

## **Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Yatim Mandiri**

**Wulan Purnamasari**

Universitas Maarif Hasyim Latif

**Adheke Lista Mardiningrum\***

Universitas Maarif Hasyim Latif

**Abdul Halik**

Universitas 17 Agustus Surabaya

[\\*adhekelista25@gmail.com](mailto:*adhekelista25@gmail.com)

### **Abstrak**

Kinerja karyawan harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dan tujuan yang hendak dicapai. Kedisiplinan dan motivasi dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Data diolah dengan analisis jalur menggunakan software SmartPLS dan termasuk penelitian kuantitatif. Seluruh karyawan LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya menjadi populasi penelitian ini dengan sampel sejumlah 70 responden. Teknik sampel jenuh adalah teknik sampling penelitian ini. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan observasi. Penelitian ini dilakukan untuk (1) membuktikan pengaruh antara kepemimpinan situasional dan motivasi kerja, (2) membuktikan pengaruh antara kepemimpinan situasional dan kinerja, (3) membuktikan pengaruh antara disiplin kerja terhadap motivasi, (4) membuktikan pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja, (5) membuktikan pengaruh antara motivasi kerja dan kinerja. Uji analisis menunjukkan hasil adanya pengaruh positif Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja dengan T statistic senilai 3.114 (signifikan); Adanya pengaruh positif Kepemimpinan Situasional dan Kinerja dengan T statistic senilai 0.831 yang berarti tidak signifikan dan H<sub>0</sub> diterima H<sub>1</sub> ditolak; Adanya pengaruh positif Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja dengan T statistic senilai 2.341 (signifikan); Adanya pengaruh positif Disiplin Kerja dan Kinerja dengan T statistic senilai 3.557 (signifikan); Adanya pengaruh positif Motivasi Kerja dan Kinerja dengan T statistic senilai 1.231 yang berarti tidak signifikan dan H<sub>0</sub> diterima H<sub>1</sub> ditolak.

*Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan*

### **Pendahuluan**

Di era millennial seperti sekarang, SDM (sumber daya manusia) dianggap sebagai aset berharga suatu organisasi yang dituntut untuk berkompeten sesuai bidangnya dan memiliki kinerja yang memuaskan. Kinerja sumber daya manusia (karyawan) harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dan tujuan yang hendak dicapai. Menurut (Purnadi, 2016), Kinerja karyawan merupakan terjemahan dari performance, yaitu pertunjukkan, daya guna, prestasi dan hasil kerja seorang karyawan. Hasil kerja yang baik dipengaruhi oleh disiplin kerja dan motivasi kerja dari masing – masing karyawan. Untuk memperoleh hasil kerja yang baik, maka dibutuhkan semangat kerja yang tinggi dan disiplin kerja yang tinggi pula. Menurut (Yugusna, Indra & Andi Tri Haryono, 2016), disiplin kerja adalah sikap tunduk terhadap peraturan yang berlaku (tertulis atau tidak tertulis). Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi akan senang dan memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan yang dimiliki. Oleh karena itu, dibutuhkan dorongan dari pimpinan yang disebut dengan motivasi agar karyawan

memiliki kinerja yang memuaskan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Motivasi dapat memicu seseorang menggunakan seluruh tenaga dan pikirannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Menurut (Fajrin, Istiqomah Qodriani, 2018), motivasi kerja adalah kondisi/energi yang menggerakkan diri seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan. Karyawan dengan motivasi yang tinggi akan bekerja dengan penuh inisiatif, bertanggung jawab dan efektif juga efisien dalam melakukan pekerjaan. Dengan sikap disiplin, pekerjaan selesai dengan hasil memuaskan dan sesuai harapan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di sebuah organisasi mempengaruhi disiplin kerja seorang karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang besar kepada bawahan yang dipimpinnya sehingga tujuan utama perusahaan bisa terwujud. Sebaliknya jika pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang buruk maka akan membuat karyawan tidak mampu menjalankan tugasnya dan memiliki kinerja yang kurang baik. Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan tidak tetap atau kontingensi yang berasumsi tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat bagi seorang pemimpin di segala kondisi. (Sinaga, Rinaldo, 2016). Pemimpin sebaiknya menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dapat diterima dan menimbulkan rasa nyaman bagi karyawannya agar karyawan memiliki motivasi dan disiplin kerja yang baik. Selain berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, peran seorang pemimpin pada suatu organisasi juga sangat berpengaruh terhadap meningkatnya disiplin kerja seorang karyawan. Dari pembahasan di atas, penelitian tersebut bertujuan untuk memperoleh hasil empiris tentang pengaruh kepemimpinan situasional dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

