

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA MELALUI DISIPLIN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ANGKASA PURA I SURABAYA

Yunia Purnama Dewi¹

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

Email : purnama.dewiyunia@gmail.com

Abstract : *This study aims to know firsthand the Leadership Style, Motivation, Discipline, and Employee Performance (Case study at PT. Angkasa Pura I Surabaya) using the type of explanatory research and the research design is comparative casual. The reason for using this research is because this study was structured to investigate the causal relationship between one or more dependent variables with one or more independent variables and intervening variables. This study uses an explanatory research type with a population of 169 employees at PT. Angkasa Pura I Surabaya branch. By using purposive sampling technique, the sample in this study were all employees who were at the staff level with permanent employees totaling 80 people. The results showed that the Leadership Style influences Discipline and Employee Performance at PT. Angkasa Pura I Surabaya with positive direction and influence, namely the relationship between leaders and subordinates by 37.5%, task structure by 66.25%, and power in the position as leader by 45%. Motivation affects the Discipline and Performance of Employees at PT. Angkasa Pura I Surabaya with direction and positive influence, namely security needs by 63.33%, social needs by 63.33%, self-esteem needs by 50%, and actualization needs by 55.56%, whereas for the physical needs indicators most of the assesses neutral that is equal to 34.44%. Discipline that affects the work of employees at PT. Angkasa Pura I Surabaya with positive direction and influence, namely capability of 58.75%, leadership model of 61.25%, justice of 37.50%, inherent supervision of 67.50%, penalty sanctions of 51.25%, humanitarian relations by 50%, assertiveness by 63.75%, and retribution by 48.75%. The performance of employees at PT. Angkasa Pura I Surabaya, most respondents stated that the quality of work was 46.67%, the quantity of work was 67.78%, knowledge was 46.67%, work adjustment was 36.67%, reliability was 63.33%, work relations were 72.22% and work safety 44.44%. So the data on all indicators of leadership style variables, motivation, discipline, and performance are valid. Leadership Style has a significant effect on the performance of employees of PT. Angkasa Pura I along through the Work Discipline as an intervening variable with the results of the direct influence is better than the indirect effect. Compensation has a significant effect on the performance of employees of PT. Angkasa Pura I Surabaya along through the Work Discipline as an intervening variable with the results of the direct influence is better than the indirect effect.*

Keywords: *Leadership Style, Motivation, Work Discipline and Employee Performance*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara langsung Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin, dan Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Angkasa Pura I Surabaya) dengan menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dan desain penelitiannya adalah kasual komparatif. Alasan menggunakan penelitian ini karena penelitian ini disusun untuk menyelidiki hubungan sebab akibat antara satu atau lebih variabel tergantung dengan satu atau lebih variabel bebas dan variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan populasi karyawan berjumlah 169 orang di PT. Angkasa Pura I cabang Surabaya. Dengan menggunakan teknik sampling purposive sampling, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada pada level staf dengan status sebagai karyawan tetap berjumlah 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura I Surabaya dengan arah dan pengaruh positif yaitu hubungan pimpinan dengan bawahan sebesar 37,5%, struktur tugas sebesar 66,25%, dan kuasa dalam posisi sebagai pemimpin sebesar 45%. Motivasi berpengaruh terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura I Surabaya dengan arah dan pengaruh positif yaitu kebutuhan keamanan sebesar 63,33%, kebutuhan social sebesar 63,33%, kebutuhan harga diri sebesar 50%, dan kebutuhan aktualisasi sebesar 55,56%, sedangkan pada indikator kebutuhan fisik sebagian besar menilai netral yaitu sebesar 34,44%. Disiplin yang berpengaruh terhadap kerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Surabaya dengan arah dan pengaruh positif yaitu kemampuan sebesar 58,75%, teladan pimpinan sebesar 61,25%, keadilan sebesar 37,50%, pengawasan melekat sebesar 67,50%, sanksi hukuman sebesar 51,25%, hubungan kemanusiaan sebesar 50%, ketegasan sebesar 63,75%, dan balas jasa sebesar 48,75%. Kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Surabaya sebagian besar responden menyatakan bahwa kualitas kerja sebesar 46,67%, kuantitas kerja sebesar 67,78%, pengetahuan sebesar 46,67%, penyesuaian pekerjaan sebesar 36,67%, keandalan sebesar 63,33%, hubungan kerja sebesar 72,22%, dan keselamatan kerja sebesar 44,44%. Jadi data pada seluruh indikator dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan kinerja adalah valid. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I sepanjang melalui Disiplin Kerja sebagai variabel *intervening* dengan hasil pengaruh langsung lebih baik dari pada pengaruh tidak langsung. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya sepanjang melalui Disiplin Kerja sebagai variabel *intervening* dengan hasil pengaruh langsung lebih baik dari pada pengaruh tidak langsung.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014:67).

