



THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK DISCIPLINE ON PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS A MEDIATOR FOR FINANCIAL MANAGERS OF THE SECRETARIAT GENERAL'S WORKING UNITS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN PEMEDIASI MOTIVASI KERJA PENGELOLA KEUANGAN SATKER SETJEN

Dahlan Bima Sakti¹, Francy Iriani²

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas: Ekonomi, Bisnis, Dan Humaniora,
Universitas Trilogi

E-mail: dahlanbimasakti@gmail.com¹, francy@trilogi.ac.id²

ARTICLE INFO

Correspondent

Dahlan Bima Sakti
dahlanbimasakti@gmail.com

key words:

Leadership style, Work discipline, Work motivation, Performance, SEM-PLS

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1894 – 1911

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of leadership style and work discipline on performance, with work motivation as a mediating variable, among financial managers of the Work Unit at the Secretariat General of the Ministry of Villages, Development of Disadvantaged Regions. A quantitative approach with a survey method was employed. The research population comprised all financial managers of the Secretariat General's work units, with the sample determined using a census technique. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) via SmartPLS software. The findings reveal that leadership style has a positive and significant effect on both work motivation and employee performance. Work discipline has a significant positive effect on work motivation, but its direct influence on performance is weaker than its indirect influence through work motivation. Work motivation partially mediates the relationship between leadership style and performance and fully mediates the relationship between work discipline and performance. These results indicate that improving employee performance requires not only effective leadership and strong discipline but also high work motivation. The practical implication is that leaders should adopt an inspirational leadership style, enforce discipline consistently, and design strategies to enhance work motivation in order to drive optimal performance.

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved

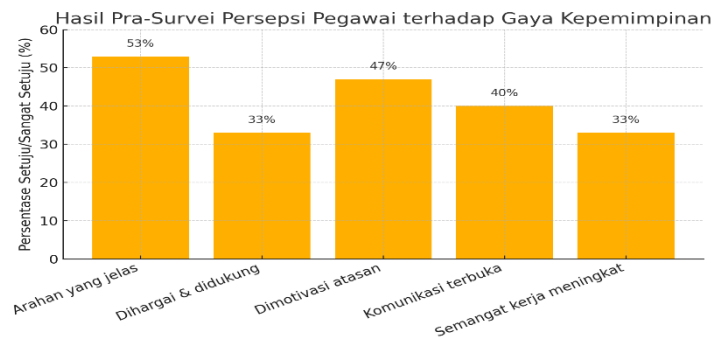
INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Koresponden Dahlan Bima Sakti <i>dahlanbimasakti@gmail.com</i> Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Motivasi kerja, Kinerja, SEM-PLS Website: <i>https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</i> Hal: 1894 – 1911	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel pemediasi pada pengelola keuangan Satuan Kerja Sekretariat Jenderal Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pengelola keuangan satker Setjen, dengan sampel ditentukan melalui teknik sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, namun pengaruh langsungnya terhadap kinerja lebih rendah dibandingkan melalui motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial pada hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, dan sebagai mediator penuh pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya memerlukan kepemimpinan yang efektif dan disiplin yang kuat, tetapi juga motivasi kerja yang tinggi. Implikasi praktisnya, pimpinan perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang inspiratif, menegakkan disiplin secara konsisten, dan merancang strategi peningkatan motivasi kerja untuk mendorong kinerja optimal. <i>Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.</i>

PENDAHULUAN

Di tengah perkembangan global dan pesatnya transformasi digital pada masa kini, instansi pemerintahan di berbagai negara menghadapi tantangan besar untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Upaya ini bertujuan agar proses pemberian layanan kepada masyarakat dapat berlangsung dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Mandat Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal meliputi pelaksanaan fungsi pemerintahan dalam bidang pembangunan desa, penguatan kapasitas masyarakat desa, dan percepatan kemajuan daerah tertinggal. Dalam menjalankan tugas tersebut, Sekretariat Jenderal berfungsi sebagai unsur pendukung utama yang menyediakan bantuan administratif maupun teknis kepada seluruh unit kerja di lingkungan kementerian.

Kepemimpinan memegang peran sentral dalam pencapaian kinerja organisasi yang maksimal. Seorang pemimpin yang efektif mampu mendorong motivasi pegawai, memperkuat kerja sama tim, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga produktivitas meningkat. Sejumlah penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Suwahru (2024) dan Yulita (2022), menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan transformatif meningkatkan motivasi dan kegembiraan staf, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja. Penelitian atau studi lain Putri (2024) serta Santoso dan Baskoro (2024) mengindikasikan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan

secara langsung, serta secara tidak langsung melalui peran motivasi sebagai variabel pemediasi. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan tim dapat memfasilitasi pengembangan potensi pegawai secara optimal. Di sisi lain Amalia et al. (2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan secara substansial mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, sementara Saputra dan Wibowo (2017) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Perbedaan temuan ini mengindikasikan pentingnya penelitian lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang utuh.



Gambar 1. Hasil Pra-Survei Persepsi Pegawai terhadap Gaya Kepemimpinan
Sumber: diolah, 2025

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 15 pegawai pengelola keuangan di Sekretariat Jenderal, hanya 53% responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan arahan dengan jelas, 33% merasa dihargai dan memperoleh dukungan, dan 33% lainnya mengaku mengalami peningkatan semangat kerja karena kepemimpinan. Namun, persentase pegawai yang bersikap netral atau kurang merasakan dampak positif gaya kepemimpinan masih cukup besar. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi pegawai dan realitas kepemimpinan di organisasi. Temuan tersebut mendukung pandangan Armstrong (2020:195) bahwa tantangan utama manajemen sumber daya manusia adalah membangun gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai. Berdasarkan bukti empiris pra-survei ini, penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan menjadi semakin relevan untuk dilakukan.

Hasil temuan tersebut menegaskan bahwa suatu penelitian dilakukan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin, serta kinerja. sangat penting untuk diteliti. Penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi berbasis *evidence-based management* yang dapat digunakan untuk memperbaiki pola kepemimpinan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, serta meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh (Pearce & Locke, 2023:231).

