

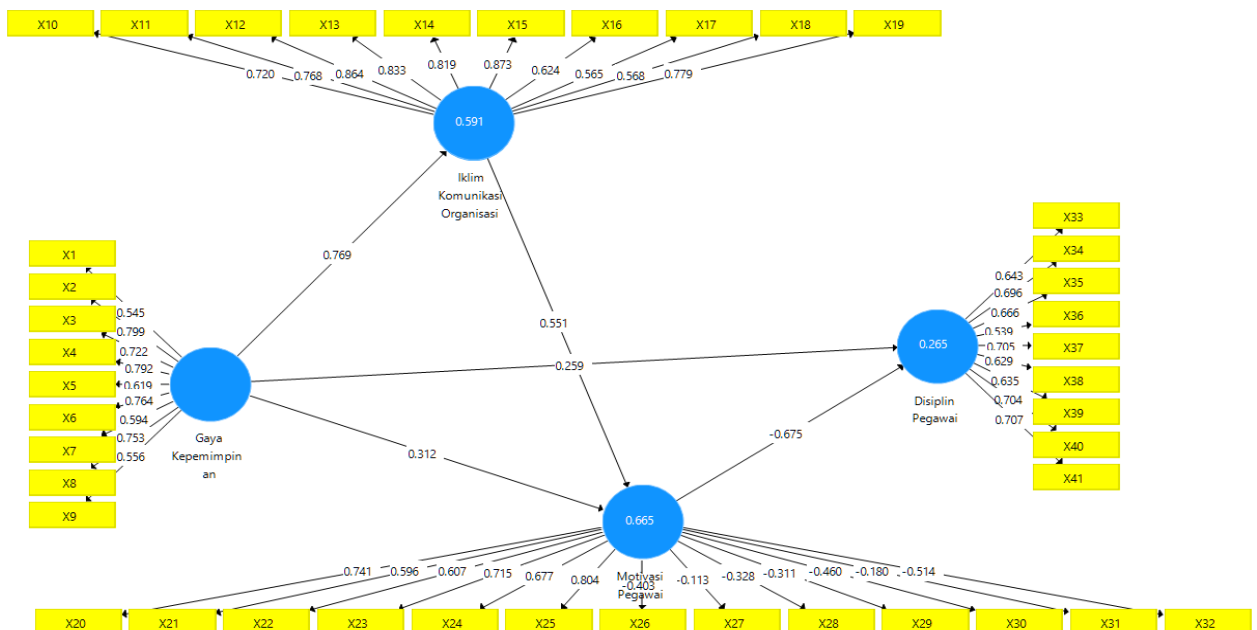
**BAB III**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP TINGKAT DISIPLIN KERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH TINGKAT MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI LLDIKTI WILAYAH VI JAWA TENGAH**

**3.1 Pengujian Instrumen**

Analisa *Outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliabel*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya.

**Gambar 3.1**  
**Pengujian Instrumen Penelitian**



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Untuk melakukan analisis instrumen, dilakukan analisa *outer model* dengan memperhatikan beberapa penilaian berikut:

### 3.1.1 *Convergent Validity*

*Convergent validity* adalah penilaian indikator yang berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup.

#### 1. *Convergent Validity* Variabel Gaya Kepemimpinan

Berikut ini hasil perhitungan *convergent validity* untuk indikator-indikator penyusun variabel gaya kepemimpinan.

**Tabel 3.1**  
***Convergent Validity* Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	<i>Convergent Validity</i>
X1	0,545
X2	0,799
X3	0,722
X4	0,792
X5	0,619
X6	0,764
X7	0,594
X8	0,753
X9	0,556

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Mengacu pada nilai *convergent validity* yang dihasilkan untuk indikator variabel gaya kepemimpinan, terdapat empat indikator yang gugur karena tidak memenuhi kriteria untuk merefleksikan variabel yang diukur, yaitu indikator X1, X5, X7 dan X9. Dengan demikian pengukuran variabel gaya kepemimpinan dilakukan dengan menggunakan lima indikator, yaitu X2, X3, X4, X6, dan X8.

## 2. *Convergent Validity* Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Berikut ini hasil perhitungan *convergent validity* untuk indikator-indikator penyusun variabel iklim komunikasi organisasi.

**Tabel 3.2**  
***Convergent Validity* Variabel Iklim Komunikasi Organisasi**

Indikator	Convergent Validity
X10	0,720
X11	0,768
X12	0,864
X13	0,833
X14	0,819
X15	0,873
X16	0,624
X17	0,565
X18	0,568
X19	0,779

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Mengacu pada nilai *convergent validity* yang dihasilkan untuk indikator variabel iklim komunikasi organisasi, terdapat tiga indikator yang gugur karena tidak memenuhi kriteria untuk merefleksikan variabel yang diukur, yaitu indikator X16, X17 dan X18. Dengan demikian pengukuran variabel iklim komunikasi organisasi dilakukan dengan menggunakan tujuh indikator, yaitu X10, X11, X12, X13, X14, X15 dan X19.

### 3. *Convergent Validity* Variabel Motivasi Pegawai

Berikut ini hasil perhitungan *convergent validity* untuk indikator-indikator penyusun variabel motivasi pegawai.

**Tabel 3.3**  
***Convergent Validity* Variabel Motivasi Pegawai**

Indikator	<i>Convergent Validity</i>
X20	0,741
X21	0,596
X22	0,607
X23	0,715
X24	0,677
X25	0,804
X26	-0,403
X27	-0,113
X28	-0,328
X29	-0,311
X30	-0,460
X31	-0,180
X32	-0,514

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Mengacu pada nilai *convergent validity* yang dihasilkan untuk indikator variabel motivasi pegawai, terdapat sepuluh indikator yang gugur karena tidak memenuhi kriteria untuk merefleksikan variabel yang diukur, yaitu indikator X21, X22, X24, X26, X27, X28, X29, X30, X31, dan X32. Dengan demikian pengukuran variabel motivasi pegawai dilakukan dengan menggunakan tiga indikator, yaitu X20, X23 dan X25.