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan tidak lepas dari kedisiplinan, karena semakin tinggi kedisiplinan karyawan akan memberikan dampak yang baik pada kinerja

karyawan maupun kinerja perusahaan. Menurut Hasibuan (2014:193) kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena makin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

Disiplin kerja karyawan dapat tercipta karena gaya kepemimpinan dari atasan, karena dengan gaya kepemimpinan yang tegas dan suportif terhadap karyawannya akan berdampak pada perubahan sikap pegawai dari tidak disiplin menjadi disiplin. Seorang pemimpin adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hierarki organisasi. Ia harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan yang efektif. Kepemimpinan selalu melibatkan orang lain, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin maka disana ada pengikut yang harus dapat mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi (Anoraga, 2014:183).

Selain faktor gaya kepemimpinan yang mempengaruhi tingginya disiplin kerja dan kinerja karyawan, factor motivasi juga mempunyai peran penting dalam tumbuhnya loyalitas pegawai sehingga kinerja pegawai tersebut dapat meningkat dengan optimal. Disiplin kerja karyawan tercipta apabila karyawan merasa termotivasi dalam pekerjaannya, karena karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi secara tidak langsung menerapkan disiplin kerja sehingga berdampak pada tingginya kinerja pegawai. Nawawi (2013:351) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang agar melakukan suatu perbuatan kegiatan yang berlangsung secara sadar, artinya pemberian motivasi yang tepat dan layak akan menstimuli karyawan untuk selalu berorientasi pada disiplin kerja dan kinerja pegawai.

PT. Angkasa Pura I Cabang Surabaya merupakan perusahaan milik Negara yang bergerak dalam bidang kebandarudaraan di Indonesia yang dalam manajemen perusahaannya selalu berorientasi pada kinerja karyawan. Dalam melakukan pengembangannya perusahaan ini mempunyai beberapa permasalahan terkait faktor yang berkaitan dengan kinerja seperti disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja.

Dalam pencapaian kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Surabaya ini terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah masih banyak terlihat karyawan yang kurang disiplin baik kehadiran tepat waktu maupun penyelesaian tugas yang kerap kali mengalami keterlambatan, selain itu gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan kurang mampu menumbuhkan kedisiplinan karyawan sehingga karyawan bekerja sering tidak terpenuhi target yang ditetapkan serta karyawan kurang termotivasi yang ditunjukkan dengan kinerja karyawan yang semakin tahun mengalami kemerosotan.

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, maka penelitian ini membahas topik tentang **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Melalui Disiplin dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.**

RUMUSAN MASALAH

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya?

3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya?

KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Emmywati (2017:1) manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna akan dapat ditingkatkan, terutama dengan sumber daya manusia dan sumber lainnya yang sering dikenal dengan istilah 6 M, yaitu Men (manusia), Money (uang), Methode (cara), Machine (mesin), Materials (bahan-bahan), dan Market (pasar).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2013:47).

Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan Malayu S.P Hasibuan, (2014:141).

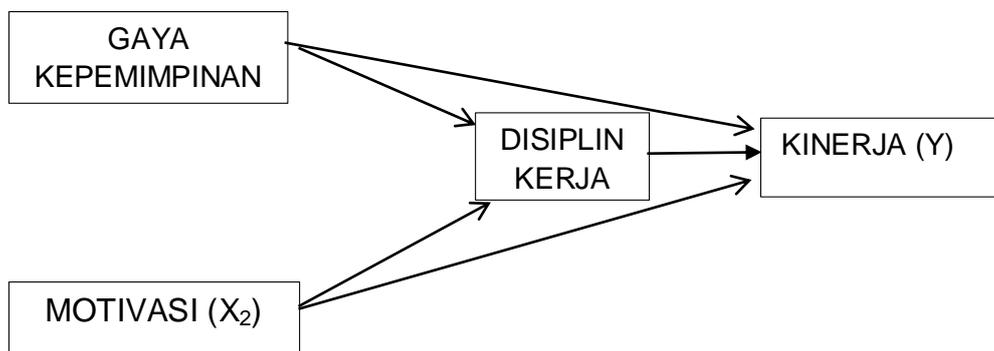
Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan. Rivai (2014:367), menegaskan

bahwa disiplin (*discipline*) adalah merupakan prosedur untuk mengoreksi atau menghukum bawahan, karena melanggar peraturan atau prosedur.