Selain kepemimpinan, disiplin kerja juga merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi. Disiplin yang tinggi diyakini mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, terutama dalam pelayanan publik yang sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawai. Suryati (2024) menekankan bahwa tingkat disiplin yang baik merupakan salah satu kunci tercapainya tujuan organisasi. Penelitian Putri (2024) juga mengungkapkan bahwa disiplin berperan signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan perusahaan, sementara Suranto dan Lestari (2015) menunjukkan bahwa kedisiplinan yang kuat mampu mendorong pencapaian target organisasi. Oleh sebab itu, Lembaga pemerintah yang menangani urusan pembangunan desa dan wilayah tertinggal perlu memperkuat kebijakan untuk menanamkan budaya kerja disiplin.

Salah satu dasar hukum yang digunakan adalah Peraturan Menteri Nomor 7 Tahun 2025 dari Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Republik Indonesia,

yang mengatur Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja, telah diatur ketentuan pemotongan tunjangan bagi pegawai. Pemotongan ini berkisar antara 0,5% hingga 2% dari tunjangan kinerja, tergantung tingkat pelanggaran waktu kerja.

Meski peraturan tersebut telah jelas, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa masih ada pegawai di Sekretariat Jenderal yang datang terlambat, tidak mengikuti upacara tepat waktu, bersikap pasif terhadap pekerjaan, lambat menyelesaikan tugas, bahkan meninggalkan kantor tanpa izin. Hal ini menjadi indikator bahwa kedisiplinan kerja belum sepenuhnya terjaga dan berpotensi menghambat pencapaian target organisasi.

Tabel 1. Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Sekretariat Jenderal Tahun 2024

No	Bulan	Hadir	Cuti	Dinas Luar	Tugas Belajar	Tanpa Keterangan
1	Januari	1617	154	196	22	11
2	Februari	1713	58	196	22	11
3	Maret	1791	39	147	18	5
4	April	1775	92	111	16	6
5	Mei	1616	94	290	18	0
6	Juni	1731	78	172	18	1
7	Juli	1552	141	278	23	6
8	Agustus	1640	87	250	22	1
9	September	1516	118	345	20	1
10	Oktober	1505	126	332	23	14
11	November	1771	74	129	20	6
12	Desember	1682	140	150	22	6

Sumber: Data Absensi Sekretariat Jenderal, 2025.

Berdasarkan rekapitulasi kehadiran tahun 2024, jumlah ketidakhadiran tanpa keterangan masih ditemukan setiap bulan. Puncaknya terjadi pada bulan Oktober dengan 14 pegawai, sementara yang terendah pada Mei dengan 0 pegawai. Meskipun secara persentase kecil dibandingkan jumlah total pegawai, fenomena ini tetap menjadi persoalan penting yang harus diatasi. Selain itu, variasi jumlah cuti, dinas luar, dan tugas belajar juga mencerminkan dinamika yang menuntut strategi pengelolaan kedisiplinan yang efektif.

Motivasi kerja memiliki peran strategis sebagai penghubung Hubungan antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja serta kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya. Qomariah (2024) mengonfirmasi dorongan untuk bekerja dapat memoderasi dampak disiplin terhadap output. Putri (2024) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kombinasi dengan memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dan mempertahankan disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi akhirnya memiliki hasil yang positif pada kinerja. Temuan serupa juga disampaikan oleh Suranto dan Lestari (2015).

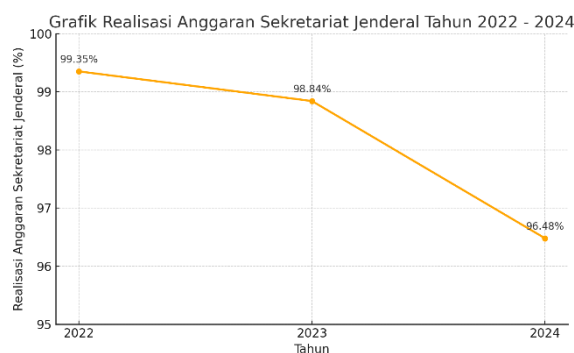
Kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, disiplin, dan motivasi kerja. Penelitian sebelumnya oleh Sujana dan Ardana, (2020) mengemukakan Gaya kepemimpinan itu memberikan dampak positif dan substansial pada kinerja staf, sedangkan Saputra dan Wibowo, (2017) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk kajian lebih lanjut, khususnya dalam konteks birokrasi kompleks di Satuan Kerja Sekretariat Jenderal Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor penentu yang mempengaruhi kinerja karyawan, terutama pengelola keuangan.

Mengacu pada data realisasi anggaran yang tercatat dalam OM-SPAN (Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara), yaitu aplikasi daring yang digunakan untuk memantau kinerja perbendaharaan dan capaian realisasi anggaran di lingkungan Sekretariat Jenderal, terlihat adanya tren penurunan sebagaimana disajikan di Tabel 2.

Tabel 1. Realisasi Anggaran Sekretariat Jenderal

No	Tahun	Realisasi Anggaran
		%
1	2022	99.35 %
2	2023	98.84 %
3	2024	96.48 %

Sumber: spanint.kemenkeu.go.id ,2025.



Gambar 1. Grafik Realisasi Anggaran Sekretariat Jenderal Tahun 2022-2024

Sumber: spanint.kemenkeu.go.id , 2025.

Kualitas kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, disiplin, dan motivasi kerja, termasuk pada aspek pengelolaan anggaran. Informasi yang bersumber dari aplikasi OM-SPAN (Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara), yaitu sistem daring untuk pemantauan perbendaharaan dan anggaran, menunjukkan bahwa realisasi anggaran di Sekretariat Jenderal menurun: dari 99,35% pada 2022 menjadi 98,84% pada 2023, dan kembali turun menjadi 96,48% pada 2024. Kondisi ini berpotensi menghambat pelaksanaan program, menunda kegiatan strategis, serta menurunkan akuntabilitas kinerja.

Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan secara sistematis melalui penguatan aspek kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi pegawai. Ketiga aspek tersebut berperan penting dalam meningkatkan kinerja aparatur, mendorong percepatan pelaksanaan kegiatan, serta memastikan anggaran dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai target organisasi.

Penurunan kinerja pengelolaan anggaran menegaskan perlunya perbaikan sistematis melalui penguatan kepemimpinan, penegakan disiplin, dan peningkatan motivasi kerja. Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan ketiga variabel tersebut, dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan instansi sejenis, serta memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian empiris, maka penelitian ini mengusung judul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Motivasi Kerja Pengelola Keuangan Satker Setjen**".

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai melalui analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (PLS-SEM)* dengan bantuan aplikasi *SmartPLS*. Penelitian dilaksanakan pada Satuan Kerja Sekretariat Jenderal Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal di Jakarta pada Juli 2025, dengan objek penelitian yaitu 96 pegawai pengelola keuangan yang ditentukan menggunakan teknik *sampling jenuh*. Model penelitian melibatkan variabel eksogen (gaya kepemimpinan dan disiplin kerja), variabel mediasi (motivasi kerja), serta variabel endogen (kinerja pegawai). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert 1–5 yang disusun berdasarkan indikator penelitian terdahulu serta teori relevan, mencakup data demografis responden dan pernyataan terkait variabel penelitian, dengan memperhatikan validitas isi agar instrumen penelitian reliabel dan valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas dari konstruk laten, sehingga dapat dipastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan konstruk yang diukur. Dalam pendekatan PLS-SEM, pengujian *outer model* umumnya mencakup tiga komponen utama, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Uji Validitas Konvergen

Tingkat korelasi yang kuat antara indikator suatu konstruk diukur dengan validitas konvergen. Dua indikator utama digunakan dalam pengujian validitas konvergen:

1. *Loading Factor*

Jika nilai pemuatan suatu indikator lebih dari 0,70, indikator tersebut dianggap valid secara konvergen.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

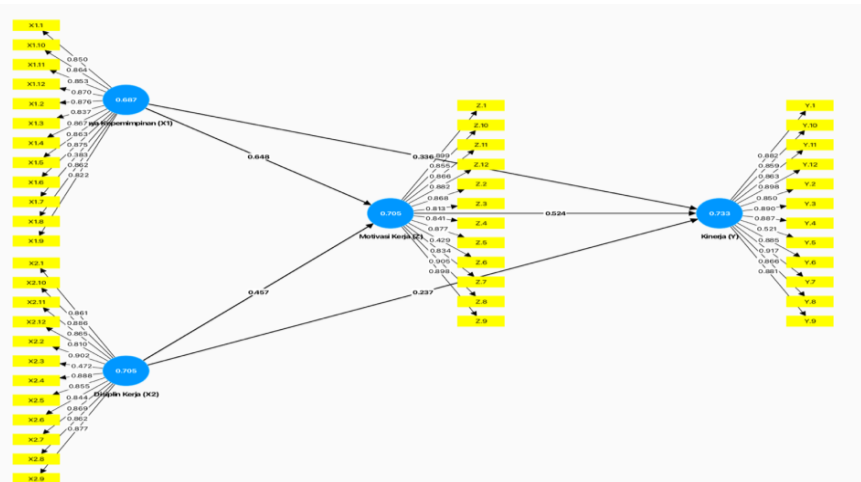
AVE mewakili persentase varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk. Validitas konvergen yang baik ditunjukkan dengan skor $AVE \geq 0,50$.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Nilai Outer Loading Sebelum Eliminasi Indikator Tidak Valid

Item Pengukuran	<i>Outer loadings</i>	AVE	Ket
X _{1.1} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.850	0.687	valid
X _{1.2} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.876		valid
X _{1.3} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.837		valid
X _{1.4} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.867		valid
X _{1.5} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.863		valid
X _{1.6} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.875		valid
X _{1.7} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.383		tidak valid
X _{1.8} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.862		valid
X _{1.9} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.822		valid
X _{1.10} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.864		valid
X _{1.11} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.853		valid
X _{1.12} <- Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.870		valid
X _{2.1} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.861	0.705	valid
X _{2.2} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.902		valid
X _{2.3} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.472		tidak valid
X _{2.4} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.888		valid

Item Pengukuran	Outer loadings	AVE	Ket
X _{2.5} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.855	0.733	valid
X _{2.6} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.844		valid
X _{2.7} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.869		valid
X _{2.8} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.862		valid
X _{2.9} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.877		valid
X _{2.10} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.886		valid
X _{2.11} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.865		valid
X _{2.12} <- Disiplin Kerja (X ₂)	0.810		valid
Y ₁ <- Kinerja (Y)	0.882	0.733	valid
Y ₂ <- Kinerja (Y)	0.850		valid
Y ₃ <- Kinerja (Y)	0.890		valid
Y ₄ <- Kinerja (Y)	0.887		valid
Y ₅ <- Kinerja (Y)	0.521		tidak valid
Y ₆ <- Kinerja (Y)	0.885		valid
Y ₇ <- Kinerja (Y)	0.917		valid
Y ₈ <- Kinerja (Y)	0.866		valid
Y ₉ <- Kinerja (Y)	0.881		valid
Y ₁₀ <- Kinerja (Y)	0.859		valid
Y ₁₁ <- Kinerja (Y)	0.863		valid
Y ₁₂ <- Kinerja (Y)	0.898		valid
Z ₁ <- Motivasi Kerja (Z)	0.899	0.705	valid
Z ₂ <- Motivasi Kerja (Z)	0.868		valid
Z ₃ <- Motivasi Kerja (Z)	0.813		valid
Z ₄ <- Motivasi Kerja (Z)	0.841		valid
Z ₅ <- Motivasi Kerja (Z)	0.877		valid
Z ₆ <- Motivasi Kerja (Z)	0.429		tidak valid
Z ₇ <- Motivasi Kerja (Z)	0.834		valid
Z ₈ <- Motivasi Kerja (Z)	0.905		valid
Z ₉ <- Motivasi Kerja (Z)	0.898		valid
Z ₁₀ <- Motivasi Kerja (Z)	0.855		valid
Z ₁₁ <- Motivasi Kerja (Z)	0.866		valid
Z ₁₂ <- Motivasi Kerja (Z)	0.882		valid