#### 4. *Convergent Validity* Variabel Disiplin Pegawai

Berikut ini hasil perhitungan *convergent validity* untuk indikator-indikator penyusun variabel disiplin pegawai.

**Tabel 3.4**  
***Convergent Validity* Variabel Disiplin Pegawai**

Indikator	<i>Convergent Validity</i>
X33	0,643
X34	0,696
X35	0,666
X36	0,539
X37	0,705
X38	0,629
X39	0,635
X40	0,704
X41	0,707

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Mengacu pada nilai *convergent validity* yang dihasilkan untuk indikator variabel disiplin pegawai, terdapat enam indikator yang gugur karena tidak

memenuhi kriteria untuk merefleksikan variabel yang diukur, yaitu indikator X33, X34, X35, X36, X38, dan X39 . Dengan demikian pengukuran variabel motivasi pegawai dilakukan dengan menggunakan tiga indikator, yaitu X37, X40 dan X41.

### 3.1.2 Composite Reliability

*Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0.70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

*Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan untuk memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$  (Andreas & Gaia, 2010).

**Tabel 3.5**  
**Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach Alpha	Rho A	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0,759	0,864	0,854
Iklm Komunikasi Organisasi	0,844	0,849	0,889
Motivasi Pegawai	0,922	0,927	0,938
Disiplin Pegawai	0,786	0,793	0,876

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Analisis *composite reliability* dilakukan dengan menganalisis nilai *cronbach's alpha*. Mengacu pada hasil *cronbach's alpha* pada masing-masing variabel penelitian lebih besar dari 0,7 yang dipersyaratkan sehingga dapat disimpulkan bahwa *composite reliability* pada masing-masing variabel penelitian dapat memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.

### **3.2 Deskripsi Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui tendensi atau kecenderungan variabel-variabel penelitian menurut persepsi responden. Analisis deskriptif dalam studi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan frekuensi dan nilai mean. Nilai mean dari jawaban responden dikelompokkan dalam tiga kategori berikut:

1,00 – 3,00 = Rendah

> 3,00 – 5,00 = Sedang

> 5,00 – 7,00 = Tinggi

#### **3.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan**

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan empat dimensi dengan sembilan item pengukuran. Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, empat indikator dinyatakan tidak valid dan tidak reliabel sehingga kemudian pengukuran variabel gaya kepemimpinan dilakukan dengan menggunakan lima indikator, yaitu X2, X3, X4, X6 dan X8. Berikut ini hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel gaya kepemimpinan.

**Tabel 3.6**  
**Indeks Gaya Kepemimpinan untuk Indikator X2**

Indikator	% Jawaban Responden pada Indikator Gaya Kepemimpinan							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X2	0,0	1,6	6,6	8,2	18,0	32,8	32,8	5,72

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X2 pada gaya kepemimpinan mengukur persepsi responden mengenai kesempatan bawahan membuat perencanaan pekerjaan. Hasil perhitungan nilai mean untuk indikator ini adalah sebesar 5,72 yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan LLDIKTI VI Jawa Tengah mendapatkan kesempatan yang baik sebagai bawahan untuk merencanakan secara mandiri pekerjaan yang akan dilakukan.

**Tabel 3.7**  
**Indeks Gaya Kepemimpinan untuk Indikator X3**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Gaya Kepemimpinan							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X3	0,0	0,0	3,3	14,8	6,6	42,6	32,8	5,87

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X3 pada gaya kepemimpinan mengukur persepsi responden mengenai kesempatan bawahan menyusun pedoman penyelesaian tugas. Hasil perhitungan nilai mean untuk indikator ini adalah sebesar 5,87 yang termasuk dalam kategori tinggi. Artinya, bahwa responden merasa memperoleh kesempatan yang baik dari organisasi untuk menyusun program-program yang diperlukan untuk mendukung penyelesaian tugas-tugasnya.



**Tabel 3.8**  
**Indeks Gaya Kepemimpinan untuk Indikator X4**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Gaya Kepemimpinan							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X4	0,0	1,6	8,2	21,3	13,1	44,3	11,5	5,25

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X4 pada gaya kepemimpinan mengukur persepsi responden mengenai kepemimpinan yang ramah kepada bawahan. Hasil perhitungan nilai mean untuk indikator ini adalah sebesar 5,25 yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada saat ini senantiasa hangat kepada bawahan yang ditunjukkan oleh sikap pimpinan yang ramah kepada bawahan.

**Tabel 3.9**  
**Indeks Gaya Kepemimpinan untuk Indikator X6**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Gaya Kepemimpinan							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X6	0,0	3,3	14,8	13,1	14,8	47,5	6,6	5,08

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X6 pada gaya kepemimpinan mengukur persepsi responden mengenai berkonsultasi dengan bawahan. Hasil perhitungan nilai mean untuk indikator ini adalah sebesar 5,08 yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan deskriptif ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan apresiasi yang baik kepada bawahannya. Apresiasi ini ditunjukkan oleh pimpinan dalam bentuk kesediannya untuk berkonsultasi dan mendengar saran maupun masukan dari bawahan.

**Tabel 3.10**  
**Indeks Gaya Kepemimpinan untuk Indikator X8**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Gaya Kepemimpinan							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X8	0,0	1,6	8,2	18,0	13,1	49,2	9,8	5,30

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X8 pada gaya kepemimpinan mengukur persepsi responden mengenai memberikan tantangan bawahan untuk berprestasi. Hasil perhitungan nilai mean untuk indikator ini adalah sebesar 5,30 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil perhitungan analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa di dalam organisasi pegawai diberikan tantangan-tantangan sehingga pegawai dapat berkreasi dan berinovasi untuk mampu menunjukkan prestasi yang dimiliki.