## **Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis**

### **Kepemimpinan Situasional**

Menurut (Dermawan, Poppy & Susilo, Heru, 2018), gaya kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya dasar kepemimpinan yaitu gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Melalui keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut pemimpin dapat memilih cara yang paling cocok digunakan untuk membimbing pengikutnya melalui situasi yang sedang terjadi di dalam perusahaan. Menurut (Pasolong, Harbani, 2013), Hersey & Blanchard menyatakan dimensi yang diukur dalam kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut :

1. *Telling* (gaya intruksi pemimpin) dengan indikator sebagai berikut:
  - a. Menjelaskan peran masing – masing
  - b. Komunikasi dua arah yang efektif
  - c. Pemimpin membuat keputusan
  - d. Intruksi tambahan untuk memperjelas
2. *Selling* (gaya konsultasi pemimpin) dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Keputusan dan peluang untuk klarifikasi
  - b. Tingkat kemampuan pengikut
  - c. Dorongan untuk meningkatkan kinerja bawahan
3. *Participating* (gaya partisipasi pemimpin) dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Pendengar yang aktif
  - b. Mendukung bawahan dalam mengambil resiko
  - c. Memberi pujian atas keberhasilan tugas bawahan
  - d. Membangun rasa percaya diri

4. *Delegating* (gaya delegasi pemimpin) dengan indikator sebagai berikut:
  - a. Memberi gambaran umum tentang tugas
  - b. Memantau kegiatan bawahannya
  - c. Mendorong pencapaian tujuan

Dari 4 (empat) dimensi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi dapat diindikasikan dengan memberikan pengarahan, motivasi, dukungan dan wewenang kepada karyawan agar karyawan memiliki kinerja yang baik dan membantu tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu sikap, perilaku dan perbuatan pegawai dalam bekerja sesuai dengan peraturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang dapat diukur dari segi absensi, ketaatan pada kewajiban tugas dan peraturan dan bekerja sesuai prosedur. (Nugraha, Rizky, 2016). Menurut (Yugusna, Indra . & Andi Tri haryono, 2016), disiplin kerja adalah sikap tunduk pada peraturan yang berlaku (tertulis ataupun tidak tertulis).

Dimensi dalam disiplin kerja menurut (Hasibuan, Malayu, 2012) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan kemampuan
  - a. Kehadiran pegawai tepat waktu di tempat kerja
  - b. Intensitas kehadiran pegawai selama bekerja
2. Tingkat kewaspadaan karyawan
  - a. Kewaspadaan dan hati – hati dalam bekerja
  - b. Menjaga dan merawat peralatan kerja
3. Ketaatan pada standar kerja
  - a. Memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja
  - b. Bekerja sesuai fungsi dan tugasnya
  - c. Bekerja sesuai jam kerja
4. Ketaatan pada peraturan kerja
  - a. Pemahaman pegawai atas peraturan kerja
  - b. Menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan kerja
5. Etika kerja
  - a. Memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku seorang karyawan pada peraturan dalam bekerja yang dapat menentukan motivasi kerja dan kinerja karyawan tersebut dalam menyelesaikan tugas.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan keadaan di dalam pribadi seseorang karyawan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan guna mencapai suatu tujuan. (Pomalingo et al., 2015). Menurut (Fajrin, Istiqomah Qodriani, 2018), motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator motivasi kerja yang digunakan oleh peneliti adalah teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Beberapa indikator motivasi Abraham Maslow dalam (Humaira, Malia, 2018) adalah sebagai berikut:

1. **Kebutuhan Fisik (*Physical Needs*)**  
Merupakan kebutuhan paling mendasar dari manusia yang bisa berupa makanan, minuman, istirahat, kebutuhan biologis dan lain sebagainya.
2. **Kebutuhan Keamanan (*Safety and Security Needs*)**  
Setelah kebutuhan fisik maka selanjutnya adalah kebutuhan keamanan seperti, jaminan kesehatan, perlindungan kecelakaan kerja, dan tunjangan di hari tua.
3. **Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)**  
Kebutuhan sosial adalah kebutuhan berinteraksi dan diterima oleh lingkungan sosial. Contohnya adanya kelompok kerja yang kompak, hubungan yang baik antar individu dan persahabatan.
4. **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)**  
Kebutuhan ini berupa penghargaan bagi pegawai yang berprestasi berupa pengakuan atas kemampuan dan keahlian yang dimiliki.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)**  
Adalah kebutuhan yang menyangkut penempatan individu dalam lingkungan dan untuk pengembangan diri yang dapat berupa adanya pengembangan/jenjang karir yang jelas, pemberian promosi atau kenaikan jabatan bagi tenaga kerja yang berprestasi atau melibatkan pegawai dalam berbagai kegiatan yang memiliki tantangan.

### **Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. (Abarina & Al-ghoribi, Ahmad Syarif Hidayatulloh, 2016). Menurut Robis dalam (Andriyani, Emilia Ika, 2016) untuk mengukur kinerja karyawan ada 5 (lima) dimensi yaitu:

1. **Kualitas**  
Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas**  
Adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu**  
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan dilihat dari hasil serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas**  
Adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.
5. **Kemandirian**  
Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja pada komitmen kerjanya.

### **Penelitian Terdahulu**

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Anugerah Sinergi Raya). (Dermawan, Poppy & Susilo, Heru, 2018). Penelitian ini menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah 108 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah proportionate stratified random sampling dengan mengambil

sampel dari setiap bagian yang ada di PT. Anugerah Sinergi Raya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner dan dokumentasi. Peneliti menggunakan path analisis dengan SPSS versi 23. Hasil analisis menunjukkan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional akan berdampak positif pada motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar). (Hartono, 2018) Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan OCB pada PT. Nindya Karya Cabang Makassar. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif berdasarkan kajian prinsip rasional empirik. Data dianalisis menggunakan analisis jalur, yakni Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior karyawan; kepemimpinan situasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; dan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh organizational citizenship behavior.
3. Pengaruh Disiplin Kerja dan Iklim Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Istiqomah & Suhartini, 2015) Manajemen sumber daya manusia yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan harapan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin dan iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan Departemen Perhubungan Yogyakarta (DPKY) dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Dinas Perhubungan Yogyakarta dengan jumlah total 216 orang. Jumlah sampel 68 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik stratified random sampling. Pengujian hipotesis menggunakan t-test F, Independent Sample t-test dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan dari DPKY baik secara parsial maupun secara simultan, 2) Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan DPKY, baik secara parsial maupun secara simultan, 3) Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan DPKY, 4) Ada perbedaan dalam kinerja tetapi tidak signifikan antara karyawan dengan status PNS dan status non-PNS; dan 5) Pengaruh langsung (disiplin dan iklim komunikasi ke kinerja).
4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda (Bidang Sekretariat dan Bidang Industri). (Septiasari, Devy Dayang, 2017). Hasil uji analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditandai dengan hasil uji korelasi yang menunjukkan

hubungan pada tingkat sedang. Dari hasil Koefisien Determinasi menunjukkan bahwa disiplin mempunyai pengaruh sebesar 25,2% terhadap variabel kinerja. Hasil uji parsial (Uji T) menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang diperoleh hasil bahwa  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel. Pada objek penelitian ditemukan adanya permasalahan pada variabel Disiplin Kerja yaitu ketaatan terhadap peraturan seperti kurang taat terhadap peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 yang mengatur tentang kewajiban pegawai yaitu menaati ketentuan jam masuk dan pulang kerja dan menaati peraturan kedisiplinan yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Sedangkan dalam variabel Kinerja Pegawai ditemukan permasalahan antara lain jumlah pekerjaan yang tidak sesuai kualitas pekerjaan yang kurang rapi dan teliti dan kurangnya ketepatan waktu (dalam menyelesaikan pekerjaan) seperti menunda pekerjaan yang diberikan dan kurang menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Hasil uji korelasi memperlihatkan bahwa disiplin kerja mempunyai hubungan yang sedang dengan kinerja pegawai. Artinya bahwa disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada bidang sekretariat dan bidang industri di Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Samarinda. Dengan ditemukan permasalahan tersebut peneliti memberikan saran agar pimpinan memberikan sanksi tegas terhadap pegawai yang melanggar jam masuk kerja dan ketaatan terhadap peraturan, memberikan pelatihan bagi para pegawai yang kurang maksimal dalam meningkatkan jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan dan pimpinan dapat menyesuaikan pekerjaan yang diberikan dengan waktu yang dibutuhkan.