Sumber: diolah 2025



Gambar 3. Output Grafik Model Struktural yang Menampilkan Path Coefficient, Outer Loading, dan Nilai AVE Sebelum Eliminasi Indikator Tidak Valid

Sumber: diolah 2025

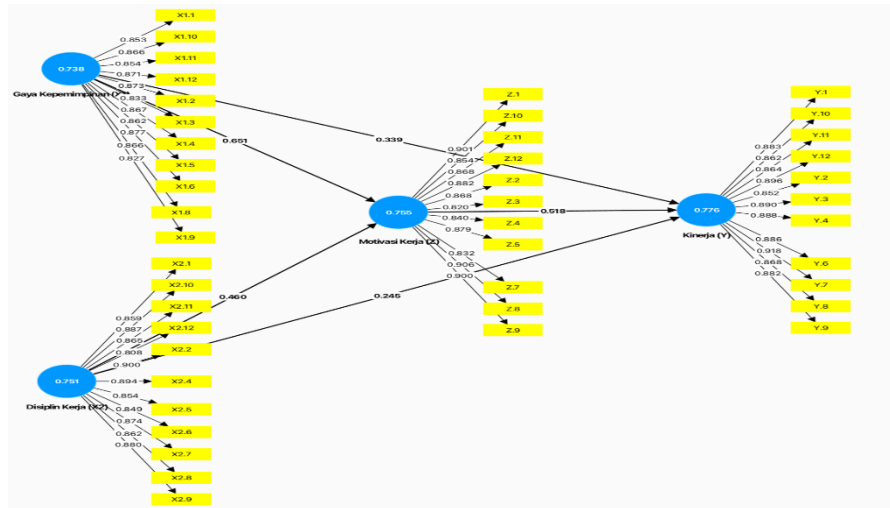
Secara keseluruhan, hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen. Hanya beberapa indikator yang tidak valid, yaitu $X_{1,7}$ (pada gaya kepemimpinan), $X_{2,3}$ (pada disiplin kerja), dan Z_6 (pada motivasi kerja), yang seluruhnya memiliki nilai *loading* di bawah 0,50. Selain itu, indikator Y_5 (pada kinerja) memiliki nilai di atas 0,50 tetapi masih di bawah 0,70, sehingga perlu dipertimbangkan secara lebih lanjut berdasarkan justifikasi teoritis. Dengan melakukan penyaringan terhadap indikator-indikator yang tidak valid ini, model pengukuran akan menjadi lebih kuat dan akurat dalam merepresentasikan variabel-variabel penelitian.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Nilai Outer Loading Setelah Eliminasi Indikator Tidak Valid

Item Pengukuran	<i>Outer loadings</i>	AVE	Ket
$X_{1,1}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.853	0.738	valid
$X_{1,2}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.873		valid
$X_{1,3}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.833		valid
$X_{1,4}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.867		valid
$X_{1,5}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.862		valid
$X_{1,6}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.877		valid
$X_{1,8}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.866		valid
$X_{1,9}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.827		valid
$X_{1,10}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.866		valid
$X_{1,11}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.854		valid
$X_{1,12}$ <- Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.871		valid
$X_{2,1}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.859	0.751	valid
$X_{2,2}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.900		valid
$X_{2,4}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.894		valid
$X_{2,5}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.854		valid
$X_{2,6}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.849		valid
$X_{2,7}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.874		valid
$X_{2,8}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.862		valid
$X_{2,9}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.880		valid
$X_{2,10}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.887		valid
$X_{2,11}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.865		valid
$X_{2,12}$ <- Disiplin Kerja (X_2)	0.808		valid
Y_1 <- Kinerja (Y)	0.883	0.755	valid
Y_2 <- Kinerja (Y)	0.852		valid
Y_3 <- Kinerja (Y)	0.890		valid
Y_4 <- Kinerja (Y)	0.888		valid
Y_6 <- Kinerja (Y)	0.886		valid
Y_7 <- Kinerja (Y)	0.918		valid
Y_8 <- Kinerja (Y)	0.868		valid
Y_9 <- Kinerja (Y)	0.882		valid
Y_{10} <- Kinerja (Y)	0.862		valid
Y_{11} <- Kinerja (Y)	0.864		valid
Y_{12} <- Kinerja (Y)	0.896		valid
Z_1 <- Motivasi Kerja (Z)	0.901	0.776	valid
Z_2 <- Motivasi Kerja (Z)	0.868		valid
Z_3 <- Motivasi Kerja (Z)	0.820		valid
Z_4 <- Motivasi Kerja (Z)	0.840		valid
Z_5 <- Motivasi Kerja (Z)	0.879		valid
Z_7 <- Motivasi Kerja (Z)	0.832		valid

Item Pengukuran	Outer loadings	AVE	Ket
Z ₈ <- Motivasi Kerja (Z)	0.906		valid
Z ₉ <- Motivasi Kerja (Z)	0.900		valid
Z ₁₀ <- Motivasi Kerja (Z)	0.854		valid
Z ₁₁ <- Motivasi Kerja (Z)	0.868		valid
Z ₁₂ <- Motivasi Kerja (Z)	0.882		valid

Sumber: diolah 2025



Gambar 4. Output Grafik Model Struktural yang Menampilkan *Path Coefficient*, *Outer Loading*, dan Nilai AVE setelah eliminasi indikator tidak valid

Sumber: diolah 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 4 dan Gambar 4, seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk penelitian menunjukkan nilai *outer loading* yang berada di atas 0,80. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator dalam model pengukuran yang telah direvisi memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan konstruk masing-masing.