Kinerja

Kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Menurut Mangkunegara (2014:67) menyatakan kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

HIPOTESIS

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
2. Diduga motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Surabaya.
3. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
4. Diduga motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
5. Diduga disiplin kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.

JENIS PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai jenis penelitian *explanatory research*, yaitu jenis penelitian yang ditujukan untuk menjelaskan kedudukan variable-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dengan menggunakan kerangka pemikiran kemudian dirumuskan ke dalam suatu hipotesis (Sugiyono, 2014:81). Selanjutnya desain penelitian yang digunakan adalah kasual komparatif, yaitu rancangan penelitian yang disusun untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab akibat antara satu atau lebih variabel tergantung dengan satu atau lebih variabel bebas (Sanusi, 2016:27).

POPULASI dan SAMPEL

Populasi adalah keseluruhan obyek peneliti (Arikunto, 2013:109). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Angkasa Pura I Cabang Surabaya yang berjumlah 169 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu sampel dengan ketentuan sebagai karyawan tetap di PT. Angkasa Pura I Cabang Surabaya yang berjumlah 80 orang.

HASIL

Demografi Responden

Tabel 1. Deskripsi Demografi Responden

Demografi	Kriteria	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	52	65
	Perempuan	28	35
Usia	< 30 tahun	10	12,5
	30 – 45 tahun	47	58,75
	> 45 tahun	23	28,75
Pendidikan	SMA	3	3,75
	Diploma	24	30
	Sarjana	43	53,75
	Pascasarjana	10	12,5
Masa Kerja	< 10 tahun	18	22,5
	10 – 20 tahun	42	52,5
	> 20 tahun	20	25

Sumber: Data diolah penulis (2019)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa mayoritas karyawan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Surabaya mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 52 orang (65%), berusia 30-45 tahun sebanyak 47 orang (58,75%), berpendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 43 orang (57,75%), dan mempunyai masa kerja 10-20 tahun sebanyak 42 orang (52,50%).

Tanggapan Responden Pada Variabel Penelitian

Tabel 2. Hasil Tanggapan Responden Pada Tiap Variabel

Variabel	STS	TS	N	S	SS
X1.1	-	6	24	30	20
X1.2	-	-	12	53	15
X1.2	-	6	10	36	28
X2.1	-	4	35	41	-
X2.2	-	-	24	49	7
X2.3	-	-	19	48	13
X2.4	-	-	29	37	14
X2.5	-	-	17	48	15
Z1	-	12	14	47	7
Z2	-	6	5	49	20
Z3	-	6	26	30	18
Z4	-	-	12	54	14
Z5	-	5	8	41	26
Z6	-	3	22	40	15
Z7	-	6	5	51	18

Z8	-	2	25	39	14
Y1	-	-	26	37	17
Y2	-	-	18	48	14
Y3	-	-	11	48	21
Y4	-	7	13	47	13
Y5	-	7	11	43	19
Y6	-	-	22	41	17
Y7	-	1	25	44	10

Sumber: Data Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa dari 80 orang responden sebagian besar responden menyatakan setuju pada indikator gaya kepemimpinan yang meliputi: hubungan pimpinan dengan bawahan sebanyak 30 orang, struktur tugas sebesar 53 orang, dan kuasa dalam posisi sebagai pemimpin sebanyak 36 orang. Pada indikator motivasi, dari 80 orang responden sebagian besar responden menyatakan setuju, yang meliputi: kebutuhan keamanan sebanyak 41 orang, kebutuhan social sebanyak 49 orang, kebutuhan harga diri sebanyak 48 orang, dan kebutuhan aktualisasi sebanyak 37 orang, sedangkan pada indikator kebutuhan fisik sebagian besar menilai netral yaitu sebanyak 48 orang.