### **Pengembangan Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara yang harus diuji kembali kebenarannya karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori yang relevan. Teori tersebut belum merupakan fakta – fakta yang empiris dari perolehan data yang dikumpulkan. Rumusan masalah hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- H1 : Diduga terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Karyawan di LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya
- H2 : Diduga terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan di LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya
- H3 : Diduga terdapat pengaruh antara Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan di LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya
- H4 : Diduga terdapat pengaruh antara Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan di LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya
- H5 : Diduga terdapat pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya

### **Metode Penelitian**

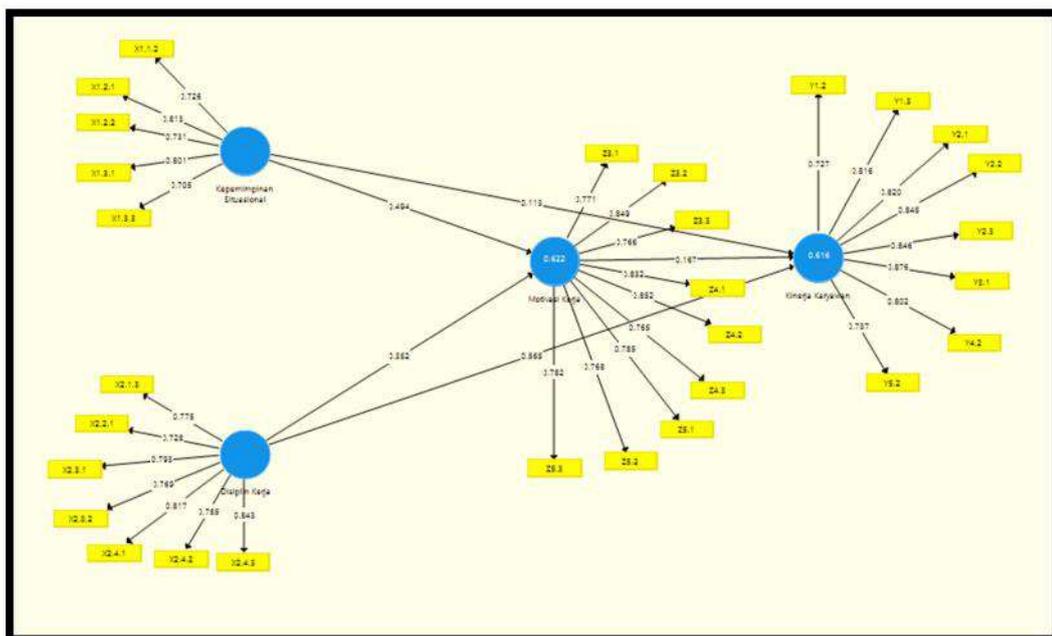
Penelitian kuantitatif yang dilakukan di LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya yang beralamat di Jalan Raya Jambangan No. 135 – 137 Surabaya. LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya merupakan organisasi nirlaba dalam bentuk Lembaga Amil Zakat Nasional pengelola dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shodaqoh, dan Wakaf), dana sosial, dan CSR (Corporate Social Responsibility). Seluruh karyawan LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya menjadi populasi penelitian ini dengan sampel sejumlah 70 responden. Teknik sampel jenuh adalah teknik sampling penelitian ini. Data dikumpulkan melalui observasi dan kuesioner yang diukur dengan skala likert yang memiliki 5 (lima).

Penelitian ini menggunakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan harus menggunakan beberapa indikator atau pernyataan kuesioner (variabel laten) motivasi kerja, memiliki hipotesis bertingkat secara serempak dan bersifat eksploratoris atau perluasan teori sehingga data dianalisis dengan metode Path Analysis (analisis jalur) menggunakan software Smart PLS 3.0. Data diolah menggunakan software SmartPLS 3.0 dengan langkah – langkah analisis sebagai berikut :

1. Outer Model diukur dengan 3 (tiga) cara : Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability.
2. Inner Model (R-square)
3. Uji Hipotesis (Booststrapping)
4. Analisis Statistik Jalur (Path Analysis).

## Pembahasan

Dalam melakukan analisis model pengukuran maka digunakan Smart PLS 3.0. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi outer model dan inner model. Sebelum mengukur outer model, terlebih dahulu akan disajikan gambar hasil algoritme dengan Smart PLS 3.0 sebagai berikut :



**Gambar 1.** Algoritme Smart PLS 3.0 (Referensi: Hasil Output PLS)

Uji validitas konvergen dinilai berdasarkan loading factor dari indikator yang mengukur konstruk tersebut, rule of thumb penelitian maksimum jika nilainya > 0,50 dianggap cukup dan jika nilainya > 0,70 dianggap lebih baik atau nilai T-statistik range dua kali lebih besar dari nilai standard error. Jadi nilai factor loading yang semakin tinggi, maka dalam matriks faktor peranan loading semakin penting.

### *Average Variance Extracted*

Pada Validitas Diskriminasi terdapat Average Variance Extracted (AVE), yaitu nilai rata – rata varian atau diskriminan dari setiap indikator. Nilai Average Variance Extracted

(AVE) sama dengan atau lebih dari 0.5 maka nilai convergentya baik. Berikuthasil dari Average Variance Extracted (AVE):

**Tabel 1.** Average Variance Extracted

	AVE
Kepemimpinan Situasional	0.572
Disiplin Kerja	0.621
Motivasi Kerja	0.636
Kinerja Karyawan	0.656

(Sumber: Software Smart PLS 3.0)

Variabel dalam penelitian dikatakan memiliki reliabilitas tinggi apabila memiliki composite reliability dengan nilai lebih dari 0.8 dan dikatakan cukup reliable apabila composite reliability dengan nilai lebih dari 0.6.

### **Composite Reliability**

*Composite Reliability* atau Reliabilitas Komposit dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable apabila nilai composite reliability lebih dari 0.8 dan dinyatakan cukup reliable apabila nilai *composite reliability* lebih dari 0.6. Berdasarkan hasil olahan data dengan Smart PLS 3.0 dapat disajikan data berdasarkan tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.** *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Situasional	0.920
Disiplin Kerja	0.870
Motivasi Kerja	0.938
Kinerja Karyawan	0.940

(Sumber: Software Smart PLS 3.0)

Pada tabel 2. menunjukkan nilai composite reliability variabel kepemimpinan situasional sebesar 0.920, variable disiplin kerja sebesar 0.870, variabel motivasi kerja sebesar 0.938 dan variabel kinerja karyawan sebesar 0.940. Itu artinya semua variabel memiliki nilai composite reliability lebih dari 0.8 dan dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi.

### **Inner Model**

#### **Uji Goodness Fit Model**

Model struktural diuji dengan melihat nilai R Square dari uji goodness fit model. Untuk mengukur tingkat validitas pembentuk variabel independen terhadap variabel dependen yaitu R<sup>2</sup>. Model prediksi dari model penelitian yang digunakan dikatakan baik apabila nilai R<sup>2</sup> tinggi berdasarkan hasil perhitungan R Square yang diolah dengan Smart PLS 3.0 dalam tabel berikut:

**Tabel 3.** Uji Goodness Fit Model

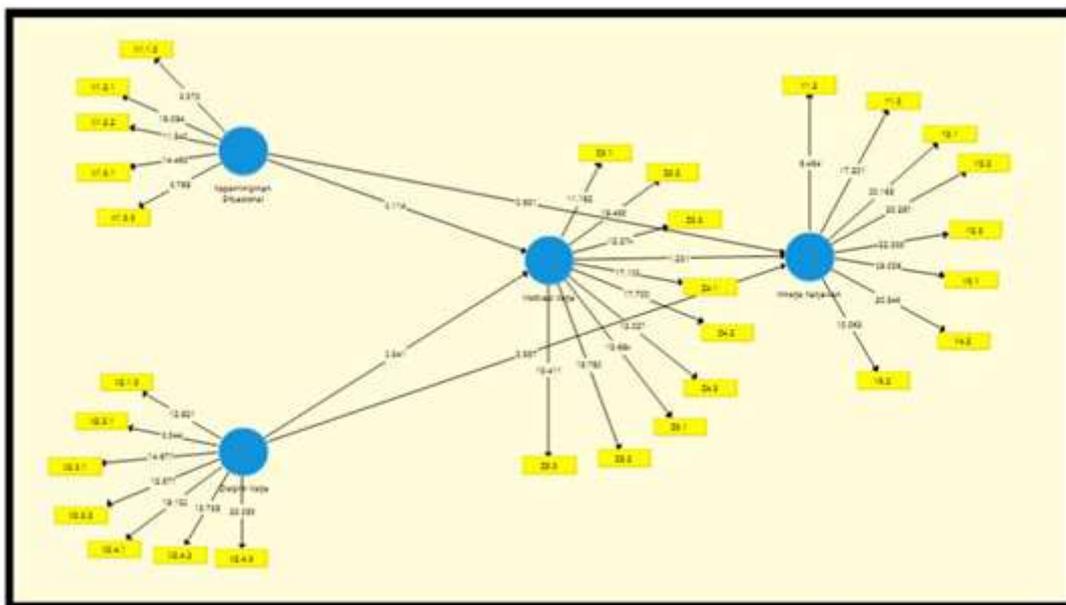
	R Square
Kepemimpinan Situasional	
Disiplin Kerja	
Motivasi Kerja	0.622
Kinerja Karyawan	0.616

(Sumber: Software Smart PLS 3.0)

Berdasarkan tabel 4.10 di atas bahwa variable kepemimpinan situasional (X1) dan disiplin kerja (X2) mempengaruhi motivasi kerja (Z) memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.622 atau 62,2% yang berarti bahwa model tersebut “kuat” dan sisanya 37,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dan variabel kepemimpinan situasional (X1), disiplin kerja (X2) dan motivasi kerja (Z) yang mempengaruhi kinerja karyawan (Y) memiliki nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.616 atau 61,6% yang juga berarti bahwa model tersebut “kuat”

### Analisis Path Coefficient

Dalam model struktural, nilai koefisien estimasi untuk hubungan jalur diperoleh setelah melakukan bootstrapping yang diolah dengan Smart PLS 3.0. Gambar bootstrapping dengan Smart PLS 3.0 disajikan pada gambar berikut:



**Gambar 2.** Bootstrapping (Referensi: Software Smart PLS 3.0)

Dari gambar di atas, dapat disajikan hasil olahan data Path Coefficient setelah dilakukan pengolahan data menggunakan Smart PLS 3.0 adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.** Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values

	SAMPLE ORIGINAL (O)	SAMPEL MEAN (M)	STANDARD DEVIATION (STDEV)	STATISTICS (O/STERR)	KET
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0.565	0.554	0.159	3.557	SIGNIFIKAN
Disiplin Kerja → Motivasi Kerja	0.352	0.394	0.150	2.341	SIGNIFIKAN
Kepemimpinan → Situasional	0.113	0.126	0.136	0.831	SIGNIFIKAN
Kepemimpinan Situasional → Motivasi Kerja	0.494	0.457	0.159	3.114	SIGNIFIKAN
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.167	0.161	0.136	1.231	TIDAK SIGNIFIKAN

(Sumber: Software Smart PLS 3.0)

Uji hipotesis masing – masing variabel berdasarkan Tabel. 3 dia tas adalah sebagai berikut :

**a. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja.**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.494 dan nilai T-statistic sebesar 3.114 yang menunjukkan nilai tersebut > 1.96. Pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan berbagai cara agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan dengan kondisi karyawan dapat membantu karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga menghasilkan prestasi yang baik dan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin dekat dan perhatian seorang pemimpin dengan karyawannya akan membuat karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi yang dapat meningkatkan motivasi karyawan tersebut dalam bekerja. Dalam penelitian (Mahmud et al., 2018), gaya kepemimpinan situasional yang baik yang diamati dari indikator perilaku orientasi tugas, perilaku orientasi hubungan dan perilaku orientasi perubahan maka dapat memperbaiki motivasi pegawai. Sehingga dapat dikatakan pemimpin memiliki peran yang penting dalam menentukan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar pada karyawan LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya, jawaban tertinggi dari para responden menunjukkan bahwa pimpinan menentukan struktur dalam melaksanakan tugas, pimpinan memberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dalam melaksanakan tugas, dan pimpinan melakukan diskusi dalam melaksanakan tugas sehingga para karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja yang baik. LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya bergerak di bidang lembaga amal zakat yang dalam aktivitasnya berhubungan dengan para donatur dan penerima manfaat. Sehingga setiap pekerjaan karyawan akan melibatkan pimpinan agar tujuan organisasi dapat dicapai. Dalam hal ini peran pimpinan berpengaruh membentuk motivasi kerja masing – masing karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Dermawan, Poppy & Susilo, Heru, 2018) bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja.

**b. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.113 dan nilai T-statistic sebesar 0.831 yang menunjukkan nilai tersebut  $< 1.96$ . Sehingga dapat dinyatakan  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dalam penelitian ini berdasarkan nilai T-statistic, variabel kepemimpinan situasional memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya perilaku pimpinan yang menentukan struktur/peran dalam melaksanakan tugas dan memberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dalam melaksanakan tugas belum tentu meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula dengan pimpinan yang melakukan diskusi dalam melaksanakan tugas belum tentu mendukung kinerja karyawan. Kepemimpinan situasional yang diterapkan di LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya belum sepenuhnya mempengaruhi kinerja karyawan akibat belum dilaksanakan secara maksimal seperti masih terjadi pimpinan yang belum menyerahkan pengawasan pelaksanaan tugas kepada karyawan, tidak saling bertukar gagasan dalam pengambilan keputusan dan tidak memberitahukan cara saat memberikan tugas. Pemimpin yang menjalin hubungan baik dengan karyawan dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Dengan kinerja karyawan yang baik, tujuan LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dapat tercapai dan dapat menjadi lembaga yang mampu bersaing. Dalam penelitian sebelumnya oleh (Hartono, 2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya. Namun penelitian ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian (Karma et al., 2017) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**c. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.352 dan nilai T-statistic sebesar 2.341 yang menunjukkan nilai tersebut  $> 1.96$ . Disiplin kerja dapat membantu meningkatkan motivasi kerja seseorang utamanya karyawan. Dengan memiliki disiplin kerja yang baik maka akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi pula sehingga prestasi kerja dapat diraih. Melakukan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan teliti membuat pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target dan harapan yang telah ditentukan. Semakin disiplin seorang karyawan dalam bekerja akan membuat pekerjaan yang diselesaikan lebih baik dan tepat waktu yang tentunya akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut dalam bekerja. Dalam penelitian (Anggraini, Ika Fauzi; Darsono Nurdasila; Putra, 2018), disiplin kerja merupakan sikap yang sangat diperlukan dan mendapat perhatian dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang dalam usaha untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar pada karyawan LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya, jawaban tertinggi dari para responden menunjukkan bahwa memaksimalkan jam kerja untuk menyelesaikan

pekerjaan, memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja, menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan kerja, dan melaksanakan pekerjaan dengan etika kerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya memiliki disiplin kerja yang baik. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Istiqomah & Suhartini, 2015) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai DPKY, baik secara parsial maupun simultan.

**d. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.565 dan nilai T-statistic sebesar 3.557 yang menunjukkan nilai tersebut  $> 1.96$ . Disiplin kerja yang baik dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Disiplin kerja dapat dilakukan dengan menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, efektif dan efisien juga hadir tepat waktu sesuai aturan yang ditentukan. Disiplin kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja karyawan semaksimal mungkin sehingga kinerja karyawan lebih baik lagi dan waktu akan lebih banyak digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam penelitian (Pangarso, Astadi; Susanti, 2016), disiplin kerja pada dasarnya memiliki peranan tinggi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang disiplin cenderung tepat waktu dalam melaksanakan prosedur yang telah ditetapkan dan memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja. Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar pada karyawan LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya, rata – rata jawaban dari para responden menunjukkan bahwa memahami peraturan kerja yang sudah ditetapkan, tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan, dan melaksanakan pekerjaan dengan etika kerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya memiliki kinerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Septiasari, Devy Dayang, 2017) bahwa disiplin kerja mempunyai hubungan yang sedang dengan kinerja pegawai artinya disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.167 dan nilai T-statistic sebesar 1.231 yang menunjukkan nilai tersebut  $< 1.96$ . Sehingga dapat dinyatakan  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dalam penelitian ini berdasarkan nilai T-statistic, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya hubungan yang baik dan harmonis dengan pimpinan dan rekan kerja, sikap saling menghormati di lingkungan kerja dan adanya pelatihan/seminar untuk meningkatkan kinerja menunjukkan belum tentu menentukan tingginya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi kerja karyawan di LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya belum sepenuhnya mempengaruhi tingginya kinerja karyawan dalam bekerja. Ini dapat diketahui dari pengamatan yang dilakukan, karyawan LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya memiliki disiplin kerja dan kinerja yang baik meskipun jumlah seragam yang diberikan untuk bekerja masih kurang memadai dan belum adanya Jaminan Hari Tua (JHT) yang merata bagi seluruh karyawan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tingkat kompensasi karyawan, semangat kerja

karyawan, dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan bekerja lebih baik dan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja karyawan yang optimal akan membuat LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya semakin baik ke depannya dan mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya. Namun penelitian ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian (Febriansyah, 2018) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.494 dan nilai T-statistic sebesar 3.114 ( $>1.96$ ). Dengan demikian pemimpin yang menerapkan kepemimpinan situasional dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan terus berusaha lebih baik dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan.
2. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kepemimpinan Situasional dan kinerja karyawan pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.113 dan nilai T-statistic sebesar 0.831 ( $<1.96$ ) sehingga dapat ditarik kesimpulan  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian pemimpin yang menerapkan kepemimpinan situasional belum tentu meningkatkan kinerja karyawan. Apabila kepemimpinan situasional tersebut diterapkan dengan kurang baik maka akan menurunkan kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan motivasi kerja pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.352 dan nilai T-statistic sebesar 2.341 ( $>1.96$ ). Dengan demikian karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan meningkatkan motivasi dalam bekerja. Sehingga pekerjaan yang dilaksanakan dapat diselesaikan dengan baik.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.565 dan nilai T-statistic sebesar 3.557 ( $>1.96$ ). Dengan demikian karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan menyelesaikan pekerjaannya secara teliti, efektif, dan efisien.
5. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada LAZNAS Yatim Mandiri Surabaya dengan original sample 0.167 dan nilai T-statistic sebesar 1.231 ( $<1.96$ ) sehingga dapat ditarik kesimpulan  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian tingginya motivasi kerja belum tentu meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan dapat dicapai dengan melaksanakan pekerjaan dengan disiplin dan bertanggung jawab.

## Daftar Pustaka

- Abarina, D. H., & Al-ghoribi, Ahmad Syarif Hidayatulloh, (2016). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Matahari Department Store Tunjungan Plaza Surabaya”. *Economy Management*.
- Almasri, M Nazar, (2016). “Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam”. *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 19, 133–151. <https://doi.org/10.1002/eji.201670106>

- Amri, Khaerul, (2015). "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Displin Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karayawan BTM Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta". 1–80.
- Andriyani, Emilia Ika, (2016). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Karyawan Bagian Administrasi (Non-Medis) Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta". 2(4), 254441.
- Anggraini, Ika Fauzi; Darsono Nurdasila; Putra, T. R. I. (2018). "Pengaruh Fasilitas Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Implikasinya Pada Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Aceh". 2(1), 1–10.
- Dermawan, Poppy & Susilo, Heru, (2018). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya)". 60(2), 95–104.
- Fajrin, Istiqomah Qodriani, (2018). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)". 61(4), 117–124.
- Febriansyah. (2018). "Pengaruh Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI)". *Riset Manajemen dan Bisnis Fakultas UNIAT*, 3(1), 27–36.
- Hartono, (2018). "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)". *In Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Humaira, Malia, (2018). "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai". *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Istiqomah, S. N., & Suhartini, S. (2015). "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Iklim Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(1), 89–97. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss1.art8>
- Karma, K., Yasa, G., & Ratnadi, N. M. (2017). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan". *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 19(Vol.19.2. Mei (2017)), 885– 915. <https://doi.org/2302-8556>
- Nurhuda, Amy; Sardjono, Sigit; Purnamasari, W. (2019). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl Raya Bypass Krian Km 33 Balongbendo Krian". *Jurnal Ecopreneur.12 Vol 1 No. 1 (2018)*.
- Pomalingo, R., Mandey, S. L., & Uhing, Yantje, 2015. (2015). "Pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(05), 528–537.
- Purnadi, (2016). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Perbankan Di Purwokerto". *Jurnal Manajemen Dan Bisnis MEDIA EKONOMI*, 16(1), 207–219.

*Wulan Purnamasari, Adheke Lista Mardiningrum, Abdul Halik*

- Rambi, R., Lengkong, V. P. K., & Jorie, Rotinsulu Jopie, (2015). “Pengaruh Praktek-Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo”. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(05), 622–634.
- Septiasari, Devy Dayang, (2017). “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda (Bidang Sekretariat dan Bidang Industri)”. *EJournal Administrasi Bisnis*, 5(1), 93–106.