1. Gaya Kepemimpinan (X₁)

Terdapat sebelas indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk Gaya Kepemimpinan, yaitu X_{1.1} hingga X_{1.12} (dengan pengecualian X_{1.7} yang dieliminasi sebelumnya). Semua indikator menunjukkan nilai *outer loading* yang tinggi, berada dalam rentang 0,827 hingga 0,877. Nilai AVE konstruk ini sebesar 0,738, yang berarti > 0,50, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

Kesimpulan: Seluruh indikator valid dan mampu merepresentasikan konstruk Gaya Kepemimpinan secara konsisten.

2. Disiplin Kerja (X₂)

Sebelas indikator digunakan setelah penghapusan X_{2.3}. Nilai *outer loading* berkisar antara 0,808 hingga 0,900, dengan nilai tertinggi pada X_{2.2} (0,900) dan terendah pada X_{2.12} (0,808). Nilai AVE sebesar 0,751 menunjukkan tingkat validitas konvergen yang sangat baik.

Kesimpulan: Seluruh indikator valid dan merefleksikan konstruk Disiplin Kerja secara kuat.

3. Kinerja Pegawai (Y)

Sebelas indikator digunakan dalam konstruk ini setelah eliminasi Y₅. Seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* yang tinggi, yaitu 0,852 hingga 0,918, dengan Y₇ sebagai indikator terkuat (0,918). AVE konstruk Kinerja adalah 0,755, yang mencerminkan proporsi varians yang besar dijelaskan oleh konstruk.

Kesimpulan: Indikator-indikator tersisa valid dan representatif dalam mengukur Kinerja Pegawai.

4. Motivasi Kerja (Z)

Setelah mengeliminasi Z₆, sebelas indikator digunakan untuk mengukur konstruk Motivasi Kerja. Nilai *outer loading* berkisar antara 0,820 hingga 0,906, dengan AVE sebesar 0,776. Semua indikator melewati ambang batas minimum, menunjukkan bahwa indikator tersebut konsisten dan relevan secara statistik.

Kesimpulan: Konstruk Motivasi Kerja diukur dengan indikator yang valid secara konvergen.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, setiap konstruk dalam model memenuhi persyaratan statistik yang telah ditentukan. Indeks dengan nilai pemuatan kurang dari 0,50 akan dieliminasi yaitu (X_{1.7}, X_{2.3}, Z₆) dan dapat meningkatkan kekuatan model pengukuran. Selain itu, indikator Y₅ yang sebelumnya memiliki nilai marginal juga telah dihapus untuk memperkuat validitas konstruk Kinerja.

Indikator yang tersisa pada model memiliki nilai *outer loading* di atas 0,80, dan keempat konstruk memperlihatkan nilai AVE melebihi 0,70. Temuan ini mengonfirmasi bahwa model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen yang sangat baik dan dapat digunakan untuk uji reliabilitas serta analisis model struktural.

Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk mengonfirmasi perbedaan yang nyata antara satu konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai loading indikator terhadap konstruk asal melebihi nilai *cross loading* terhadap konstruk lain.

Tabel 5. Hasil Discriminant Validity – cross loadings

Item Pengukuran	Disiplin Kerja (X ₂)	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X _{1.1}	-0.119	0.853	0.556	0.594
X _{1.2}	-0.052	0.873	0.583	0.506
X _{1.3}	-0.010	0.833	0.541	0.541
X _{1.4}	-0.008	0.867	0.571	0.513
X _{1.5}	0.026	0.862	0.598	0.545
X _{1.6}	0.014	0.877	0.568	0.577
X _{1.8}	0.012	0.866	0.575	0.580
X _{1.9}	-0.075	0.827	0.581	0.525
X _{1.10}	-0.014	0.866	0.560	0.528
X _{1.11}	-0.120	0.854	0.515	0.512
X _{1.12}	-0.026	0.871	0.565	0.553
X _{2.1}	0.859	-0.120	0.334	0.301
X _{2.2}	0.900	-0.012	0.464	0.411
X _{2.4}	0.894	-0.050	0.412	0.412
X _{2.5}	0.854	0.129	0.525	0.452
X _{2.6}	0.849	-0.133	0.309	0.322
X _{2.7}	0.874	-0.050	0.408	0.358
X _{2.8}	0.862	-0.030	0.351	0.331
X _{2.9}	0.880	-0.028	0.352	0.354

Item Pengukuran	Disiplin Kerja (X_2)	Gaya Kepemimpinan (X_1)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
$X_{2,10}$	0.887	0.003	0.396	0.414
$X_{2,11}$	0.865	-0.129	0.313	0.369
$X_{2,12}$	0.808	-0.039	0.404	0.362
Y_1	0.379	0.643	0.883	0.736
Y_2	0.324	0.593	0.852	0.711
Y_3	0.384	0.614	0.890	0.741
Y_4	0.460	0.546	0.888	0.743
Y_6	0.376	0.576	0.886	0.731
Y_7	0.426	0.586	0.918	0.793
Y_8	0.334	0.570	0.868	0.717
Y_9	0.414	0.573	0.882	0.728
Y_{10}	0.410	0.572	0.862	0.752
Y_{11}	0.356	0.616	0.864	0.683
Y_{12}	0.548	0.494	0.896	0.794
Z_1	0.382	0.527	0.734	0.901
Z_2	0.427	0.552	0.729	0.868
Z_3	0.458	0.490	0.688	0.820
Z_4	0.396	0.528	0.722	0.840
Z_5	0.357	0.539	0.739	0.879
Z_7	0.388	0.465	0.711	0.832
Z_8	0.329	0.638	0.788	0.906
Z_9	0.397	0.536	0.745	0.900
Z_{10}	0.371	0.563	0.710	0.854
Z_{11}	0.334	0.591	0.719	0.868
Z_{12}	0.322	0.605	0.731	0.882

Sumber: diolah 2025

Tabel 5 menyajikan hasil uji *Discriminant Validity* menggunakan analisis *cross loadings*, di mana semua indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan konstruk lain. Temuan ini memperlihatkan adanya konsistensi korelasi antara indikator dengan konstruk yang diukur, sehingga membuktikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang memadai dan mampu merepresentasikan dimensi teoritis yang berbeda.