Pada indikator disiplin, dari 80 orang responden sebagian besar responden menyatakan setuju, yang meliputi: tujuan dan kemampuan sebanyak 47 orang, teladan pimpinan sebanyak 49 orang, keadilan sebanyak 30 orang, pengawasan melekat sebanyak 54 orang, sanksi hukuman sebanyak 41 orang, ketegasan sebanyak 40 orang, hubungan kemanusiaan sebanyak 51, dan balas jasa sebanyak 39 orang. Pada indikator kinerja, dari 80 orang responden sebagian besar responden menyatakan setuju, yang meliputi: kualitas kerja sebanyak 37 orang, kuantitas kerja sebanyak 48 orang, pengetahuan sebanyak 48 orang, penyesuaian pekerjaan sebanyak 47 orang, keandalan sebanyak 43 orang, hubungan kerja sebanyak 41 orang, dan keselamatan kerja sebanyak 44 orang.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Indikator	r hitung	Alpha Cronbach
----------	-----------	----------	----------------

Gaya kepemimpinan (X1)	Hubungan Pimpinan dengan Bawahan	0,944	0,848
	Struktur Tugas	0,783	
	Kuasa dalam Posisi sebagai Pemimpin	0,907	
Motivasi (X2)	Kebutuhan fisik	0,642	0,712
	Kebutuhan keamanan	0,592	
	Kebutuhan social	0,793	
	Kebutuhan harga diri	0,608	
	Kebutuhan aktualisasi	0,430	
Disiplin (Z)	Tujuan dan kemampuan	0,737	0,915
	Teladan pimpinan	0,801	
	Keadilan	0,864	
	Pengawasan melekat	0,730	
	Sanksi hukuman	0,805	
	Ketegasan	0,781	
	Hubungan kemanusiaan	0,898	
	Balas jasa	0,734	
Kinerja (Y)	Kualitas kerja	0,584	0,783
	Kuantitas kerja	0,730	
	Pengetahuan	0,455	
	Penyesuaian pekerjaan	0,707	
	Keandalan	0,814	
	Hubungan kerja	0,691	
	Keselamatan kerja	0,610	

Berdasarkan tabel di atas, terlihat seluruh indicator mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,220, artinya data pada seluruh indikator dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan kinerja adalah valid. Selanjutnya hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan seluruh variabel mempunyai nilai *cronbach* α lebih besar dari α kritis yaitu 0,6, artinya data seluruh instrument yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah reliabel.

Analisis Jalur

Analisis Jalur Substructure 1

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign. t
	B	Std. Error	β		
Constant	2,708	15,787		0,172	0,864
Gaya kepemimpinan (X1)	0,542	0,132	0,774	4,106	0,000
Motivasi (X2)	1,447	0,671	0,543	2,156	0,034

Dependen Variabel	Disiplin (Z)
F hitung	11,554
Sign. F	0,000
R	0,908
R ²	0,824
e1	$\sqrt{1 - (0,828)} = 0,419$

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas maka didapatkan persamaan structural pertama adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Z = 0,774 X_1 + 0,543 X_2 + 0,471$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dijelaskan bahwa: $\beta_1 = 0,774$ (positif), artinya dengan ditingkatkannya gaya kepemimpinan satu satuan maka disiplin karyawan akan meningkat sebesar 77,4% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan. $\beta_2 = 0,543$ (positif), artinya dengan ditingkatkannya motivasi satu satuan maka disiplin karyawan akan meningkat sebesar 54,3% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan.

Besarnya koefisien determinasi (R²) sebesar 0,824, artinya variabilitas disiplin yang dapat diterangkan dengan menggunakan variable gaya kepemimpinan dan motivasi sebesar 82,4%, sementara pengaruh sebesar 18,6% disebabkan oleh variable lain diluar model ini.

Selanjutnya nilai F hitung sebesar 11,554 dan signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 5%) mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin.

Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin sebesar 82,4%.