Berdasarkan hasil perhitungan masing-masing indikator, maka dapat dihitung nilai rerata untuk variabel kepemimpinan yang diukur dengan menggunakan lima indikator, yaitu:

**Tabel 3.11**  
**Analisis Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2	61	2	7	5,72	1,280
X3	61	3	7	5,87	1,132
X4	61	2	7	5,25	1,247
X6	61	2	7	5,08	1,333
X8	61	2	7	5,30	1,216
Gaya Kepemimpinan	61	15	34	27,21	4,872

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Kepemimpinan diukur dengan lima indikator pada skala 1 – 7 sehingga jawaban akan diperoleh pada rentang 5 – 35 dengan interval  $(35 - 5)/3 = 10$ .

Jawaban dikelompokkan dalam tiga kategori sebagai berikut:

5,00 – 15,00 = Rendah

> 15,00 – 25,00 = Sedang

> 25,00 – 35,00 = Tinggi

Hasil perhitungan rerata variabel gaya kepemimpinan adalah 27,21 termasuk dalam kategori tinggi. Dari kelima indikator, X3 dengan rerata 5,87 yang berarti terdapat kecenderungan memberikan tantangan bawahan untuk berprestasi.

**Tabel 3.12**  
**Crosstab Variabel Gaya Kepemimpinan dan Disiplin**

			Disiplin Pegawai			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Gaya Kepemimpinan	Rendah	Count	0	0	2	2
		%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Sedang	Count	1	9	7	17
		%	5,9%	52,9%	41,2%	100,0%
	Tinggi	Count	15	16	11	42
		%	35,7%	38,1%	26,2%	100,0%
Total		Count	16	25	20	61
		%	26,2%	41,0%	32,8%	100,0%

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Berdasarkan tabel crosstab di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang tinggi memicu disiplin pegawai yang sedang. Hal ini tampak pada jumlah responden sejumlah 16 orang (38,1%).

### 3.2.2 Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Variabel iklim komunikasi organisasi diukur dengan menggunakan tiga dimensi dengan sepuluh item pengukuran. Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, tiga indikator dinyatakan tidak valid dan tidak reliabel sehingga kemudian pengukuran variabel iklim komunikasi organisasi dilakukan dengan menggunakan tujuh indikator, yaitu X10, X11, X12, X13, X14, X15 dan X19. Berikut ini hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel iklim komunikasi organisasi.

**Tabel 3.13**  
**Indeks Iklim Komunikasi Organisasi untuk Indikator X10**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Iklim Komunikasi Organisasi							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X10	1,6	0,0	16,4	21,3	11,5	37,7	11,5	5,00

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X10 pada iklim komunikasi organisasi mengukur persepsi responden mengenai membela diri. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X10 dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 5,00. Temuan ini menunjukkan bahwa responden diberikan kesempatan untuk menyampaikan atau mengajukan komunikasi yang berkaitan dengan pembelaan diri di dalam organisasi atau kepada pimpinan maupun rekan kerja.

**Tabel 3.14**  
**Indeks Iklim Komunikasi Organisasi untuk Indikator X11**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Iklim Komunikasi Organisasi							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X11	6,6	4,9	21,3	26,2	11,5	21,3	8,2	4,28

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X11 pada iklim komunikasi organisasi mengukur persepsi responden mengenai mendengarkan. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X11 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 4,28 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan responden untuk mendengarkan hal-hal yang disampaikan oleh pimpinan atau rekan kerja kurang optimal.

**Tabel 3.15**  
**Indeks Iklim Komunikasi Organisasi untuk Indikator X12**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Iklim Komunikasi Organisasi							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X12	1,6	13,1	13,1	21,3	14,8	31,1	4,9	4,48

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X12 pada iklim komunikasi organisasi mengukur persepsi responden mengenai memberikan ketenangan. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X12 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 4,48 yang termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang ada di dalam organisasi cukup memberikan ketenangan bagi pegawai atau anggota organisasi.

**Tabel 3.16**  
**Indeks Iklim Komunikasi Organisasi untuk Indikator X13**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Iklim Komunikasi Organisasi							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X13	6,6	4,9	14,8	21,3	6,6	42,6	3,3	4,57

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X13 pada iklim komunikasi organisasi mengukur persepsi responden mengenai suportif. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator

X13 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 4,57 yang termasuk dalam kategori sedang. Temuan dari hasil analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa komunikasi yang organisasi cukup memberikan dukungan kepada anggota organisasi.

**Tabel 3.17**  
**Indeks Iklim Komunikasi Organisasi untuk Indikator X14**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Iklim Komunikasi Organisasi							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X14	6,6	9,8	13,1	19,7	13,1	36,1	1,6	4,38

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X14 pada iklim komunikasi organisasi mengukur persepsi responden mengenai deskripsi atau memberi penjelasan. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X14 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 4,38 yang termasuk dalam kategori sedang. Artinya bahwa komunikasi yang ada di dalam organisasi, dipersepsikan oleh responden cukup memberikan deskripsi atau memberikan penjelasan mengenai tugas pokok pekerjaan di dalam organisasi.

**Tabel 3.18**  
**Indeks Iklim Komunikasi Organisasi untuk Indikator X15**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Iklim Komunikasi Organisasi							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X15	1,6	8,2	16,4	14,8	6,6	37,7	14,8	4,89

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X15 pada iklim komunikasi organisasi mengukur persepsi responden mengenai orientasi pada masalah. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X15 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai

sebesar 4,89 yang termasuk dalam kategori sedang. Temuan ini memberikan gambaran bahwa responden mempersepsikan bahwa komunikasi yang dijalankan di organisasi memberikan orientasi yang cukup pada masalah.