Uji Realibilitas Konstruk

Dua indikator utama yang digunakan dalam pengujian reliabilitas adalah:

1. *Cronbach's Alpha*

Nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa keandalan internal konstruk dapat diterima.

2. *Composite Reliability (CR)*

Nilai CR $\geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas konstruk yang baik dan lebih akurat dibanding *Cronbach's Alpha* karena mempertimbangkan *loading* masing-masing indikator.

Tabel 6. Hasil Construct reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.964	0.965	0.969
Disiplin Kerja (X_2)	0.967	0.972	0.971
Motivasi Kerja (Z)	0.967	0.968	0.971
Kinerja (Y)	0.971	0.972	0.974

Sumber: diolah 2025

Data pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk melebihi 0,90, yang merefleksikan tingkat reliabilitas internal yang sangat tinggi. Nilai di atas 0,70 mengindikasikan konsistensi yang baik dalam mengukur konstruk laten dengan indikator yang ada.

Selain itu, nilai *Composite Reliability* (baik rho_a maupun rho_c) pada setiap konstruk juga lebih dari 0,90, menguatkan temuan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi. *Composite Reliability* dinilai lebih unggul dibandingkan *Cronbach's Alpha* karena mempertimbangkan kontribusi spesifik dari masing-masing indikator berdasarkan nilai *loading*-nya.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pada metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), penilaian ini dilakukan dengan memperhatikan sejumlah indikator pokok, yaitu:

1. Nilai *R-square* (R^2) berfungsi untuk menilai seberapa besar proporsi varians pada konstruk dependen yang dapat dijelaskan oleh konstruk independen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan prediksi model terhadap variabel dependen.
2. Nilai *Q-square* (Q^2), digunakan untuk menilai relevansi prediktif model terhadap variabel dependen. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik.
3. Nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*, digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh antar konstruk laten. *Path coefficient* menunjukkan arah dan kekuatan hubungan, sedangkan *t-statistic* dan *p-value* menentukan signifikansi statistik hubungan tersebut.

R-square (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variasi pada variabel endogen. Nilai R^2 berada pada kisaran 0 hingga 1, di mana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan proporsi penjelasan yang semakin besar terhadap variasi variabel endogen oleh variabel eksogen. Sebaliknya, nilai yang mendekati 0 mengindikasikan kemampuan penjelasan yang rendah.

Tabel 6. Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*) Variabel Endogen

Variabel Endogen	R-square	R-square adjusted
Kinerja (Y)	0.770	0.763
Motivasi Kerja (Z)	0.612	0.603

Sumber: lampiran 9, diolah 2025

Berdasarkan Tabel 6, variabel kinerja (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0,770, yang berarti variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan berkontribusi sebesar 77% terhadap variasi kinerja karyawan. Sebaliknya, variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0,612, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berkontribusi sebesar 61,2% terhadap variasi motivasi kerja karyawan.

1. Kinerja Pegawai (Y)

Koefisien *R-square* sebesar 0,770 mengindikasikan bahwa 77,0% variasi pada kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja dalam model ini. Sementara itu, 23,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Nilai *adjusted R-square* sebesar 0,763 menegaskan bahwa hasil estimasi tetap konsisten meskipun mempertimbangkan jumlah variabel prediktor yang digunakan.

2. Motivasi Kerja (Z)

Nilai *R-square* sebesar 0,612 menunjukkan bahwa 61,2% variansi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja. Sedangkan *adjusted R-square* sebesar 0,603 memperkuat bahwa model memiliki kestabilan yang cukup baik.

Dengan demikian, nilai R^2 yang diperoleh menunjukkan bahwa model structural, Variabel motivasi kerja masuk dalam kelompok sedang dan variabel kinerja masuk dalam kategori kuat dalam penelitian ini.

Uji Predictive Relevance (Q^2)

Pengujian *predictive relevance* (Q^2) bertujuan untuk mengevaluasi kemampuan model struktural dalam memprediksi konstruk endogen pada penelitian. Dalam metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), nilai Q^2 diperoleh melalui teknik *blindfolding* yang menghasilkan nilai *cross-validated redundancy* untuk setiap konstruk. Nilai Q^2 dihitung dengan rumus: $Q^2 = 1 - (SSE / SSO)$, di mana SSO adalah jumlah kesalahan pengamatan dan SSE adalah jumlah kesalahan prediksi.

Tabel 7. Hasil Uji Predictive Relevance (Q^2) Menggunakan Blindfolding

Konstruk	SSO	SSE	$Q^2(=1-SSE/SSO)$	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	1056.00	1056.00	0.000	Tidak relevan (eksogen)
Disiplin Kerja (X_2)	1056.00	1056.00	0.000	Tidak relevan (eksogen)
Motivasi Kerja (Z)	1056.00	577.17	0.453	Relevansi prediktif kuat
Kinerja Pegawai (Y)	1056.00	431.41	0.591	Relevansi prediktif kuat

Sumber: data diolah 2025

Berdasarkan Tabel 7 Hasil Uji Relevansi Prediktif (Q^2) Menggunakan Blindfolding, diperoleh nilai Q^2 sebagai berikut:

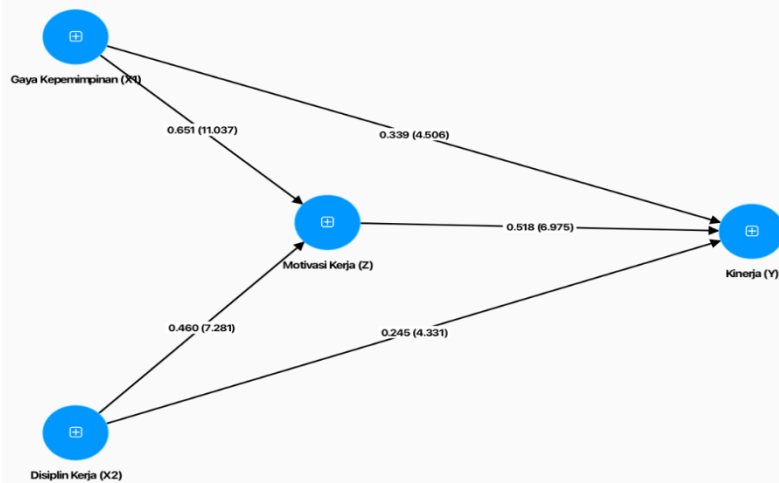
- Model ini memiliki kemampuan prediktif yang tinggi terhadap Motivasi Kerja (Z), terbukti dari nilai Q^2 -nya sebesar 0,453.
- Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,591, yang selanjutnya menunjukkan bahwa model ini memiliki kapasitas prediksi yang tinggi.
- Sebagai variabel eksogen yang tidak diprediksi oleh konstruk lain dalam model, konstruk Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,000, yang dapat diterima.

