Fries Simatupang
Universitas Terbuka
Jalan Cabe Raya
Pamulang, Tangerang Selatan

Abstrak

Masih banyaknya pekerjaan belum selesai, hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja masih rendah. Untuk itu kepemimpinan seseorang pemimpin memberi perubahan pada organisasi sangat dibutuhkan serta disiplin kerja pegawai agar bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis *path*. Sampel yang digunakan sebanyak 31 orang dengan teknik sampling dengan cara sensus. Metode analisis data yang digunakan menggunakan analisis statistik deskripsi dan analisis jalur (*path analysis*). Dari hasil uji analisis diketahui kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi. Namun kepemimpinan transformasional, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Secara bersama-sama kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Diketahui lebih besar pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dari pada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi. Serta begitu juga dengan lebih besar pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja dari pada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, motivasi, kinerja*

(*) Corresponding Author: fries.simatupang@yahoo.com (08126926997)

PENDAHULUAN

Pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas organisasi agar dapat tumbuh berkembang demi keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif merupakan salah satu ciri yang berkinerja baik dalam melaksanakan tugas yang disertai dengan tanggung jawab yang tinggi. Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Pegawai termotivasi untuk berprestasi pada umumnya berkerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan primer, sekunder dan tersier, tetapi pada intinya pegawai yang berorientasi prestasi adalah pegawai yang haus akan sebuah prestasi kerja, pegawai akan berusaha untuk menunjukkan performace setiap waktu. Ada perbedaan antara pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi dengan individu yang memiliki motivasi yang rendah. Individu yang memiliki motivasi tinggi akan mencari situasi, dimana pegawai berkompetisi dengan beberapa standar dan membuktikan kesuksesan diri. Pegawai cenderung menghindari kesuksesan yang diperoleh dengan mudah. Kemudian memilih pekerjaan menawarkan tanggung jawab personal untuk menemukan solusi sebuah masalah, dimana pegawai dapat menerima *feedback* yang jelas dan cepat terhadap kinerjanya. Selain itu pegawai yang memiliki

motivasi yang tinggi lebih berorientasi terhadap masa depan dan tidak menunda penyelesaian tugas supaya dapat mencapai tujuan. Sebaliknya pegawai yang memiliki motivasi rendah, cenderung termotivasi menghindari kesulitan. Pegawai lebih mencari tugas yang mudah, lebih suka menghindari kegagalan. Pegawai memiliki motivasi yang tinggi lebih cepat dalam mendapatkan promosi diawal karir tugasnya, dikarenakan lebih bersedia menyelesaikan tugas yang sulit supaya lebih sukses dibandingkan dengan rekan kerja yang lain (Greenberg, 2010).

Badan Kepegawaian Daerah merupakan garda terdepan dalam urusan kepegawaian serta sebagai penyelenggara urusan kewenangan daerah dalam merumuskan konsep kebijakan Bupati dan pengendalian pelaksanaan pembinaan kepegawaian. Jumlah pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ada sebanyak 31 orang, sedangkan jumlah pegawai di Kabupaten Tapanuli Tengah ada sebanyak 5.003 orang. Oleh sebab itu pegawai dituntut memiliki kinerja atau *performance* yang tinggi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun pada kenyataannya masih terdapat pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) belum menunjukkan *performance* yang baik meskipun sudah diatur dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan hasil database finger print BKD Tapanuli Tengah diketahui pegawai terlambat datang ke kantor pada tahun 2016 sebesar 30%, tahun 2017 sebesar 32% serta tahun 2018 sebesar 35%. Sedangkan disiplin pada jam pulang kerja diketahui pegawai sering pulang terlebih dahulu dari jam kerja untuk pulang yang telah ditetapkan pemerintah yaitu jam 17.00 Wib pada tahun 2016 sebesar 20%, tahun 2017 sebesar 22% serta tahun 2018 sebesar 24%. Hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Kepegawaian BKD Kabupaten Tapanuli Tengah diketahui pegawai masih terdapat sifat pegawai yang keluar saat jam kerja untuk keperluan pribadi, pekerjaan tidak selesai tepat waktu, Melakukan pekerjaan lain pada saat jam kerja.

Tabel 1. Disiplin Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tapanuli Tengah Periode Tahun 2016-2018

No	Uraian	Ketidakdisiplinan		
		2016	2017	2018
1	Terlambat datang	30%	32%	35%
2	Pulang sebelum jam kerja selesai	20%	22%	24%
3	Keluar saat jam kerja untuk keperluan pribadi	30%	31%	33%
4	Pekerjaan tidak selesai tepat waktu	20%	20%	22%
5	Melakukan pekerjaan lain pada saat jam kerja	20%	20%	22%

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah (2018)

Berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Tahun 2018 ternyata tingkat pencapaian kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tapanuli Tengah selama tahun 2018 belum mencapai nilai optimal. Pada periode Tahun 2016-2018 diperoleh penurunan penilaian kinerja dengan rata-rata total 80,32%. Sebagaimana hasil penilaian kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tapanuli Tengah Periode Tahun 2016-2018 yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tapanuli Tengah Periode Tahun 2016-2018

No	Periode Tahun	Nilai Rata-rata capaian kinerja (%)
1	2016	80,41
2	2017	80,39
3	2018	80,16
	Rata-rata Total	80,32

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah (2020)

Dalam melaksanakan kinerjanya, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tapanuli Tengah setiap pegawai hendaknya dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dan seorang pemimpin berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan suatu instansi sesuai dengan yang diharapkan dan akan lebih mudah tercapai. Oleh sebab itu,

seorang pemimpin harus mampu memotivasi pegawainya, karena dengan memberi motivasi yang tinggi terhadap pegawainya, akan memberikan efek kinerja pegawai yang maksimal pula.

Penelitian Tucunan (2014) diketahui kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pegawai, selain itu juga ada pengaruhnya langsung pada kinerja pegawai. Xiaomeng dan Kathryn (2010) menyatakan, kepemimpinan memiliki kekuatan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Selanjutnya John dan Gregory (2012) menyebutkan kepemimpinan ada peran penting untuk memotivasi karyawan, serta motivasi kerja karyawan memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan. Anne et al. (2008) menyatakan bahwa, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Namun hasil penelitian Permadi, et al (2018), menemukan bahwa kepemimpinan memiliki sikap positif dan pengaruh akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Febiningtyas, dan Ekaningtias (2014), Razak, et al (2018) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

hasil penelitian Sutrisno (2011) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap atau perilaku seseorang yang menunjukkan pada ketaatan, kepatuhan dan kesetiaan pada peraturan organisasi yang berlaku. Dengan kata lain, disiplin pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah menunjukkan disiplin kerja yang kurang baik (Tabel 1.1), kurang menaati peraturan yang sudah ditetapkan dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Mangkuprawira (2011) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan kewajiban seorang karyawan untuk mematuhi aturan dan peraturan organisasi, sehingga disiplin sebagai bentuk kegiatan organisasi dalam mengendalikan karyawannya dalam menjalankan standar operasional sebuah organisasi demi tercapainya sasaran dan tujuan organisasi. Dengan demikian disiplin kerja merupakan keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja dan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya tersebut. Kemampuan literasi perlu ditingkatkan secara terencana dan diawali dari niat untuk belajar. Dengan belajar, manusia berkembang sebagai pribadi karena memiliki sesuatu. Sesuatu di sini dapat dimaknai sebagai kesejahteraan, yang ditunjukkan dengan akumulasi aset, pengelolaan utang yang tepat, proteksi, meningkatkan tabungan, dan cerdas mengelola pengeluaran (Wahbi dan Ariwibowo, 2019).

Setiap pekerjaan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan dan mampu menciptakan kinerja yang tinggi secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Nawawi (2003). Untuk mencapainya sangat dibutuhkan peran serta kepemimpinan untuk memotivasi pegawai menunjukan sifat kerja kerasnya dan memiliki dedikasi disiplin yang tinggi.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Secara umum metode pengumpulan data dalam penelitian diantaranya dilakukan dengan kegiatan kuesioner, wawancara, studi dokumentasi. Adapun model analisis jalur dalam kerangka konsep dapat dituliskan persamaan strukturnya yaitu:

Persamaan struktur 1:

$$Y_1 = \text{py1.1 } X_1 + \text{py1.2 } X_2 + \varepsilon_1$$

Persamaan struktur 2:

$$Y_2 = \text{py2.1 } X_1 + \text{py2.2 } X_2 + \text{py2.3 } X_3 + \varepsilon_2$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Normalitas

Gambar 1. Histogram Normal Probability Plot

Uji normalitas dengan menggunakan Uji One Sample Kolmogorov yaitu dengan ketentuan nilai signifikansi di atas 5% atau 0.05 maka data memiliki distribusi normal, dan sebaliknya jika hasil uji menghasilkan nilai signifikan di bawah 5% atau 0.05 maka data tidak memiliki distribusi normal. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja tidak berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Tabel 3. Uji Multikolinieritas

No	Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Sub Struktur 1				
1	Kepemimpinan Transformasional	1.000	1.000	Tidak terjadi multikolinieritas
2	Disiplin Kerja	1.000	1.000	Tidak terjadi multikolinieritas
Dependent Variable: Motivasi				
Sub Struktur 2				
1	Kepemimpinan Transformasional	.697	1.434	Tidak terjadi multikolinieritas
2	Disiplin Kerja	.868	1.153	Tidak terjadi multikolinieritas
Sub Struktur 2				
3	Motivasi Kerja	.629	1.590	Tidak terjadi multikolinieritas
Dependent Variabel: Kinerja				

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa pada sub struktur 1 dan sub struktur 2 masing-masing variabel yaitu kepemimpinan Transformasional, disiplin kerja dan motivasi masing-masing memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0.1 serta masing-masing nilai *variance inflation factor* (VIF) lebih kecil dari 10, maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Gambar 2. Uji Heterokedasitisitas Scatterplot

Dari gambar 2, *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas, hal ini layak digunakan untuk memprediksi pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebagai variabel intervening.

Tabel 4. Uji T (Partial) Sub Struktur 1 Dependent Variable: Motivasi

No	Variabel	Standardized Coefficients Beta	Nilai t	Nilai Signifikan	Kesimpulan
1	Kepemimpinan Transformasional	0,523	3.487	0.002	Signifikan
2	Disiplin Kerja	0,310	2.067	0.048	Signifikan

Dengan menggunakan tarif signifikansi (α) sebesar 5%, berdasarkan data di atas dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Diketahui pada sub struktur 1, variabel kepemimpinan transformasional nilai signifikan 0,002 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa secara partial variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi. Oleh sebab itu hasil uji sub struktur 1 untuk variabel kepemimpinan transformasional menerima H_1 yang berarti bahwa variabel bebas kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Untuk variabel disiplin kerja memiliki nilai signifikan 0,048 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa secara partial variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel motivasi. Oleh sebab itu hasil uji sub struktur 1 untuk variabel disiplin kerja menerima H_1 yang berarti bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi

Tabel 5. R. Square Substruktur 1

Model	Nilai R Square
1	.371

Besarnya nilai R Square pada tabel *Model Summary* adalah sebesar 0,371. Hal ini menunjukkan bahwa X_1 (kepemimpinan transformasional) dan X_2 (disiplin kerja) terhadap Z (motivasi) adalah sebesar 37,1%. Sementara sisanya 62,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu untuk nilai $e1$ dapat dicari dengan menggunakan rumus $e1 = \sqrt{1 - 0,371} = 0,793$. Dari tabel dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) sebesar 0,523. Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) sebesar 0,310.

Selanjutnya untuk model koefisien jalur 2, dapat diketahui pada di bawah berikut :

Tabel 6. Uji t (Parsial) Substruktur 2 Dependent Variable: Kinerja

No	Variabel	Standardized Coefficients Beta	Nilai t	Nilai Signifikan	Ket.
1	Kepemimpinan Transformasional	0,354	2,259	0,032	Signifikan
2	Disiplin Kerja	0,299	2,133	0,042	Signifikan
3	Motivasi	0,354	2,148	0,041	Signifikan

Berdasarkan Tabel 6 dari ketiga variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi dinyatakan sebagai berikut:

Pada sub struktur 2 nilai signifikan untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,032 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja. Oleh sebab itu hasil uji menerima H_1 dan menolak H_0 yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y).

Sedangkan nilai signifikan untuk variabel disiplin kerja 0,042 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja. Oleh sebab itu hasil uji menerima H_1 dan menolak H_0 yang berarti bahwa bebas disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Nilai signifikan untuk variabel motivasi 0,041 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja, oleh sebab itu hasil uji menerima H_1 dan menolak H_0 yang berarti bahwa motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y).

Tabel 7. R. Square Substruktur 2

Model	Nilai R Square
2	0,539

Pada Tabel 7 nilai R Square adalah sebesar 0,539. Hal ini menunjukkan bahwa X_1 (kepemimpinan transformasional) dan X_2 (disiplin kerja), Z (motivasi) terhadap Y (kinerja) adalah sebesar 53,9%. Sementara sisanya 46,1% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu untuk nilai e^2 dapat dicari dengan menggunakan rumus $e^2 = \sqrt{1 - 0,539} = 0,678$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur sub struktur 2 sebagai berikut:

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,354, hal ini menunjukkan secara langsung X_1 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.

Pengaruh langsung disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,299, hal ini menunjukkan secara langsung X_2 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.

Pengaruh langsung motivasi (Z) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,354, hal ini menunjukkan secara langsung Z mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.

Pengaruh langsung yang diberikan kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap motivasi (Z) sebesar 0,523. Nilai pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) adalah perkalian antara nilai beta X_1 terhadap Z dan nilai beta Z terhadap Y yaitu $0,523 \times 0,354 = 0,185$. Maka pengaruh total yang diberikan X_1 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $0,523 + 0,185 = 0,708$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa pengaruh langsung X_1 terhadap Y sebesar 0,354 sedangkan pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui Z sebesar 0,185, yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan lebih besar pengaruh langsung X_1 terhadap Y daripada pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui Z.

Pengaruh langsung yang diberikan disiplin kerja (X_2) terhadap motivasi (Z) sebesar 0,310. Sedangkan pengaruh disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) adalah perkalian antara nilai beta disiplin kerja (X_2) terhadap motivasi (Z) dan nilai beta motivasi (Z) terhadap kinerja (Y) yaitu $-0,310 \times 0,354 = -0,109$. Maka pengaruh total yang diberikan X_2 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $0,310 + 0,109 = 0,419$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa pengaruh langsung X_2 terhadap Y sebesar 0,299 sedangkan pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui Z sebesar 0,109, yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan nilai pengaruh langsung X_2 terhadap Y lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya.

Berdasarkan hasil pencarian nilai pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disimpulkan kontribusi pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 8. Ringkasan Interpretasi Pengaruh Langsung Maupun Tidak Langsung

No.	Keterangan	Nilai
1	Pengaruh X_1 terhadap Y	0.354
2	Pengaruh X_2 terhadap Y	0.299
3	Pengaruh Z terhadap Y	0.354
4	Pengaruh X_1 terhadap Y melalui Z	0.185

5	Total X1 terhadap Y	0.708
6	Pengaruh X2 terhadap Z	0.310
7	Pengaruh X2 terhadap Y	0.354
8	Total X2 terhadap Y	0.419
9	Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z	0,185
10	Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z	0,109

Tabel 9. Uji F Sub Struktur 1 Variabel Dependent Motivasi

Model	Nilai F hitung	Signifikan
1	8,267	0,002

Hasil uji F sub struktur 2 menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} adalah 10,522 lebih besar dari F_{tabel} (3,00) Dengan demikian hipotesis diterima bahwa kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Cara lain dapat pula dilihat pada tabel anova bahwa nilai signifikan (0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian hipotesis diterima bahwa kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Tabel Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil	Ket.
1.	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi	Positif dan Signifikan	diterima
2.	Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi.	Positif dan Signifikan	diterima
3.	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap motivasi.	Positif dan Signifikan	diterima
4.	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja	Positif dan Signifikan	diterima
5.	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja	Positif dan Signifikan	diterima
6.	Pengaruh motivasi terhadap Kinerja	Positif dan Signifikan	diterima
7.	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan Disiplin Kerja melalui Motivasi	Positif dan Signifikan	diterima
8.	Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui Motivasi	Tidak Positif dan Signifikan	ditolak
9.	Pengaruh tidak langsung antara Disiplin Kerja terhadap kinerja melalui Motivasi	Tidak Positif dan Signifikan	ditolak
10.	Pengaruh kepemimpinan tidak langsung antara transformasional dan Disiplin Kerja melalui Motivasi	Tidak Positif dan Signifikan	ditolak

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini dapat dibuktikan bahwa bekerja di Badan Kepegawaian Daerah merupakan suatu kebanggaan tersendiri, karena Badan Kepegawaian Daerah merupakan pusat dalam hal pengurusan dan informasi kepegawaian.

Berdasarkan hasil deskripsi variabel kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan kepemimpinan transformasional sebesar 3,43. Dikategori baik, walaupun belum semua pegawai dapat merasakan kehadiran adanya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin. Perubahan yang dialami sebuah instansi, merupakan upaya daya dari seorang pemimpin untuk memotivasi pegawai supaya lebih giat bekerja. Sebuah tindakan nyata yang dilakukan pemimpin untuk memberi efek jera kepada pegawai yang lalai dalam bekerja atau tidak serius mengerjakan tugas pokok dan fungsinya adalah dengan menurunkan tunjangan tambahan penghasilan. Untuk eselon II dan III serta IV diberikan kenaikan agak lumayan besar, hal ini supaya kepala seksi dan kepala bidang lebih serius mengawasi pegawai bekerja. Kehadiran pemimpin dalam sebuah organisasi sangat diharapkan untuk peningkatan kinerja dengan menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di dalam organisasi tersebut. Berkembangnya suatu organisasi ada pada tanggung jawab seorang pemimpin. Menurut Danim (2014 : 18) kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok-kelompok bersama dan memberikannya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini berarti antara kepemimpinan dan motivasi memiliki ikatan yang kuat.

Disuatu sisi pemimpin selalu berupaya memotivasi pegawai dengan memberi penghargaan berupa promosi jabatan kepala pegawai yang menunjukkan prestasi kerja. Pimpinan akan memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang mempunyai integritas yang tinggi dalam bekerja, hal ini akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Hasil yang sama diketahui dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Priyanto (2016) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.”, Priyanto menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi.

Berdasarkan hasil pengujian untuk hipotesis ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan hasil deskripsi penelitian diketahui nilai rata-rata tanggapan responden atas dimensi disiplin sebesar 3,39 dengan kategori cukup. Rendahnya disiplin kerja menunjukkan rendahnya motivasi kerja pegawai. Pegawai yang kurang disiplin menunjukkan sebuah karakter pegawai kurang bersemangat bekerja. Untuk meningkatkan disiplin kerja, instansi melakukan tindakan yang kurang populer dengan menurunkan tunjangan tambahan penghasilan. Hal ini berlaku buat pegawai staff supaya lebih giat bekerja lagi. Jika pendisiplinan berhasil maka motivasi kerja pegawai akan meningkat lagi. Berhasil atau gagalnya penegakan disiplin pegawai, tergantung berapa serius instansi menerapkan Undang-undang no 53 tahun 2010. Konsekuensi buat pegawai yang memiliki motivasi kerja adalah dengan mengukur tambahan penghasilan terhadap beban kerja pegawai.

Tambahan penghasilan Badan Kepegawaian Daerah lebih besar dibandingkan tambahan penghasilan di dinas yang lain, karena tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja. Mengacu pada peraturan disiplin, bahwa kehadiran pegawai berpengaruh pada jumlah tambahan penghasilan yang akan diterima, karena tambahan penghasilan dibayarkan sesuai dengan jumlah kehadiran pegawai. Oleh karena itu pegawai akan termotivasi pada disiplin kehadiran untuk mendapatkan tambahan penghasilan yang lebih besar. Hal ini dibuktikan pada penelitian sebelumnya oleh Permadi, Dharmanegara, dan Sitiari (2018) tentang “The Effects of Leadership and Motivation Againsts Work Discipline and Performance of Civil Servant Employees at Balai Wilayah Sungai Bali Penida”. Pada penelitian menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil pengujian untuk hipotesis ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, hal ini dibuktikan bahwa dalam uji hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} . Bahwa hipotesis kepemimpinan akan memberikan promosi jabatan dan hipotesis disiplin kerja berpengaruh terhadap tambahan penghasilan pegawai, memberikan motivasi bagi pegawai dalam bekerja lebih baik.

Kepemimpinan dalam suatu instansi memiliki peranan sangat penting disebabkan pemimpinlah yang mengarahkan dan menggerakkan instansi untuk mencapai tujuan. Pemimpin harus memahami setiap karakteristik bawahan, supaya dapat mengarah mau dibawa kemana organisasi yang dia pimpin. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi pegawai supaya mau mengikuti setiap apa yang diinginkannya. Jika seorang pegawai kurang disiplin dalam bekerja, hanya pemimpinlah yang dapat mengarahkannya. Dengan kekuatan yang dimiliki, pemimpin memotivasinya supaya lebih bersemangat. Pemimpin itu adalah rohnya sebuah organisasi.

Hasil yang sama diketahui dari penelitian terdahulu yang dilakukan Penelitian Bhaskara (2011) bahwa terhadap hubungan positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil pengujian untuk hipotesis ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa pimpinan akan memberikan reward kepada pegawai yang mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, hal ini dapat meningkatkan kinerja dan rasa keinginan untuk bekerja lebih baik serta rasa hormat pegawai terhadap pimpinan, selain itu pimpinan mampu menjadi contoh dan motivator bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Isvandiari dan Idris (2018) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang. Dimana disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian untuk hipotesis ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini dibuktikan jika pegawai disiplin dalam masuk kerja selalu tepat waktu, serta teliti dalam menyelesaikan pekerjaan maka hasil kinerjanya akan baik pula dan sebaliknya jika pegawai tidak disiplin dalam waktu masuk kerja dan kurang teliti dalam penyelesaian pekerjaan maka kinerjanya akan menjadi buruk. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Isvandiari dan Idris (2018) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang, dimana disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian untuk hipotesis ini menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Nawawi (2003) menyatakan bahwa setiap pekerjaan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan dan mampu menciptakan kinerja yang tinggi secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Dengan motivasi keinginan untuk diakui dalam menyelesaikan pekerjaan, maka pegawai termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat dan teliti. Hal ini merupakan dorongan bagi pegawai menunjukkan kinerjanya untuk mendapat pengakuan dari pimpinan maupun dari teman sekanter, dan hal ini akan menjadi motivasi bagi pegawai lain meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan pengakuan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Indrayanto (2018) tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada PNS Kabupaten Banyumas”. Disimpulkan bahwa *motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai*.

Berdasarkan hasil pengujian untuk hipotesis ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Hal ini dibuktikan bahwa pimpinan yang memberikan reward kepada pegawai, mendapatkan tambahan penghasilan dan keinginan untuk mendapat pengakuan, semua hal ini akan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai yang lebih baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis bahwa uji F menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , dan hasil uji menerima H_1 dan menolak H_0 .

Untuk mengelola sumberdaya diperlukan pemimpin yang cakap, jujur, dan mempunyai kapabilitas serta didukung oleh pegawai yang berdisiplin kerja yang tinggi. Pada sebuah Institusi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas Institusi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi (Istianto, 2009: 2).

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para karyawan mematuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut dengan kata lain pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan sikap dan perilaku para karyawan sehingga karyawan tersebut secara suka rela kooperatif dengan karyawan yang lain meningkatkan prestasi kerja.

Motivasi sangat penting karena motivasi yang rendah dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang rendah pula. Motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut ukuran-ukuran dan batasan-batasan yang diinginkan. Dengan adanya motivasi yang tinggi akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi pula. Sehingga tujuan dan target yang ditetapkan Institusi akan tercapai.

Dengan demikian kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Razak, Sarpan, dan Ramlan (2018) tentang Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. Dengan kesimpulan secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Selain itu, disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja secara tidak langsung tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai memiliki pengaruh untuk peningkatan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sehingga disarankan bagi instansi untuk dapat menjaga dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional karena apabila aparatur menyukai gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja aparatur akan meningkat.

Perlu dilakukan peningkatan pembinaan disiplin bagi seluruh pegawai untuk peningkatan kinerja yang lebih baik lagi. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang paling baik, memberikan penghargaan berupa karyasatya lencana, bingkisan/cenderamata, pujian ataupun bentuk penghargaan lainnya. Hal ini tentunya menimbulkan jiwa bersaing antar pegawai untuk bekerja lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Davis, K. dan Newstrom, J. W. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Edi, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mitra Wacana Media.
- Greenberg, J. (2010). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Jurnal Of Management* 16, 399-432
- John E. Barbuto, Jr. and Gregory T. Gifford. (2012). Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*. Vol. 7. Iss. 1. Pp. 18-28
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya,
- Robbins, S. (2015). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara.
- Sujarweni, V. W. (2014) *Metodologi Penelitian*, Pustaka Baru Press.
- Sujarweni, V. W. (2015) *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*, Pustaka Baru Press.
- Syamsir, T. (2013). *Organisasi dan Manajemen*, Alfabeta.
- Tika, H. M. P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Wahbi, A.A & Ariwibowo, P. (2019). Konsep Literasi Ekonomi Digital: Analisa Dampak Teknologi

<https://doi.org/10.37010/jdc.v2i1>

Terhadap Prilaku Gaya Hidup Guru SMP Se Tangerang Selatan. Bogor. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Hidayah*. (3)1, 37-44. doi : 10.30868/ad.v3i01.486.
Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

<https://doi.org/10.37010/jdc.v2i1.198>