**Tabel 3.19**  
**Indeks Iklim Komunikasi Organisasi untuk Indikator X19**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Iklim Komunikasi Organisasi							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X19	0,0	0,0	14,8	14,8	14,8	52,5	3,3	5,15

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X19 pada iklim komunikasi organisasi mengukur persepsi responden mengenai kesementaraan. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X19 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 5,15 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang berkaitan dengan kesementaraan yang ada di organisasi di persepsikan tinggi oleh responden. Responden mempersepsikan gaya komunikasi ini memiliki tingkat kesementaraan yang tinggi. Menurutnya, ketika organisasi mengalami perubahan pimpinan maka komunikasi yang ada di organisasi dapat berubah. Jadi tidak ada komunikasi yang selalu mapan.

**Tabel 3.20**  
**Analisis Deskriptif Variabel Iklim Komunikasi Organisasi**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X10	1	7	5,00	1,414
X11	1	7	4,28	1,634
X12	1	7	4,48	1,566
X13	1	7	4,57	1,648
X14	1	7	4,38	1,655
X15	1	7	4,89	1,674
X19	3	7	5,15	1,181
<b>Iklim Komunikasi Organisasi</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	<b>32,74</b>	<b>8,931</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Iklm komunikasi organisasi diukur dengan tujuh indikator pada skala 1 – 7 sehingga jawaban akan diperoleh pada rentang 7 - 49 dengan interval  $(49-7)/3=14$ .

Jawaban dikelompokkan dalam tiga kategori sebagai berikut:

7,00 – 21,00 = Rendah

> 21,00 – 35,00 = Sedang

> 35,00 – 49,00 = Tinggi

Hasil perhitungan rerata variabel iklim komunikasi organisasi adalah 32,74 termasuk dalam kategori sedang. Dari ketujuh indikator, X19 dengan rerata 5,15 yang berarti terdapat kecenderungan iklim komunikasi organisasi yang bersifat sementara.

**Tabel 3.21**  
**Crosstab Variabel Iklim Komunikasi Organisasi dan Disiplin**

			Disiplin Pegawai			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Iklim Komunikasi Organisasi	Rendah	Count	0	5	3	8
		%	0,0%	62,5%	37,5%	100,0%
	Sedang	Count	1	5	3	9
		%	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
	Tinggi	Count	15	15	14	44
		%	34,1%	34,1%	31,8%	100,0%
Total		Count	16	25	20	61
		%	26,2%	41,0%	32,8%	100,0%

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Berdasarkan data crosstab di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar termasuk dalam iklim komunikasi organisasi yang tinggi dengan jumlah 44 orang dengan tingkat kedisiplinan rendah atau sedang sejumlah 15 orang.



### 3.2.3 Variabel Motivasi Pegawai

Variabel motivasi pegawai diukur dengan menggunakan tiga dimensi dengan 13 item pengukuran. Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, sepuluh indikator dinyatakan tidak valid dan tidak reliabel sehingga kemudian pengukuran variabel motivasi pegawai dilakukan dengan menggunakan tiga indikator, yaitu X20, X23 dan X25. Berikut ini hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel motivasi pegawai.

**Tabel 3.22**  
**Indeks Motivasi Pegawai untuk Indikator X20**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Motivasi Pegawai							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X20	0,0	4,9	13,1	18,0	13,1	36,1	14,8	5,07

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X20 pada variabel motivasi kerja mengukur persepsi responden mengenai tanggung jawab. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X20 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 5,07 yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini memberikan informasi kepada peneliti, bahwa responden mempersepsikan motivasi yang tinggi karena memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan dan organisasi.

**Tabel 3.23**  
**Indeks Motivasi Pegawai untuk Indikator X23**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Motivasi Pegawai							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X23	0,0	3,3	4,9	21,3	13,1	44,3	13,1	5,30

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X23 pada variabel motivasi kerja mengukur persepsi responden mengenai rencana kerja. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X23 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 5,30 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil perhitungan deskriptif ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan memiliki motivasi kerja yang tinggi yang ditunjukkan dari perencanaan-perencanaan kerja yang telah disusun dan harus dilaksanakan.

**Tabel 3.24**  
**Indeks Motivasi Pegawai untuk Indikator X25**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Motivasi Pegawai							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X25	0,0	1,6	8,2	9,8	18,0	39,3	23,0	5,54

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X25 pada variabel motivasi kerja mengukur persepsi responden mengenai mencari kesempatan. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X25 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 5,54 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil perhitungan deskriptif ini memberikan informasi kepada peneliti bahwa responden termotivasi untuk bekerja dalam rangka mencari peluang-peluang yang disediakan oleh organisasi. Peluang-peluang tersebut seperti peluang beasiswa, peluang reward prestasi, peluang karir.

**Tabel 3.25**  
**Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Pegawai**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X20	2	7	5,07	1,459
X23	2	7	5,30	1,269
X25	2	7	5,54	1,272
Motivasi Pegawai	6	21	15,90	3,350

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Motivasi pegawai diukur dengan tiga indikator pada skala 1 – 7 sehingga jawaban akan diperoleh pada rentang 3 – 21 dengan interval  $(21 - 3)/3 = 6$ .

Jawaban dikelompokkan dalam tiga kategori sebagai berikut:

3,00 – 9,00 = Rendah

> 9,00 – 15,00 = Sedang

> 15,00 – 21,00 = Tinggi

Hasil perhitungan rerata variabel motivasi pegawai adalah 15,90 termasuk dalam kategori tinggi. Dari kelima indikator, X25 dengan rerata 5,54 yang berarti terdapat kecenderungan termotivasi untuk mencari kesempatan.

**Tabel 3.26**  
**Crosstab Variabel Motivasi Pegawai dan Disiplin**

			Disiplin Pegawai			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Motivasi Pegawai	Rendah	Count	0	1	1	2
		%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	Sedang	Count	4	9	9	22
		%	18,2%	40,9%	40,9%	100,0%
	Tinggi	Count	12	15	10	37
		%	32,4%	40,5%	27,0%	100,0%
Total		Count	16	25	20	61
		%	26,2%	41,0%	32,8%	100,0%

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Berdasar pada tabel crosstab di atas, terdapat 27 orang pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi dengan tingkat disiplin kerja yang sedang sejumlah 15 orang.

