

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MELALUI DISIPLIN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH (BKP2D) PROVINSI RIAU

Riaurita Nenny Yulianti, Susi Hendriani, dan Yusni Maulida
Universitas Riau

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between the influence of leadership and motivation on employee performance through employee work discipline. The respondents of this study consisted of 101 employees on Civil Service Agency of Education and Training (BKP2D) Riau Province. The research data is derived from the results of questionnaires which then were analyzed using path analysis. The equations model is processed using the Smart PLS application. Based on the hypothesis used in this study, it indicates that leadership and motivation have a positive and significant effect on employee performance, while work discipline is variable that give the greatest influence on employee performance. So it can be stated that the leadership and motivation through employee work disciplined plays an important role in improving employee performance on Civil Service Agency of Education and Training (BKP2D) Riau Province.

Keywords: *leadership, motivation, employee work discipline, employee performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai. Responden penelitian ini terdiri dari 101 orang pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau. Data penelitian ini berasal dari hasil penyebaran kuesioner yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan *Path Analysis*. Model persamaan tersebut diolah dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS*. Berdasarkan hasil hipotesis diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan sedangkan disiplin kerja adalah variable yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi melalui disiplin memberikan pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau .

Kata Kunci : kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kinerja pegawai

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari sebuah organisasi. Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi karena itu keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Nawawi, 2004). Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan keterampilan yang dapat memajukan organisasi serta mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Kinerja suatu instansi dapat berhasil atau tidak karena setiap pegawai dalam instansi belum menyumbangkan tenaga dan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan instansi dan pimpinan belum mengetahui cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja pegawai serta belum mengetahui kapan kinerja pegawai harus dinilai sehingga pegawai tidak bekerja secara optimal (Wahyuddin dan Djumino, 2006:59).

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan, 2012 : 294). Pimpinan bertanggung jawab menyampaikan kepada pegawai atau staff apa yang diharapkan dari mereka berkenaan dengan tugas yang harus mereka kerjakan. Kepemimpinan memberikan kontribusi dalam mempengaruhi kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sunarso dan Kusdi (2010:4) dengan hasil penelitian dimana kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Salah satu hal penting dari manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan dengan baik oleh instansi/organisasi adalah motivasi. Tanpa motivasi yang cukup, kinerja sumber daya manusia yang ada akan menjadi kurang optimal. Motivasi juga merupakan suatu masalah pokok yang menuntut perhatian seorang yang terlibat didalam operasional suatu instansi baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama bagi mereka yang menduduki suatu jabatan sebagai pimpinan. Motivasi kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi juga dapat diartikan sebagai kebutuhan yang distimulasi dan berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas (Mangkunegara, 2007 : 93). Kondisi motivasi kerja yang baik bagi pegawai apabila dapat menunjang kinerja. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2012) dengan hasil penelitian dimana terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu instansi atau badan. Hasibuan (2007) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya serta akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas dasar paksaan. Dalam hal ini disiplin kerja memberikan pengaruh penting dalam kinerja pegawai sejalan dengan hasil penelitian dari Harlie (2010:86) dimana disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penyelenggara pelayanan publik, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dinamakan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pelayan masyarakat atau abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKP2D) Provinsi Riau merupakan satuan kerja perangkat daerah yang berperan dalam membantu kepala daerah untuk penyelenggaraan pemerintah dibidang manajemen kepegawaian, pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 3 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau, Serta Peraturan Gubernur Nomor 65 Tahun 2009 tentang uraian tugas Unit Pelaksana Teknis Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau.

Pegawai BKP2D berperan sebagai corong utama untuk membina kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dalam kedisiplinan dan ketaatan terhadap peraturan kepegawaian yang berlaku. Mengenai kedisiplinan pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau dapat dilihat dari rekam absensi yang dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 1. Rekapitulasi Absensi Pegawai BKP2D Prov. Riau Tahun 2012-2015

Tahun	Jumlah Pegawai (Orang)	KETERANGAN				
		Alfa (A)	Izin (I)	Sakit (S)	Dinas Luar (DL)	Tidak Apel (TA)
2012	96	5%	8%	2%	69%	9%
2013	99	3%	5%	1%	73%	8%
2014	96	5%	7%	3%	76%	10%
2015	109	4%	8%	3%	78%	13%

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian BKP2D Provinsi Riau

Dari tabel 1. Rekapitulasi Absensi Pegawai BKP2D, dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang tidak hadir tanpa adanya keterangan masih fluktuatif, kemudian terjadi peningkatan pegawai yang tidak mengikuti apel setiap tahunnya. Meskipun kondisi ini masih cukup baik namun terlihat adanya pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tanggung jawab atas tugas dan jabatannya. Dengan melihat data absensi dapat diketahui bahwa semakin tinggi tingkat absensi pegawai menunjukkan semakin rendahnya kedisiplinan pegawai yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu departemen yang dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negative suatu kebijakan operasional yang diambil. Kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan ketentuan yang berlaku suatu kelompok.

Menurut Dessler (2009) Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi actual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Menurut Rivai (2005) mengemukakan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Setiyawan dan Waridin (2006), kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : (1) Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi, motivasi kerja dan disiplin kerja; (2) Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality* dan pembelajaran; dan (3) Faktor organisasi yang terdiri dari : sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat dan job design.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Prabu (2009) yaitu: (1) Faktor Individual yang terdiri dari (Kemampuan dan keahlian, Demografi dan Latar Belakang); (2) Faktor Psikologis yang terdiri dari (Persepsi, *Attitude*, Motivasi, Personality dan Pembelajaran); dan (3) Faktor Organisasi yang terdiri dari (Sumber daya, Kepemimpinan, Struktur Penghargaan dan *Job Design*).

Beberapa tipe kriteria kinerja karyawan menurut Gomes (2001:142) mengemukakan sebagai berikut : (1) *Quantity of work*; yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan; (2) *Quality of work*; yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; (3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya; (4) *Creativeness*; yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; (5) *Cooperative*; yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi); (6) *Dependability*; yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; (7) *Initiative*; yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya; dan (8) *Personal qualities*; yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang artinya seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011).

Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Blancard dan Hersey dalam (Sutrisno, 2010), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Fungsi Kepemimpinan berhubungan dengan situasi social dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Riva'i (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

- (1) **Fungsi Instruktif.** Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- (2) **Fungsi Konsultatif.** Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan – keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan yang telah diambil oleh pemimpin akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung secara efektif.
- (3) **Fungsi Partisipatif.** Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam ikut serta mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya tetapi silakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok oranglain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
- (4) **Fungsi Delegasi.** Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
- (5) **Fungsi Pengendalian.** Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.3. Motivasi

Kreitner dan Kinicki (2003) mendefenisikan motivasi sebagai “*Psychological processes that arouse and direct goal-directed behavior*”. Luthans menyatakan *Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive*”. Dari defenisi-defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai : “Suatu proses psikologi dalam diri seseorang yang menumbuhkan dorongan yang membangkitkan, mengarahkan dan melaksanakan perilaku untuk mencapai sasaran tertentu. Motivasi mencakup proses psikologi yang kulminasinya adalah keinginan dan kesanggupan untuk berbuat/berperilaku dengan cara tertentu, sedangkan perilaku merefleksikan sesuatu yang dapat dilihat dan didengar.