Keandalan model struktural dalam menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini dengan demikian diperkuat dengan kesimpulan bahwa model penelitian ini mempunyai relevansi prediktif yang sangat baik terhadap konstruk endogen yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Penelitian ini menguji hipotesis PLS-SEM menggunakan uji dua arah, menetapkan tingkat kepentingan menjadi 5%, yang memungkinkan margin kesalahan $\alpha = 0,05$. Dalam analisis PLS-SEM, keputusan dibuat tentang hipotesis dua arah menggunakan uji signifikansi 5%: jika nilai absolut statistik-t lebih besar dari 1,96, atau jika nilai-p kurang dari 0,05, maka hipotesis nol ditolak, dan hipotesis alternatif diterima, yang menunjukkan bahwa satu atau lebih variabel yang menyebabkan perubahan secara signifikan memengaruhi variabel yang diubah. Sebaliknya, apabila nilai absolut dari statistik-t sama dengan atau kurang dari 1,96, atau apabila nilai-p sama dengan atau lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol diterima, dan hipotesis alternatif ditolak, yang menunjukkan variabel yang menyebabkan perubahan tidak secara signifikan mempengaruhi variabel yang diubah.

Dengan pendekatan ini, setiap jalur hubungan dalam model diuji untuk menentukan apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung yang signifikan antar konstruk dalam model penelitian. Baik Gambar 4.22 maupun Tabel 4.15 memberikan penjelasan terperinci tentang hasil uji struktural.



Gambar 5. Path Diagram Path Coefficient & t-Value Inner model

Sumber: lampiran 11, diolah 2025

Keterangan :

X₁ adalah Gaya Kepemimpinan

X₂ adalah Disiplin Kerja

Z adalah Motivasi Kerja sebagai pemediasi

Y adalah Kinerja

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket.
Pengaruh Langsung							
H ₁	Gaya Kepemimpinan (X ₁) -> Kinerja (Y)	0.339	0.338	0.075	4.506	0.000	diterima
H ₂	Disiplin Kerja (X ₂) -> Kinerja (Y)	0.245	0.245	0.056	4.331	0.000	diterima
H ₃	Gaya Kepemimpinan (X ₁) -> Motivasi Kerja (Z)	0.651	0.647	0.059	11.037	0.000	diterima
H ₄	Disiplin Kerja (X ₂) -> Motivasi Kerja (Z)	0.460	0.461	0.063	7.281	0.000	diterima
H ₅	Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.518	0.518	0.074	6.975	0.000	diterima
Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)							
H ₆	Gaya Kepemimpinan (X ₁) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.337	0.335	0.058	5.856	0.000	diterima
H ₇	Disiplin Kerja (X ₂) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.238	0.239	0.048	4.959	0.000	diterima

Sumber: Data diolah 2025

Pengaruh Langsung:

H₁: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Tabel 8 menunjukkan nilai t-statistik sebesar 4,506 (>1,96) dan nilai p sebesar 0,000 (<0,05) untuk hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X₁) → Kinerja (Y). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya

kepemimpinan. Dengan demikian, data mendukung hipotesis atau hipotesis awal (H_1) diterima.

H_2 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Tabel 8 menunjukkan nilai t-statistik sebesar 4,331 ($>1,96$) dan nilai p sebesar 0,000 ($<0,05$) untuk hubungan antara Disiplin Kerja (X_2) $\rightarrow$ Kinerja (Y). Karena disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, hipotesis kedua (H_2) diterima atau didukung oleh fakta.

H_3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi Kerja (Z) ditunjukkan pada Tabel 8. Nilai t-statistik sebesar 11,037 ($>1,96$) dan nilai p sebesar 0,000 ($<0,05$) menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan. Hasilnya, data tersebut mendukung hipotesis ketiga (H_3) atau diterima.

H_4 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Nilai t-statistik yang diperoleh adalah 7,281 ($>1,96$) dengan nilai p 0,000 ($<0,05$) berdasarkan Tabel 8: Disiplin Kerja (X_2) $\rightarrow$ Motivasi Kerja (Z). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh disiplin kerja. Dengan demikian, data tersebut mendukung hipotesis keempat (H_4) atau diterima.

H_5 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Hubungan antara Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja (Y) ditunjukkan pada Tabel 8. Nilai t-statistik sebesar 6,975 ($>1,96$) dan nilai-p sebesar 0,000 ($<0,05$) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Dengan demikian, data tersebut mendukung hipotesis kelima (H_5) atau diterima.

Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi):

H_6 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai mediator (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Dengan nilai t-statistik 5,856 ($>1,96$) dan nilai-p 0,000 ($<0,05$), analisis Tabel 8 tentang hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) $\rightarrow$ Motivasi Kerja (Z) $\rightarrow$ Kinerja (Y) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, hubungan antara kinerja dan gaya kepemimpinan dimediasi oleh motivasi kerja. Data ini mengonfirmasi hipotesis keenam (H_6), atau hipotesis tersebut diterima.