Analisis Substructure 2

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign. t
	B	Std. Error	β		
Constant	3,389	4,450		0,762	0,448
Gaya kepemimpinan (X1)	0,375	0,175	0,159	2,143	0,035
Motivasi (X2)	0,253	0,108	0,249	2,343	0,021
Disiplin (Z)	1,098	0,312	0,298	3,519	0,001
Dependen Variabel	Kinerja (Y)				
F hitung	4,679				
Sign. F	0,004				
R	0,726				
R ²	0,528				
e1	$\sqrt{1 - (0,528)} = 0,687$				

Sumber: Data Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas maka didapatkan persamaan struktural kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2$$

$$Y = 0,159X_1 + 0,249X_2 + 0,298Z + 0,687$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dijelaskan bahwa: nilai $\beta_3 = 0,159$ (positif), artinya dengan ditingkatkannya gaya kepemimpinan satu satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 15,9% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan. Nilai $\beta_4 = 0,249$ (positif), artinya dengan ditingkatkannya motivasi satu satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 24,9% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan. Nilai $\beta_5 = 0,298$ (positif), artinya dengan ditingkatkannya disiplin satu satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 29,8% dengan anggapan variable bebas lainnya konstan.

Besarnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,528, artinya variabilitas kinerja yang dapat diterangkan dengan menggunakan variable gaya kepemimpinan motivasi, dan disiplin sebesar 52,8%, sementara pengaruh sebesar 47,2% disebabkan oleh variable lain diluar model ini. Selanjutnya nilai F hitung sebesar 4,679 dan signifikansi sebesar 0,004 (kurang dari 5%) mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan motivasi, dan disiplin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 49,8%.

Uji Hipotesis

Besarnya nilai t_{hitung} pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,106 dengan signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 0,05), artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi "Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin sebesar $\beta_1 = 0,774$ atau 77,4%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Putra dkk (2019) gaya kepemimpinan yang semakin kuat maupun tingginya motivasi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung

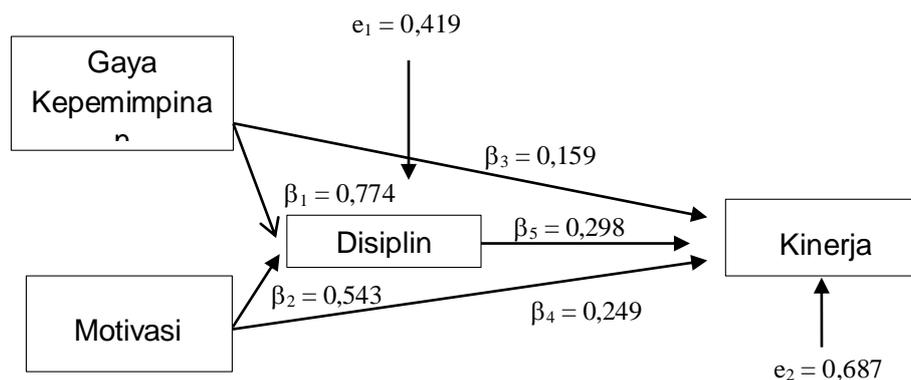
Besarnya nilai t_{hitung} pada variabel motivasi sebesar 2,156 dengan signifikansi sebesar 0,034 (kurang dari 0,05), artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi "Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh motivasi terhadap disiplin sebesar $\beta_2 = 0,543$ atau 54,3%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kristina (2018) yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin Pegawai Di Kantor Pertanahan Kabupaten Temanggung.

Besarnya nilai t_{hitung} pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,143 dengan signifikansi sebesar 0,035 (kurang dari 0,05), artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi "Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya" dapat diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar $\beta_3 = 0,159$ atau 15,9%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Saputra (2014) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang.

Besarnya nilai t_{hitung} pada variabel motivasi sebesar 2,343 dengan signifikansi sebesar 0,021 (kurang dari 0,05), artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis keempat yang berbunyi "Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar $\beta_4 = 0,249$ atau 24,9%. Hasil ini mendukung penelitian Saputra (2014) yang menyatakan terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang.

Besarnya nilai t_{hitung} pada variabel disiplin sebesar 3,519 dengan signifikansi sebesar 0,001 (kurang dari 0,05), artinya disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis kelima yang berbunyi "Diduga disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh disiplin terhadap kinerja sebesar $\beta_5 = 0,298$ atau 29,8%. penelitian Saputra (2014) yang menyatakan terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang.