### 3.2.4 Variabel Disiplin Pegawai

Variabel disiplin pegawai diukur dengan menggunakan tiga dimensi dengan sembilan item pengukuran. Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, tujuh indikator dinyatakan tidak valid dan tidak reliabel sehingga kemudian pengukuran variabel disiplin pegawai dilakukan dengan menggunakan tiga indikator, yaitu X37, X40 dan X41. Berikut ini hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel disiplin pegawai.

**Tabel 3.27**  
**Indeks Disiplin Pegawai untuk X37**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Disiplin Pegawai							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X37	11,5	9,8	9,8	14,8	16,4	23,0	14,8	4,43

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X37 pada variabel disiplin kerja mengukur persepsi responden mengenai kuantitas. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X37 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 4,43 yang termasuk dalam kategori sedang. Artinya, kuantitas atau jumlah kehadiran responden masih perlu dioptimalkan.

**Tabel 3.28**  
**Indeks Disiplin Pegawai untuk X40**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Disiplin Pegawai							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X40	3,3	13,1	14,8	18,0	16,4	24,6	9,8	4,44

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X40 pada variabel disiplin kerja mengukur persepsi responden mengenai taat prosedur penggunaan peralatan kantor. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X40 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 4,44 yang termasuk dalam kategori sedang. Artinya, ketaatan responden dalam mengikuti standard an prosedur penggunaan peralatan masih perlu ditingkatkan.

**Tabel 3.29**  
**Indeks Disiplin Pegawai untuk X41**

Indikator	Persentase Jawaban Responden pada Indikator Disiplin Pegawai							Mean
	1	2	3	4	5	6	7	
X41	6,6	18,0	19,7	13,1	24,6	6,6	11,5	3,97

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Indikator X41 pada variabel disiplin kerja mengukur persepsi responden mengenai aturan. Hasil perhitungan analisis deskriptif untuk indikator X41 ini yang dilakukan dengan pendekatan mean diperoleh nilai sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori sedang. Artinya, kedisiplinan responden dalam menghormati, mengikuti, dan menjalankan peraturan belum cukup baik sehingga rentan dengan tindakan indisipliner.

**Tabel 3.30**  
**Analisis Deskriptif Variabel Disiplin Pegawai**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X37	1	7	4,43	1,953
X40	1	7	4,44	1,688
X41	1	7	3,97	1,760
Disiplin Pegawai	4	21	12,84	4,439

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Disiplin pegawai diukur dengan tiga indikator pada skala 1 – 7 sehingga jawaban akan diperoleh pada rentang 3 – 21 dengan interval  $(21 - 3)/3 = 6$ .

Jawaban dikelompokkan dalam tiga kategori sebagai berikut:

3,00 – 9,00 = Rendah

> 9,00 – 15,00 = Sedang

> 15,00 – 21,00 = Tinggi

Hasil perhitungan rerata variabel disiplin pegawai adalah 12,84 termasuk dalam kategori sedang. Dari ketiga indikator, X40 dengan rerata 5,54 yang berarti terdapat kecenderungan kedisiplinan dalam penggunaan peralatan.

### **3.3 Inner Model Analysis**

Analisa *Inner model* digunakan memprediksi hubungan variabel laten, disebut juga *inner relation*, *structural model* dan berdasarkan pada *substantive theory* dengan melihat besarnya presentase *Variance*. Analisa *inner model* dapat dievaluasi yaitu; dengan menggunakan R-Square untuk konstruk laten endogen atau dependen, Stone-Geisser Q square test untuk menguji *predictive relevance* dan *Average Variance Extracted* untuk *Predictiveness* dengan prosedur

resampling seperti; jackknifing dan bootstrapping memperoleh stabilitas dari estimasi. Uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif.

**Tabel 3.31**  
**Inner Model Analysis**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Iklm Komunikasi Organisasi	0,544	0,537
Motivasi Pegawai	0,709	0,699
Disiplin Pegawai	0,079	0,063

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

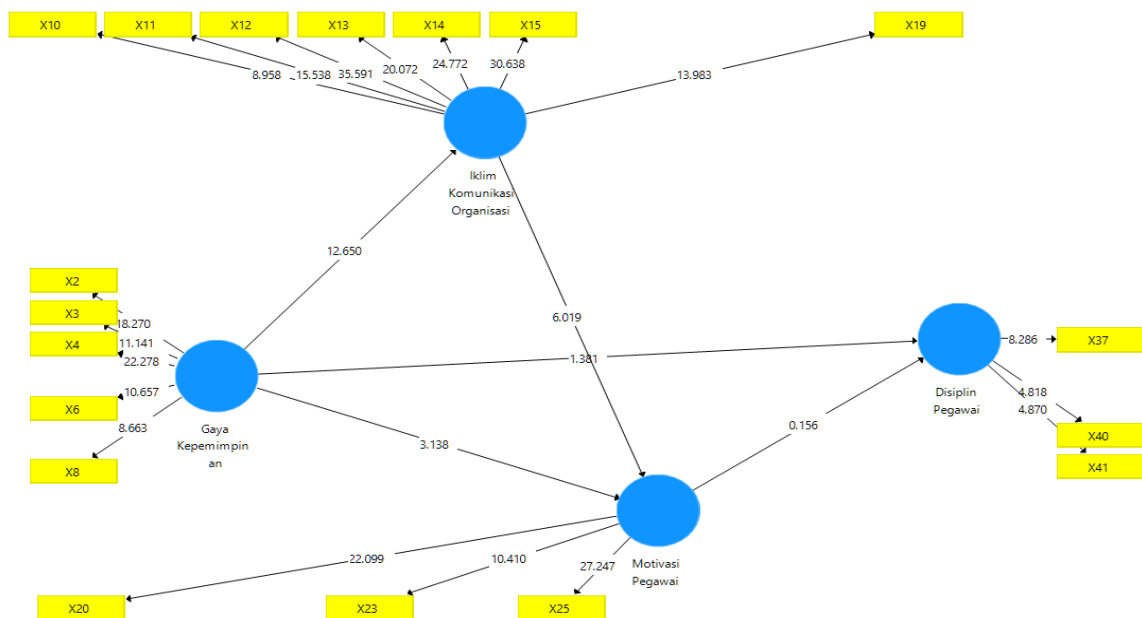
Evaluasi inner model dilakukan dengan menganalisis nilai R Square Adjusted yang diperoleh. Nilai R Square Adjusted untuk variabel iklim komunikasi organisasi adalah sebesar 0,537, artinya sebesar 53,7% variasi yang terjadi pada iklim komunikasi organisasi, dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan sebesar 53,7%. Nilai R Square Adjusted untuk variabel motivasi pegawai adalah sebesar 0,699 atau 69,9% yang berarti bahwa 69,9% terjadinya perubahan pada motivasi pegawai dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi. Nilai R Square Adjusted untuk disiplin pegawai adalah