H_7 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai mediator (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Untuk hubungan antara Disiplin Kerja (X_2) $\rightarrow$ Motivasi Kerja (Z) $\rightarrow$ Kinerja (Y), Tabel 8 menghasilkan nilai t-statistik sebesar 4,959 ($>1,96$) dan nilai-p sebesar 0,000 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa, melalui motivasi kerja, disiplin kerja secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, hubungan antara disiplin kerja dan kinerja dimediasi oleh motivasi kerja. Hasilnya, data tersebut mendukung hipotesis ketujuh (H_7) atau diterima.

SIMPULAN

1. Kinerja Karyawan Dipengaruhi Secara Signifikan dan Positif oleh Gaya Kepemimpinan.
Penerapan gaya kepemimpinan yang baik, seperti pemberian arahan yang jelas, inspirasi kerja, komunikasi terbuka, dan keteladanan, terbukti mampu menjadi lebih baik pencapaian kinerja pegawai.
2. Kinerja Karyawan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Disiplin Kerja
Pegawai yang tertib, hadir tepat waktu, konsisten dalam perilaku kerja, serta mampu mengendalikan diri menunjukkan performa kerja yang lebih baik, baik dari segi kuantitas, efisiensi, maupun tanggung jawab kerja.
3. Motivasi Kerja Dipengaruhi Secara Signifikan dan Positif oleh Gaya Kepemimpinan.
Pemimpin yang komunikatif, inspiratif, dan memiliki visi kerja yang jelas mampu membangkitkan semangat, komitmen, dan keinginan pegawai untuk berprestasi.
4. Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan dan Positif oleh Disiplin Kerja
Kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan pengendalian diri dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai.
5. Kinerja Karyawan Dipengaruhi Secara Positif dan Signifikan oleh Motivasi Kerja
Karyawan yang termotivasi karena merasa dihargai, memiliki keinginan berprestasi, dan kebutuhan kerjanya terpenuhi akan berkinerja lebih baik.
6. Gaya Kepemimpinan juga meningkatkan kinerja melalui motivasi, tetapi sebagian efeknya langsung tanpa melalui motivasi. Hal ini menunjukkan peran ganda kepemimpinan berfungsi sebagai pengarah dan sekaligus sebagai pemicu motivasi.
7. Disiplin juga mempengaruhi kinerja melalui motivasi pegawai yang disiplin merasa lebih terorganisir dan bersemangat, sehingga kinerjanya meningkat. Efek mediasi lebih kecil karena sebagian pengaruh disiplin bersifat langsung, bukan sepenuhnya lewat motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, Saurabh (2024). Leadership style and performance of employees. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 25(1), 1–10.
- Amalina, Nur, Salsabila, Anisa Suci, Solih, Rosi, & Haryadi, Dadan. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 18(2), 112–121.
- Andayanti, Qori, Puspitadewi, Ika Sari, & Winahyu, Pradita. (2024). The influence of work discipline on employee performance through motivational mediation at the Grugugan Bondowoso sub-district office. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis*, 6(3), 551–560. <https://doi.org/10.31000/combis.v6i3.12184>
- Armstrong, Michael. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Daft, Richard. L. (2021). *Management* (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- DeCenzo, David A., Robbins, Stephen P., & Verhulst, Susan L. (2016). *Fundamentals of human resource management* (12th ed.). Hoboken: Wiley.
- Garner, Eric. (2015). *Effective discipline: How to manage discipline at work*. Ventus Publishing.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Helmold, Marc. (2022). *Strategic performance management: Achieving long-term competitive advantage through performance excellence*. Springer Nature.
- Kementerian Keuangan RI. (2024). Realisasi Anggaran Sekretariat Jenderal Tahun 2022–2024. <https://spanint.kemenkeu.go.id>
- Lussier, Robert N., & Hendon, John R. (2020). *Fundamentals of human resource management: Functions, applications, and skill development* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Oktavia, Shella, & Yanuar, Yanuar, S., & Yanuar. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 206–213. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17193>
- Pamungkas, Wahyu Agus, Mulyanti, Rini Yulianti, & Puspa, Trisanti. (2022). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Jurnal EKOBIS: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 12(2), 211–221. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Pearce, Craig L., & Locke, Edwin A. (2023). *Principles of organizational behavior*. New York: Taylor & Francis Group.
- Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal <https://jdih.kemendesa.go.id/>
- Purwanto, Eko, Muhtadin, Irfan, & Amalia, Lusi Nur. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(1), 53–62. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i1.1673>
- Putri, Anisa Salsabila (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(1), 292–305. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.1.23>
- Qomariah, Ani, Puspitadewi, Ika Sari, & Winahyu, Pradita. (2024). The influence of work discipline on employee performance through motivational mediation at the Grugugan Bondowoso sub-district office. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis*, 6(3), 551–560. <https://doi.org/10.31000/combis.v6i3.12184>
- Rao, T. Venkateswara (2016). *Performance management: Toward organizational excellence* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary K., dengan kontribusi Randel, A. (2021). *Management* (15th global ed.). Harlow: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed., global ed.). Harlow: Pearson Education.

- Sheer, Mark, Ambler, Scott, Lines, Mike, & Schenck, Joshua. (2020). *An executive's guide to disciplined agile: Winning the race to business agility*. Project Management Institute.
- Singh, Chandreshwar, & Khatri, Anurag. (2024). *Principles and practices of management and organizational behavior*. New Delhi: Sage Publications Pvt. Ltd.
- Sugianti, Ni Wayan Ari, & Mujiati, Ni Wayan. (2023). Peran motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 11(1), 45–59.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suranto, Slamet, & Lestari, Endah Puspita. (2014). Pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 2(1), 32–41. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.2935>
- Susanti, Fitri, & Irman, Dedi. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada LPP RRI Padang. *Jurnal ECOMINA*, 2(12), 3753–3767. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i12.1075>
- Suwardi, Mochammad Arif, Yunus, Kamal, & Remmang, Herwin. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel intervening. *Indonesian Journal of Business and Management*, 6(2), 306–315. <https://doi.org/10.35965/jbm.v6i2.4443>
- Zaidah, Nur, & Solihin, Ahmad. (2023). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*, 3(4), 457–465. <https://doi.org/10.59889/embiss.v3i4.253>