Uji Mediasi



Gambar 2. Diagram Jalur Empiris

Tabel 6. Ringkasan Hasil Analisis Jalur

Hubungan Antar Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Nilai Signifikansi	Ket
	B	Std. Error	β		
$X_1 \rightarrow Z$	0,542	0,132	0,774	0,000	P1
$X_2 \rightarrow Z$	1,447	0,671	0,543	0,034	P2
$X_1 \rightarrow Y$	0,375	0,175	0,159	0,035	P3
$X_2 \rightarrow Y$	0,253	0,108	0,249	0,021	P4
$Z \rightarrow Y$	1,098	0,312	0,298	0,001	P5

Sumber: Data Diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 4.12, pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin karyawan di PT. Angkasa Pura I Surabaya adalah sebesar $P1 \times P5 = 0,774 \times 0,298 = 0,231$. Selanjutnya pengaruh mediasi didapatkan sebesar:

$$z = \frac{ac}{\sqrt{c^2S_a^2 + a^2S_c^2 + S_a^2S_c^2}}$$

$$z = \frac{(0,542)(1098)}{\sqrt{(1,098)^2(0,132)^2 + (0,542)^2(0,312)^2 + (0,132)^2(0,312)^2}}$$

$$z = 2,628$$

Dengan demikian nilai z sebesar $2,628 > z$ kritis dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa mediasi disiplin pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah **signifikan**.

Berdasarkan Tabel 5, pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui disiplin karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya adalah sebesar $P2 \times P5 = 0,543 \times 0,298 = 0,162$. Selanjutnya pengaruh mediasi didapatkan sebesar:

$$z = \frac{bc}{\sqrt{c^2S_b^2 + b^2S_c^2 + S_b^2S_c^2}}$$

$$z = \frac{(1,447)(1098)}{\sqrt{(1,098)^2(0,671)^2 + (1,447)^2(0,312)^2 + (0,671)^2(0,312)^2}}$$

$$z = 1,787$$

Dengan demikian nilai z sebesar $1,787 < z$ kritis dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa mediasi disiplin pada pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah **tidak signifikan**.

KESIMPULAN dan SARAN

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
2. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
4. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
5. Disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui disiplin karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.
7. Motivasi kerja tidak signifikan berpengaruh tidak langsung dan terhadap kinerja melalui disiplin kerja karyawan PT. Angkasa Pura I Surabaya.

Saran

1. PT. Angkasa Pura I Surabaya dalam meningkatkan kinerja karyawannya lebih memperhatikan pemberian jumlah dan bentuk kompensasi kepada karyawan dan penerapan penumbuhan motivasi yang tepat dan efektif guna meningkatkan kinerja karyawan.

2. Dalam meningkatkan motivasi kerja, perusahaan lebih menekankan pada kompensasi dengan lebih meningkatkan besarnya kompensasi yang meliputi gaji pokok, fasilitas kerja, tunjangan, dan insentif secara adil kepada karyawan yang mempunyai produktivitas yang tinggi.
3. Pemimpin harus lebih memberikan motivasi, semangat kerja yang tinggi tanpa adanya diskriminasi sehingga para karyawan memiliki kedisiplinan dalam pekerjaan yang tinggi sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan mendapatkan hasil yang memuaskan.
4. Perusahaan disarankan untuk memperbaiki lingkungan kerja pada dimensi lingkungan kerja fisik, maka perusahaan perlu meningkatkan lingkungan kerjanya dengan cara mengatur ulang *layout* ruang kerja, dan mengeluarkan barang-barang yang tidak perlu dan tidak terpakai dalam ruang kerja, sehingga nantinya ruang kerja karyawan terasa lebih luas agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja.
5. Seorang pemimpin dalam perusahaan harus konsisten dengan setiap ucapannya, agar karyawan mempunyai sikap loyalitas yang lebih terhadap perusahaannya karena menilai gaya kepemimpinan dari atasannya merupakan contoh yang baik untuk ditiru demi tujuan bersama sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. 2014. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Anwar, Sanusi. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Penelitian Praktis*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Emmywati.2017.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Surabaya: Stie Mahardhika.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFEE.
- Kristina.2018.“*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Disiplin Pegawai*”.Temanggung: Kantor Pertanahan.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya OrganisasiKepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Putra dkk.2019.“*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan*” .Badung: Koperasi Pegawai Bina Sejahtera.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Cetakan ketiga. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Saputra.2014.“*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*” . Padang : BPS.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Thoha, Miftah, 2013, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta .