =  $p_{yX2} + IE = (-0,062 + -0,032) = -0,094$ .

Hasil hipotesis secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Persamaan Substruktural Model 1 dan Model 2

Hipotesis	Standardized Coefficients	R	T	F	Sig.	Keterangan
	Beta	Square	hitung	hitung		
<b>Model 1</b>	-	<b>0,255</b>	<b>2,559</b>	<b>5,137</b>	<b>0,016</b>	<b>Signifikan</b>
H1	-0,052	-	-0,319	-	0,752	H1 ditolak
H2	0,515	-	3,171	-	0,003	H2 diterima
<b>Model 2</b>	-	<b>0,564</b>	<b>2,119</b>	<b>12,507</b>	<b>0,043</b>	<b>Signifikan</b>
H3	0,018	-	0,141	-	0,889	H3 ditolak
H4	-0,062	-	-0,424	-	0,674	H4 ditolak
H5	0,779	-	5,484	-	0,000	H5 diterima
H6	-0,001	-	-	-	0,000	H6 diterima
H7	-0,032	-	-	-	0,000	H7 diterima

### 3. Pembahasan

#### a. Tidak terdapat pengaruh antara variabel Disiplin kerja terhadap Gaya kepemimpinan

Hipotesis Pertama (tidak terdapat pengaruh antara variabel Disiplin kerja (X1) terhadap Gaya kepemimpinan (Y)). Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Disiplin kerja (X1) adalah -0,052 dengan t-hitung -0,319. Nilai signifikansi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,752 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y). Besarnya pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah -0,052 atau -5,2% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian. Disiplin sebagai kemampuan seseorang mengatur perilakunya berdasarkan prinsip dan pertimbangan sehat dari impuls, keinginan atau kebiasaan social (Puspito, 2012:8). Disiplin di tempat kerja menggabungkan konsep disiplin diri, disiplin teman sebaya, dan disiplin manajerial. Disiplin manajerial adalah fokus dari bagian ini, karena prosedur disiplin menekankan nilai-nilai dan standar manajerial. Disiplin dapat didefinisikan sebagai tindakan konstruktif yang dipicu oleh manajemen terhadap karyawan yang gagal memenuhi harapan yang wajar dan sah dalam hal kinerja, perilaku atau kepatuhan terhadap aturan (Corbridge dan Pilbeam 1998; Farnham, 2000:420). Etika, profesionalisme, dan praktik manajerial yang efektif menuntut penekanan pada pemecahan masalah, pencegahan, dan pendekatan konstruktif untuk mendisiplinkan masalah, karena ini lebih mungkin mendorong respons positif dari karyawan. Ini juga memaksimalkan peluang untuk penerimaan masalah, koreksi perilaku atau kinerja, dan rekonsiliasi para pihak, dengan demikian melindungi investasi organisasi dalam modal manusianya. Oleh karena itu, proses pendisiplinan dapat dilihat sebagai mekanisme penyelesaian konflik individu dalam hubungan kerja, dengan penekanan pada perbaikan dan perbaikan daripada tindakan hukuman. Dimana dorongan, bimbingan, dukungan atau pelatihan tidak menghasilkan peningkatan karyawan untuk standar manajerial yang dapat diterima, hukuman mungkin, bagaimanapun, diperlukan. Sanksi terhadap karyawan dapat bertindak sebagai pencegah terhadap perilaku atau perilaku individu dan, misalnya, untuk tenaga kerja secara keseluruhan. Keadilan, kesetaraan dan konsistensi dalam pendekatan manajemen untuk disiplin akan meminimalkan ketidaksepakatan dan menguntungkan hubungan karyawan dalam organisasi (Farnham, 2000:420). Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik sulit bagi perusahaan

memperoleh hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan hal inipun mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai disiplin yang baik.

- b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Komitmen organisasi terhadap Gaya kepemimpinan

Hipotesis Kedua (terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap Gaya kepemimpinan (Y)). Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Komitmen organisasi (X2) adalah 0,515 dengan t-hitung 3,171. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0,003 < 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen organisasi (X2) berpengaruh terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y). Besarnya pengaruh variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah 0,515 atau 51,5% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nimpuno, G. A. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Pustaka Pelajar Yogyakarta, yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi dan motivasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut O'Reilley dan Chatman (1986), adalah ikatan psikologi individu pada organisasi, termasuk keterlibatan kerja (job involvement), loyalitas, dan keyakinan terhadap nilai organisasi. Komitmen organisasi dari pandangan ini dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi dan kesediaan mereka untuk meningkatkan usaha saat bekerja (Miller dan Lee, (2001); Kusumaputri, (2015:41). Komitmen organisasi adalah kesadaran dari pada anggota organisasi untuk berperan aktif dan melibatkan diri dalam usahausaha pencapaian tujuan organisasi. Atau dengan kata lain, seluruh anggota organisasi berkumpul dan membuat sekutu serta bersepakat untuk bersama-sama menghasilkan bersama satu keputusan bersama, yang nantinya dijadikan dasar untuk bisa melakukan sesuatu yang berguna bagi kepentingan organisasi (Duha, 2016:298).

- c. Hipotesis Ketiga

Hipotesis Ketiga (tidak terdapat pengaruh antara variabel Disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Z)). Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Disiplin kerja (X1) adalah 0,018 dengan t-hitung 0,141. Nilai signifikansi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,889 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Disiplin kerja (X1) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah 0,018 atau 1,8% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Nimpuno, G. A. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Pustaka Pelajar Yogyakarta, yang menyatakan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dari hasil  $p = 0,464$  (\*\* $p < 0,01$ ;  $p = 0,000$ ), dengan  $AR^2$  disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,209.

- d. Hipotesis Keempat

Hipotesis Keempat (tidak terdapat pengaruh antara variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z)). Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi

variabel Komitmen organisasi (X2) adalah -0,062 dengan t-hitung -0,424. Nilai signifikansi ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  ( $0,674 > 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Komitmen organisasi (X2) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah -0,062 atau -6,2% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Rakhmat Basuki (2016) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan Motivasi Sebagai Pemediasi, yang diantara kesimpulannya menyatakan Komitmen organisasi dan motivasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### e. Hipotesis Kelima

Hipotesis Kelima (terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan (Y) terhadap Kinerja pegawai (Z)). Hasil pengujian menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah 0,779 dengan t-hitung 5,484. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai  $\alpha$  ( $0 < 0,05$ ) sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya kepemimpinan (Y) berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Z). Besarnya pengaruh variabel Gaya kepemimpinan (Y) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) adalah 0,779 atau 77,9% yang ditunjukkan dari besarnya nilai Standardized Coefficients  $\beta$  dari penelitian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nimpuno, G. A. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Pustaka Pelajar Yogyakarta, yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dari hasil  $P = 0,210$  ( $*p < 0,05$ ;  $p = 0,034$ ), dengan  $AR^2$  gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,041.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Rakhmat Basuki (2016) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan Motivasi Sebagai Pemediasi, diantara kesimpulan penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### f. Hipotesis Keenam

Hipotesis Keenam (terdapat pengaruh secara tidak langsung antara variabel Disiplin kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Z) dengan variabel Gaya kepemimpinan (Y) sebagai variabel intervening). Pengaruh tidak langsung / indirect effect variabel Disiplin kerja (X1) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) melalui variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah  $Z = p_z \cdot 1X_1 + p_z \cdot yX_1 + p_z \cdot 1\epsilon_1 - 0,052 \times 0,018 = -0,001$ . Dengan demikian pengaruh totalnya =  $p \cdot yX_1 + IE = (0,018 + -0,001) = 0,017$ .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rakhmat Basuki (2016) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan Motivasi Sebagai Pemediasi yang menyatakan Dengan path analysis diperoleh nilai koefisien regresi variabel motivasi memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta. Dilihat nilai koefisien (R Square) dapat disimpulkan bahwa motivasi dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebesar 0,46 %

sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

g. Hipotesis Ketujuh

Hipotesis Ketujuh (terdapat pengaruh secara tidak langsung antara variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Z) dengan variabel Gaya kepemimpinan (Y) sebagai variabel intervening). Pengaruh tidak langsung / indirect effect variabel Komitmen organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Z) melalui variabel Gaya kepemimpinan (Y) adalah  $Z = p_z.X_2 + p_z.Y.X_2 + p_z.IE = 0,515 \times -0,062 = -0,032$ . Dengan demikian pengaruh totalnya =  $p_z.Y.X_2 + IE = (-0,062 + -0,032) = -0,094$ .

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rakhmat Basuki (2016) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan Motivasi Sebagai Pemediasi yang menyatakan Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi sebesar 44 % dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebesar 36% sedangkan 64% adalah variabel lain diluar penelitian ini.

## E. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap Gaya kepemimpinan
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Gaya kepemimpinan
3. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai
4. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
6. Disiplin kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui Gaya kepemimpinan
7. Komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui Gaya kepemimpinan

## F. Daftar Pustaka

- Benscoter, G. M., & Rothwell, W. J. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management, Volume 3: Thematic Essays*. Wiley.
- Bugdol, M. (2018). *A Different Approach to Work Discipline: Models, Manifestations and Methods of Behaviour Modification*. Springer International Publishing.
- Christiansen, B. (2014). *Handbook of Research on Effective Marketing in Contemporary Globalism*. IGI Global.
- Clark, N., & Juma, C. (2013). *Long-run Economics: An Evolutionary Approach to Economic Growth*. Bloomsbury Publishing.
- Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418.
- Green, E. K., Lynch, R. G., & Lynch, S. R. (2017). *The Police Manager: 8th Edition*. Routledge.
- Handayani, C. S., & Novianto, A. (2004). *Kuasa wanita jawa*. LKIS PELANGI AKSARA.
-

- Hicks, R. F. (2013). *Coaching as a leadership style: The art and science of coaching conversations for healthcare professionals*. Routledge.
- Jamil, I., Askvik, S., & Hossain, F. (2016). *Administrative Culture in Developing and Transitional Countries*. Taylor & Francis.
- Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2010). *Methods in Educational Research: From Theory to Practice*. Wiley.
- Lyster, S., & Arthur, A. (2007). *199 Pre-written employee performance appraisals: the complete guide to successful employee evaluations and documentation*. Atlantic Publishing Company.
- Portney, L. G., & Watkins, M. P. (2009). *Foundations of clinical research: applications to practice* (Vol. 892). Pearson/Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Reynolds, P. D. (2015). *Primer in theory construction: An A&B classics edition*. Routledge.
- Santosa, A. (2010). *Rok mini: jalan pintas agar dipromosi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sapsford, R., & Jupp, V. (2006). *Data Collection and Analysis*. SAGE Publications.
- Sarwono, J. (2014). *Teknik Jitu Memilih Prosedur Analisis Skripsi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sergi, B. (2020). *Economic Dynamics in Transitional Economies: The Four-P Governments, the EU Enlargement, and the Bruxelles Consensus*. Taylor & Francis.
- Shone, R. (2002). *Economic Dynamics: Phase Diagrams and Their Economic Application*. Cambridge University Press.
- Suryani, & Hendriyadi. (2016). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=YHA-DwAAQBAJ>
- Tayie, S. (2005). *Research methods and writing research proposals*. Pathways to Higher Education.
- Thirlwall, A. P., Rampa, G., & Stella, L. (2015). *Economic Dynamics, Trade and Growth: Essays on Harrodian Themes*. Palgrave Macmillan UK.
- Thomas, R. K. (2008). *Health services marketing: a practitioner's guide*. Springer Science & Business Media.
- Tiwari, S. K. (2009). *Psychological Perspectives of Organizational Commitment*. Concept Publishing Company.
- Williams, R. S. (2002). *Managing employee performance: Design and implementation in organizations*. Cengage Learning EMEA.