0,063 atau sebesar 6,3% terjadinya perubahan pada disiplin pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai.

### 3.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh antar variabel penelitian. Sesuai dengan tujuan penelitian ini, terdapat lima hipotesis yang hendak diuji dalam studi ini. Berikut visualisasi pengaruh antar variabel.

**Gambar 3.2**  
**Pengujian Hipotesis**



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1.96. Sehingga



kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika  $t$ -statistik  $> 1.96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0.05$ .

**Tabel 3.32**  
**Pengujian Hipotesis**

Pengaruh antar Variabel			T statistics	P. Values
Gaya Kepemimpinan	→	Iklm Komunikasi Organisasi	12,650	0,000
Iklm Komunikasi Organisasi	→	Motivasi Pegawai	6,019	0,000
Gaya Kepemimpinan	→	Motivasi Pegawai	3,138	0,002
Motivasi Pegawai	→	Disiplin Pegawai	0,156	0,876
Gaya Kepemimpinan	→	Disiplin Pegawai	1,381	0,168

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

### **3.4.1 Pengujian Pengaruh Gaya Kepemimpinan – Iklm Komunikasi Organisasi**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim komunikasi organisasi menghasilkan nilai  $t$ -hitung sebesar 12,650 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai  $t$ -hitung (12,650)  $>$  nilai  $t$ -tabel (1,960) dan nilai signifikansi (0,000)  $<$  0,05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif dalam menjelaskan terjadinya variasi pada iklim komunikasi organisasi.

### **3.4.2 Pengujian Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi – Motivasi pegawai**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi pegawai menghasilkan nilai t-hitung sebesar 6,019 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai t-hitung ( $6,019 >$  nilai t-tabel ( $1,960$ ) dan nilai signifikansi ( $0,000 <$   $0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif dalam menjelaskan terjadinya variasi pada motivasi pegawai.

### **3.4.3 Pengujian Pengaruh Gaya Kepemimpinan – Motivasi pegawai**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai menghasilkan nilai t-hitung sebesar 3,138 dan nilai signifikansi sebesar 0,002. Oleh karena nilai t-hitung ( $3,138 >$  nilai t-tabel ( $1,960$ ) dan nilai signifikansi ( $0,002 <$   $0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif dalam menjelaskan terjadinya variasi pada motivasi pegawai.

### **3.4.4 Pengujian Pengaruh Motivasi Pegawai – Disiplin pegawai**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi pegawai terhadap disiplin pegawai menghasilkan nilai t-hitung sebesar 0,156 dan nilai signifikansi sebesar 0,876. Oleh karena nilai t hitung ( $0,156 <$  nilai t-tabel ( $1,960$ ) dan nilai signifikansi ( $0,876 >$   $0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara statistik terbukti tidak berpengaruh signifikan dalam menjelaskan terjadinya variasi pada disiplin pegawai.

### **3.4.5 Pengujian Pengaruh Gaya Kepemimpinan – Disiplin pegawai**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai menghasilkan nilai t-hitung sebesar 1,381 dan nilai signifikansi sebesar 0,168. Oleh karena nilai t hitung ( $1,381 < \text{nilai t-tabel } (1,960)$  dan nilai signifikansi ( $0,168 > 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara statistik terbukti tidak berpengaruh tidak dalam menjelaskan terjadinya variasi pada disiplin pegawai.

### **3.4.6 Pengujian Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin**

Pengujian motivasi dalam memediasi pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dilakukan dengan menguji nilai koefisien pengaruh antar variabel. Oleh karena itu, pengujian diawali dengan menguji signifikansi pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja sebagai variabel bebas. Hasil pengujian pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja yang dilakukan dalam studi ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya, koefisien pengaruh yang dihasilkan dari pengujian variabel motivasi terhadap disiplin kerja tidak bermakna. Merujuk pada hasil pengujian motivasi terhadap disiplin kerja ini maka pengujian variabel motivasi sebagai variabel pemediasi tidak dapat dilanjutkan karena koefisien pengaruh yang dihasilkan tidak terbukti signifikan.

### 3.5 Pembahasan

#### 3.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan – Iklim Komunikasi Organisasi

Hasil studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif dalam menjelaskan terjadinya variasi pada iklim komunikasi organisasi. Secara teoritis, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim komunikasi organisasi ini dapat dijelaskan dengan menggunakan teori kognitif sosial. Teori kognitif sosial digunakan untuk mengenal, memprediksi perilaku dan mengidentifikasi metode-metode yang tepat untuk mengubah perilaku, dalam hal ini perilaku dalam komunikasi organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa dalam belajar, pengetahuan (*knowledge*), pengalaman pribadi (*personal experience*), dan karakteristik individu (*personal characteristic*) saling berinteraksi. Teori kognitif sosial berakar pada pandangan tentang *human agency* bahwa individu merupakan agen yang secara proaktif mengikutsertakan dalam lingkungan mereka sendiri dan dapat membuat sesuatu terjadi dengan tindakan mereka.

Komunikasi berkaitan dengan pertukaran informasi dan komunikasi di antara pimpinan dan para karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya struktur yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal yang menyebabkan pekerjaan dapat berlangsung secara efektif. Pada suatu organisasi, komunikasi berfungsi sebagai sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Kesalahan dalam mengkomunikasikan pesan dapat mengakibatkan kesalahan dalam melaksanakan perubahan sehingga tujuan

organisasi menjadi tidak tercapai. Oleh karenanya, kualitas komunikasi harus senantiasa ditingkatkan agar kesalahan dalam pekerjaan dapat diminimalisir.

Iklm komunikasi yang kondusif dalam organisasi tidak bisa terbentuk dengan sendirinya. Disinilah peran gaya kepemimpinan diperlukan dalam menciptakan suatu iklim komunikasi organisasi. Studi terdahulu menyatakan bahwa untuk membangun iklim komunikasi organisasi yang kondusif memerlukan dukungan gaya kepemimpinan. Komunikasi yang efektif merupakan aspek fundamental untuk mencapai prestasi kerja dan keefektifan manajerial. Kualitas komunikasi dalam melaksanakan pekerjaan lazimnya diawali oleh pimpinan. Pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi secara efektif, karena pemimpin harus dapat menyampaikan informasi yang jelas serta dapat dipahami oleh pegawainya sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan benar (Bangun, 2012: 360).

Untuk melaksanakan komunikasi secara efektif, organisasi harus menjalankan peran-peran tersebut dan mempertahankan beberapa pengendalian atas anggotanya, menstimulasi anggota untuk melaksanakan tugasnya, memungkinkan pernyataan emosional, dan memberikan pilihan untuk mengambil keputusan. Komunikasi yang berasal dari pimpinan digunakan untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memberikan perhatian, dan menawarkan umpan balik.

### 3.5.2 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi – Motivasi pegawai

Hasil studi ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif dalam menjelaskan terjadinya variasi pada motivasi pegawai. Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi pegawai dapat dijelaskan dengan menggunakan teori kognitif sosial. Teori kognitif sosial berakar pada pandangan tentang *human agency* bahwa individu merupakan agen yang secara proaktif mengikutsertakan dalam lingkungan mereka sendiri dan dapat membuat sesuatu terjadi dengan tindakan mereka. Adapun kunci pengertian *agency* adalah kenyataan bahwa di antara faktor personal yang lain, individu memiliki *self-beliefs* yang memungkinkan mereka melatih mengontrol atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka, bahwa “apa yang dipikirkan, dipercaya, dan dirasakan orang mempengaruhi bagaimana mereka bertindak” (Bandura, 1986: 25).

Motivasi berkaitan dengan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Komunikasi organisasi sendiri memiliki makna sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules, 2006: 159-160). Sebuah organisasi membutuhkan iklim komunikasi organisasi yang baik, nyaman dan kondusif, karena dapat memberikan dampak yang positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Iklm komunikasi organisasi merupakan faktor *hygiene* yang keberadaannya mempengaruhi motivasi pegawai. Bagi organisasi, komunikasi organisasi mutlak terjadi karena di dalam organisasi terjadi pertukaran dan penyebaran informasi yang semuanya tercakup dalam kajian komunikasi organisasi. Pace dan Faules (2006: 155) juga menyatakan bahwa untuk menimbulkan persepsi-persepsi yang positif, iklim komunikasi organisasi yang nyaman, baik dan kondusif sangat diperlukan karena dapat memberikan pengaruh positif pada motivasi kerja. Dukungan (*supportiveness*), pembuatan keputusan partisipatif (*participative decision making*), kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas (*trust, confidence, credibility*), keterbukaan dan ketulusan (*openness and candor*), tujuan kinerja tinggi (*high performance goals*) apabila diterapkan dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

### **3.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan – Motivasi pegawai**

Hasil studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif dalam menjelaskan terjadinya variasi pada motivasi pegawai. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai, merujuk pada pendapat Ormrod (2006: 12) bahwa dalam teori kognitif sosial terdapat lima asumsi dasar antara lain; seseorang dapat belajar dengan mengamati orang lain, belajar merupakan proses internal yang memiliki kemungkinan mempengaruhi perilaku, perilaku dilakukan untuk mencapai tujuan, perilaku akan secepatnya diterima oleh diri dan dapat menjadi suatu kebiasaan, dan asumsi terakhir dari teori sosial kognitif adalah *reinforcement* dan *punishment* memiliki efek secara tidak langsung pada belajar

dan perilaku. Orang dipandang sebagai sosok sistem pengorganisasi diri, proaktif, reflektif diri, dan pengaturan diri daripada sebagai organisme reaktif yang dibentuk dan dilindungi oleh kekuatan lingkungan atau didorong oleh impuls-impuls paling dalam yang tersembunyi (Pajares, 2001: 239). Dalam perspektif kognitif sosial, individu dipandang berkemampuan proaktif dan mengatur diri daripada sebatas mampu berperilaku reaktif dan dikontrol oleh kekuatan biologis atau lingkungan. Selain itu, individu juga dipahami memiliki self-beliefs yang memungkinkan mereka berlatih mengukur pengendalian atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan bila orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya yang baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh dan mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran sebagai agen perubahan. Perubahan tersebut dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan. Padahal organisasi yang dibentuk, diarahkan untuk mencapai tujuannya. Melalui gaya kepemimpinan dapat dibentuk perilaku individu yang berbeda-beda. Disinilah letak diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan individu dalam organisasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam mengarahkan, tentunya pemimpin menggunakan gaya-gaya kepemimpinan tersendiri. Dalam kenyataannya, seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peranan



gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah diperlukan agar tercipta situasi kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Mengingat karyawan merupakan salah satu unsur pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas organisasi yang tentunya memerlukan motivasi yang terus-menerus untuk meningkatkan kinerjanya.