Motivasi menurut Mangkunegara (2009:93) adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya, sedangkan motif adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Karakteristik seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara, antara lain : (1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi; (2) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis dan berjuang merealisasikannya; (3) Memiliki kemampuan mengambil keputusan dan berani menanggung resiko yang dihadapi; (4) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan; dan (5) Mempunyai keinginan untuk menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Pengertian motivasi tidak lepas dari kata kebutuhan atau “*need*” atau “*want*” kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspons. Motivasi itu sendiri berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan Notoatmodjo (2009:144). Menurut Gitosudarmo & I Nyoman Sudita (2000) Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah – laku manusia dalam arah tekad tertentu. (Stoner & Freeman, 1995); Motivasi menurut Purwanto (2000) adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Motivasi adalah perasaan atau pikiran yang mendorong seseorang melakukan pekerjaan atau menjalankan kekuasaan terutama dalam berperilaku (Nursalam, 2002). Menurut Wibowo (2013:87) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. Menurut Tohardi (2002:334) motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambar adanya dorongan-dorongan yang muncul pada seorang individu yang pada akhirnya menggerakkan atau mengarahkan perilaku individu yang bersangkutan. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2008)

2.4. Disiplin Kerja

Disiplin di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dinyatakan sebagai kualitas usaha yang dilakukan sesuai dengan standar operating prosedur (SOP) oleh seseorang untuk memperoleh barang dan jasa (Sedarmayanti 2011). Hasibuan (2007) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan organisasi/perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas dasar paksaan.

Disiplin karyawan adalah tugas manajerial yang sulit dan tidak menyenangkan bagi sebagian besar pimpinan. Bidang disiplin berdasarkan sifatnya adalah dinamis dan tidak ada jawaban akhir. Kemangkiran (*absenteeism*) yang berlebih pada diri tenaga kerja dari beberapa kasus merupakan dampak kurang taatnya pada asas pedoman normatif, atau kurangnya pengertian dan kesadaran diri tenaga kerja betapa pentingnya masuk kerja secara teratur. Disiplin pribadi atau disiplin individu akan mempengaruhi kinerja pribadi, hal ini disebabkan karena manusia merupakan motor penggerak utama sebuah organisasi. Dengan kata lain ketidakdisiplinan individu dapat merusak kinerja organisasi (Tohardi, 2002).

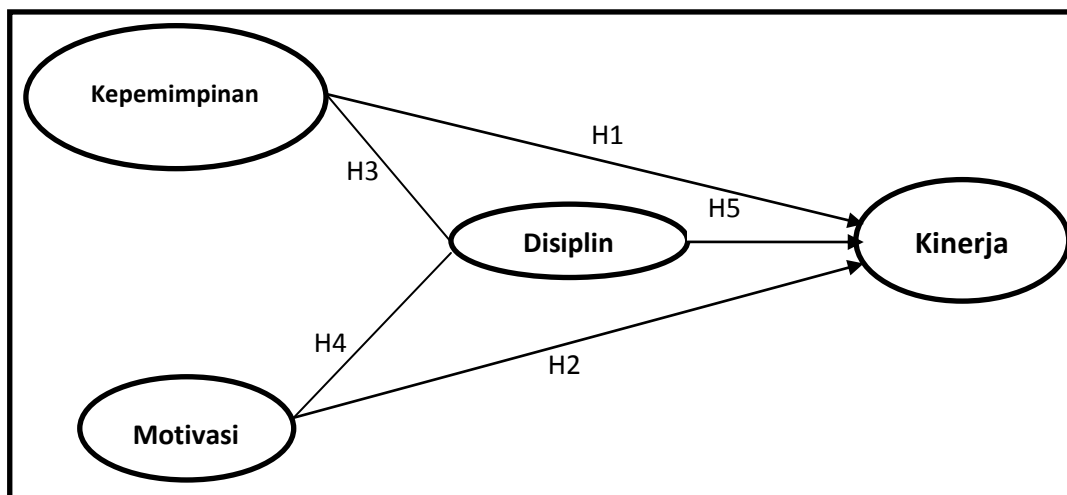
Dari teori Heijeracman dalam Usman (2004:143) dapat disintesis disiplin kerja adalah ketaatan atau keputusan seseorang terhadap peraturan atau aturan yang berlaku di instansi yang tercermin pada perilakunya. Kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari kehadiran tepat waktu, berpakaian rapi, mampu memanfaatkan dan menggerakkan perengkapannya secara baik, menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang telah diatur oleh instansi serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

Ada dua tipe kegiatan kedisiplinan, organisasi dapat menerapkan kedua tipe tersebut tergantung pada keadaan bagaimana karyawan tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Tipe kegiatan pendisiplinan tersebut diantaranya : **Pendisiplinan preventif** adalah tindakan yang mendorong karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar

yang ditetapkan, artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh paling sedikit tiga hal yang perlu diperhatikan manajemen yaitu : (1) Para anggota organisasi perlu didorong agar memiliki rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya, berarti perlu ditumbuhkan dan ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka dalam organisasi bukan sekedar mencari nafkah dan mereka adalah anggota keluarga besar organisasi yang bersangkutan. (2) Para karyawan menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan dari dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi. (3) Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan yang dimaksud seyogyanya di sertai dengan informasi lengkap mengenai latar belakang mengenai berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut. **Pendisiplinan korektif** terjadi jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang bersifat normatif tersebut. Pembinaan disiplin secara umum (Irmim, 2004) bertujuan untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Sedangkan secara khusus bertujuan agar : (1) Tenaga kerja diharapkan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen. (2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya. (3) Dapat menggunakan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya. (4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan. (5) Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.5. Model Penelitian

Secara sederhana model penelitian sebagaimana yang telah diuraikan dapat digambarkan seperti pada gambar berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu : (1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (2) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (3) Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (4) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai; dan (5) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau (Riaurita Nenny Yulianti, Susi Hendriani, dan Yusni Maulida)

Jumlah sampel sebanyak 101 orang pegawai, pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Teknik analisis menggunakan *Path Analysis* dengan menggunakan program *Smart PLS*. Model pengukuran diukur dari nilai *outer loading* (indikator reflektif) dan *outer weight* (indikator formatif) pada setiap indikator ke variabel laten. Nilai ini menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *outer loading* atau *outer weight* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Besar $n = 101$ sampel, dengan $\alpha = 0,05$, maka nilai t -tabelnya adalah 1,99. Sehingga bila t -statistics $>$ t -tabel maka pernyataan dinyatakan valid dan sebaliknya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perubahan Kepemimpinan memiliki kontribusi yang berarti terhadap perubahan Kinerja. Dengan koefisien *inner weight* bertanda signifikan positif menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan maka semakin baik Kinerja. Lebih lanjut dijelaskan dari hasil analisis deskriptif penilaian responden atas kepemimpinan memberikan nilai yang cukup, hasil tertinggi yang diberikan responden yaitu pimpinannya dapat mengendalikan roda organisasi kearah yang lebih baik, pegawai menilai bahwa pimpinannya dapat menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dalam rangka mengatur dan mengkoordinasikan pegawai dalam instansi yang dipimpinnya sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Hasil pengukuran (*outer model*) terhadap indikator dari variable kepemimpinan menyatakan bahwa pimpinan selalu dipatuhi berkaitan dengan instruksi yang diberikannya merupakan indikator terkuat dalam pengukuran indikator dari variable kepemimpinan. Tentu hal ini berkaitan dengan hasil dari analisis deskriptif bahwa pimpinan dapat mengendalikan roda organisasi kearah yang lebih baik karena pimpinan selalu dipatuhi berkaitan dengan instruksi yang diberikannya. Namun dari analisis deskriptif, responden memberikan penilaian terendah pada indikator yang menyatakan pimpinan dirasa kurang mempercayakan sebagian tugas pada pegawainya, hal ini tentu saja mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kiswanto (2010), yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai.

4.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja. Dengan koefisien *inner weight* bertanda signifikan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Motivasi maka semakin tinggi Kinerja. Motivasi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai, kondisi motivasi yang baik bagi pegawai apabila dapat menunjang kinerja. Motivasi juga dapat diartikan sebagai kebutuhan yang distimulasi dan berorientasi pada tujuan dalam mencapai rasa puas (Mangkunegara, 2007 : 93).

Hasil analisis deskriptif dan hasil dari pengukuran *outer model* menyatakan bahwa pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun jika dilihat nilai terendah dari analisis deskriptif terhadap pernyataan Hasil pekerjaan selalu melampaui dari target yang diharapkan, hal ini mengindikasikan bahwa pegawai hanya bekerja berdasarkan perintah sehingga hanya menghasilkan pekerjaan yang dibebankan dan tidak berupaya untuk mengoptimalkan kemampuan yang ada pada dirinya. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian dari Susilaningih (2008), dan Parinussa (2013) semuanya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perubahan Disiplin Kerja memiliki kontribusi yang berarti terhadap perubahan Kinerja. Dengan koefisien *inner weight* bertanda signifikan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Disiplin Kerja maka semakin tinggi Kinerja yang dihasilkan. Menurut Hasibuan (2006: 194 -198), Tingginya tingkat kedisiplinan pegawai juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi dari dalam diri pegawai itu sendiri, Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan adalah: (1) tujuan dan kemampuan; (2) teladan pimpinan; (3) balas jasa; (4) keadilan; (5) pengawasan melekat; (6) sanksi; (7) ketegasan; dan (8) hubungan kemanusiaan

Hasil analisis deskriptif penilaian responden atas disiplin kerja pegawai memberikan nilai yang cukup dan nilai terendah disiplin kerja pegawai yang dinilai oleh responden adalah pada indikator keempat yaitu dalam bekerja saya sangat terampil menggunakan peralatan kantor sehingga tidak pernah terjadi kesalahan. Dari hasil penilaian ini dapat disimpulkan bahwa belum semua pegawai memahami dan mengerti tentang penggunaan peralatan kantor, pegawai menilai masih ada terjadi kesalahan dalam pekerjaan. Pada hasil pengukuran *outer model* menyatakan bahwa pegawai selalu patuh kepada SOP yang ada dalam instansi, merupakan indikator terkuat dari seluruh indikator dalam variable kedisiplinan. Disiplin di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dinyatakan sebagai kualitas usaha yang dilakukan sesuai dengan standar operating prosedur (SOP) oleh seseorang untuk memperoleh barang dan jasa (Sedarmayanti 2011). Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Brahmasari dan Paniel Siregar (2009), Susilaningih (2008) dan Sulastri (2007) yang semuanya menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4.4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Disiplin Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Dengan melibatkan disiplin kerja sebagai *variable intervening*, maka kontribusi pengaruh yang diberikan kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja menjadi lebih tinggi. Kinerja yang dipengaruhi langsung oleh Kepemimpinan lebih kecil kontribusi yang diberikan dibandingkan dengan pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Disiplin Kerja, sehingga Kepemimpinan melalui Disiplin Kerja memberikan pengaruh yang penting dalam meningkatkan Kinerja pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau. Dari hasil analisis deskriptif dan pengukuran *outer model*, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai dapat dilihat dari bagaimana peran dari pimpinan dalam mengendalikan roda organisasi kearah yang lebih baik dengan segala peraturan dan SOP yang berlaku pada instansi sehingga pegawai selalu mematuhi segala instruksi yang diberikan oleh pimpinan dan selalu menaati segala peraturan yang berlaku pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau. Kinerja pegawai dari hasil analisis deskriptif menyatakan bahwa indikator yang berkaitan dengan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan, merupakan nilai tertinggi dari seluruh indikator dalam variable kinerja, ini merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan tingginya disiplin kerja dari pegawai itu sendiri. Rivai (2005) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Mandey dan Lisbet Mananeke (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja memberikan pengaruh yang signifikan. Penelitian Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013). Menyimpulkan bahwa Kepemimpinan, Disiplin Kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Disiplin Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi motivasi dalam diri pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan melibatkan disiplin kerja sebagai *variable intervening*, maka kontribusi pengaruh yang diberikan motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja menjadi lebih tinggi. Hasil analisis deskriptif pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau sudah memiliki motivasi yang cukup. Indikator yang berkaitan dengan motivasi melalui disiplin kerja, yaitu pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan sangat bertanggung jawab dalam pekerjaan yang harus diselesaikan mempunyai nilai rata-rata yang tinggi dari seluruh indikator dalam variable motivasi. Senada dengan hasil dari analisis deskriptif, hasil tertinggi dari pengukuran *outer model* juga menyatakan bahwa pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan hasil analisis deskriptif dari variable disiplin, responden menilai bahwa indikator yang menyatakan pegawai selalu berpakaian seragam rapi sesuai peraturan, bekerja dengan efisien dan memiliki tanggung jawab pada pekerjaan/tugas yang diberikan adalah indikator yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi dari seluruh indikator yang ada. Nilai ini diperkuat dengan hasil dari pengukuran *outer model* yang memberikan nilai tertinggi pada indikator yang menyatakan

pegawai selalu patuh kepada SOP yang ada didalam instansi. Hal ini diperkuat dengan pendapat dari Sedarmayanti, 2011 yang menyatakan bahwa “Disiplin di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dinyatakan sebagai kualitas usaha yang dilakukan sesuai dengan standar operating prosedur (SOP) oleh seseorang untuk memperoleh barang dan jasa”. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Sari (2014) yang menyatakan bahwa penelitian secara bersama-sama motivasi dan disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan daerah (BKP2D) Provinsi Riau dapat disimpulkan sebagai berikut : (1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai; (2) Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai; (3) Disiplin Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai; (4) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai; (5) Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai.

Beberapa saran yang dapat penulis berikan yang diharapkan dapat membantu Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau dalam meningkatkan kinerja pegawainya adalah : (1) Pimpinan dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau perlu meningkatkan interaksi dan komunikasi dengan para pegawai/staff yang dipimpinnya guna meningkatkan motivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan agar tercapai tujuan yang diharapkan sehingga kinerja pegawai akan semakin baik. (2) Motivasi dari pegawai perlu dijaga dan ditingkatkan dengan peran serta pimpinan dengan memberikan arahan dan bimbingan sehingga pegawai merasakan adanya perhatian oleh pimpinan. (3) Disiplin kerja pegawai perlu ditingkatkan dengan melakukan pengawasan dari pimpinan dan pemberian sanksi yang tegas terhadap pegawai yang tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad Tohardi, 2002, *“Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju. Bandung
- Dessler Gary, 2008. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, PT. Indeks, Jakarta.
- Fathoni AR, 2006, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta
- Hasibuan, Malayu, S.P, 2005, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*,. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Istianto, Bambang. 2009. *“Manajemen Pemerintah Dalam Perspektif, Pelayanan Publik”*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Kartini Kartono, 1994, *“Psikologi Untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri”*. PT. Grafindo Persada, Jakarta
- Kreitner R, Kinicki A, 2005, *“Perilaku Organisasi”*, Buku 1, Edisi 5, Selemba Empat, Jakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2009. *“Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia”*, Refika Aditama, Bandung
- Mangkunegara. 2009. *“Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”* Rosda. Bandung.
- Mas’ud, Fuad, 2004, *“Survay Diagnosis Organisasional”* Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nawawi, Hadari, 2004. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau.
- Prabu Anwar, 2009. *“Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Prawirosentoso, 2008. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”* Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Purwanto, Ngalim, 2000. *“Prinsip dan Teknik Evaluasi Pendidikan”*, Rosda Karya, Bandung
- Riduwan, 2010. *“Metode dan Teknik Penyusunan Tesis”*. Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal. 2004. *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan”*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Safari, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Siagian, P, Sondang, 2008, *“Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja”*, Rineka Cipta, Jakarta.

- Simamora, Henry, 2004, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" Edisi Keempat, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi*, Refika Aditama, Bandung
- Sekaran, U. 2006. "*Metode Penelitian Untuk Bisnis 1*". (4th Ed), Salemba Empat, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 2006. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Bumi Aksara, Jakarta
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I, CV. Mandarmaju. Bandung