Seorang pemimpin dapat memotivasi para karyawan antara lain dengan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana harmonis, serta hubungan kerja yang saling mempercayai dan menghormati. Gaya pemimpin yang berbeda-beda pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya, sehingga dapat memunculkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi karyawan. Peran gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Alam dan Susilo (2013: 145), Fauzen, Al Musadieq, Mukzam (2014: 8) dan Syaiyid, Utami dan Riza (2013: 112) menemukan bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian lainnya oleh Rahbi, Khalid dan Khan (2017: 10), Almansour, Yaser Mansour (2012: 165), Sougui et al (2017: 65), Yuliharnanti, Setiawan dan Noermijati (2017: 17) juga menemukan hasil yang sama bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

#### **3.5.4 Pengaruh Motivasi Pegawai – Disiplin pegawai**

Hasil studi ini menunjukkan bahwa motivasi secara statistik terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai. Pengaruh motivasi pegawai

terhadap disiplin pegawai dijelaskan dengan menggunakan teori kognitif sosial. Menyandarkan pada pendapat yang disampaikan oleh Pajares (2001: 239) bahwa individu dipandang sebagai sosok sistem pengorganisasi diri, proaktif, reflektif diri, dan pengaturan diri daripada sebagai organisme reaktif yang dibentuk dan dilindungi oleh kekuatan lingkungan atau didorong oleh impuls-impuls paling dalam yang tersembunyi. Individu ini memiliki kemampuan proaktif dan mengatur diri daripada sebatas mampu berperilaku reaktif dan dikontrol oleh kekuatan biologis. Individu ini juga dipahami memiliki self-beliefs yang memungkinkan individu untuk berlatih mengukur pengendalian atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka. Manifestasi atas perilaku yang diamati dalam studi ini adalah berkaitan dengan kedisiplinan pegawai. Dimana kedisiplinan ini kemudian didorong atau dikontrol oleh kemampuan biologis yang diwakili oleh motivasi kerja.

Disiplin berkaitan dengan kepatuhan individu terhadap peraturan. Namun ketika motivasi atau dorongan untuk bekerja berbeda dengan kondisi di lingkungan kerja, maka individu pegawai dapat menjadi tidak disiplin. Hal ini demikian karena motivasi kerja karyawan mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya sehingga dapat dipandang sebagai keluaran dari karyawan. Karyawan mulai bekerja dengan derajat motivasi kerja tertentu. Apa yang dialami selama bekerja dan bagaimana persepsi atas imbalan yang diberikan kepadanya atas unjuk kerjanya akan menaikkan atau menurunkan motivasi kerjanya. Selain itu, meskipun telah ada peraturan yang menunjukkan perilaku-perilaku disiplin namun sistim *punishment*

terhadap perilaku tidak disiplin tidak cukup kuat mengikat. Sehingga kurang memotivasi pegawai untuk berperilaku disiplin.

Fenomena lain terkait motivasi kerja pegawai dan kedisiplinan yang tidak signifikan dapat dijelaskan dari faktor demografik responden, salah satunya yaitu faktor usia. Diketahui dari hasil analisis deskriptif usia responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia yang mendekati pensiun (di atas 50 tahun). Faktor usia ini juga berkorelasi dengan masalah senioritas. Responden-responden ini dengan alasan mendekati usia pensiun dan alasan senioritas menjadikan mereka memiliki motivasi atau dorongan yang rendah untuk memenuhi peraturan kepegawaian terutama yang berkaitan dengan jam kerja.

Pengujian pengaruh pada variabel motivasi terhadap disiplin kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Studi-studi terdahulu yang telah dikaji dalam penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel motivasi pegawai. Adanya bukti empiris pada pengaruh motivasi pegawai terhadap disiplin kerja diperoleh dari hasil studi yang dilakukan oleh Pratama dan Nurbudiawati (2016: 17), Anggorowati dan Suhartini (2012: 20) dan Muharsih (2016: 66). Namun tidak demikian dengan studi yang dilakukan oleh Sihombing (2014: 230) yang menemukan bahwa motivasi pegawai berpengaruh positif tidak signifikan terhadap disiplin kerja. Tumbuhnya disiplin kerja dalam diri pegawai tak hanya dijelaskan oleh faktor internal, yaitu motivasi namun juga diperlukan faktor eksternal yang dapat mendorong tumbuhnya disiplin kerja pegawai.

### **3.5.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan – Disiplin pegawai**

Hasil studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara statistik terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai. Mengurai penjelasan atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai digunakan teori kognitif sosial. Dalam penjelasan yang disampaikan oleh Bandura (1986) perilaku individu salah satu faktornya dijelaskan oleh faktor lingkungan. Perilaku individu yang diamati dan diteliti dalam studi ini adalah disiplin pegawai. Perilaku kedisiplinan ini dijelaskan oleh faktor gaya kepemimpinan sebagai faktor lingkungan yang diteliti dalam studi ini. Dalam interaksi sehari-hari, perilaku dapat mengubah kondisi lingkungan, pada gilirannya akan diubah oleh kondisi yang menciptakan. Ketika beberapa aspek lingkungan fisik dan sosial membatasi mobilitas gerak individu, hal ini dapat menyebabkan reaksi individu apakah mereka suka atau tidak. Namun sebagian besar aspek lingkungan tidak memberikan pengaruh sampai terjadi reaksi perilaku yang sesuai.

Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan saja tidak mencukupi untuk membuat individu pegawai menjadi patuh dan taat terhadap aturan-aturan maupun norma-norma yang ada di organisasi atau perusahaan. Hal ini demikian karena, menurut Hasibuan (2009: 170), gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut

mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Trisnaningsih, 2007). Gaya kepemimpinan tidak memiliki sifat yang mengikat pegawai atau bawahan untuk patuh pada aturan organisasi. Berbicara mengenai kepatuhan, diperlukan suatu alat pengikat yang memuat individu tetap patuh misalnya dengan *reward* and *punishment*.