

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA DOSEN DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI EMPIRIS DI STMIK "AUB" SURAKARTA,  
JAWA TENGAH)**

Galih Wisnu Wardhana

Akademi Teknologi Adhi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta

E-mail: gwisnu1@gmail.com

Achmad Choerudin

Akademi Teknologi Adhi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta

E-mail: achmadchoerudin77@yahoo.co.id

**ABSTRAK**

*The purpose of the research were to examine the influence of leadership, and discipline to performance of Lecturer of STMIK "AUB" Surakarta with a motivation as intervening variable. The hypothesis which have been formulated in this research show that the leadership, and discipline have influenced the performance of the Lecturers of STMIK "AUB" Surakarta with motivation as intervening variable. The research is a survey to Lecturers of STMIK "AUB" Surakarta. Sample in this research are 42 respondents. Data have been collected with questionare processed with, validity and reliability test, the path analysis, t test, F test and test of R<sup>2</sup>. The t test result show that leadership, and discipline have positive and significant influence to performance of Lecturer STMIK "AUB" Surakarta partial, motivation has negative and significant influence to performance partially. The F test shows that the leadership, discipline and motivation significant influence toward performance of lecturers STMIK "AUB" Surakarta as simultanoursly. From test of R<sup>2</sup> show the independent variable (leadership, discipline, and motivation) explain the dependent variable (performance) and the remaining 99% of 1% is explained by other variables not included in the regression model. The results of path analysis shows that the motivation did not intervern the leadership, discipline, to performance because the value of the coefficient of the indirect effect was smaller than the direct effect.*

*Key Word: leadership, discipline, motivation and performance*

**PENDAHULUAN**

Pendidikan memegang peranan yang penting dalam upaya peningkatan sumber daya manusia dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Peran dunia pendidikan sangat erat dengan bagaimana menjadikan generasi penerus bangsa ini mempunyai kualitas sumber

daya manusia yang dapat diandalkan. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama dalam program pembangunan yang berkelanjutan.

Dosen adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan, oleh karena itu dosen yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

Tugas Keprofesionalan Dosen menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Dosen dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok dosen tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan pembelajaran serta tugas-tugas dosen dalam kelembagaan merupakan bentuk disiplin kerja dosen. Kontribusi dosen pada perguruan tinggi akan menentukan maju atau mundurnya perguruan tinggi tersebut. Kontribusi dosen pada perguruan tinggi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar.

Pada STMIK "AUB" Surakarta menunjukkan adanya masalah - masalah berikut: bahwa masih dibutuhkan pemimpin yang mampu manage sumber daya manusia sebagai modal dan faktor terpenting yang memberikan tenaga dan pikiran, sumber yang menghidupi organisasi. Faktor disiplin kerja sangat penting sebagai upaya memperlancar pekerjaan masih perlu ditingkatkan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar sehingga kinerja baik individu maupun organisasional menjadi lebih baik. Motivasi kerja masih perlu ditingkatkan karena saat ini masih belum dirasakan, peningkatan motivasi diharapkan agar kinerjanya meningkat dengan cara peningkatan fasilitas, pemberian reward, pemberian kerja yang sesuai dengan keahlian.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

Mangkunegara (2001) menjelaskan faktor yang mempengaruhi Kinerja seseorang adalah:

- a. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini dibagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Seorang dosen seharusnya memiliki kedua kemampuan agar dapat menyelesaikan pendidikan formal minimal S2 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata kuliah yang diasuhnya.
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal, bukan karena keterpaksaan atau kebetulan.

Dari pendapat di atas konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur penilaian kinerja pegawai, yakni :

- a. Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketrampilan dan kecakapan kerja.

- b. Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru;
- c. Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan dan pekerja sosial dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan;
- d. Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin;
- e. Faktor kehadiran, yaitu melihat aktivitas pegawai di dalam kegiatan- kegiatan rutin kantor, rapat-rapat atau kehadiran ditengah-tengah klien yang membutuhkannya;
- f. Faktor kerjasama, yaitu melihat bagaimana pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **Kepemimpinan**

Robbins (2006:49) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah "The ability to influence a group toward the achievement of goals" (kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran), unsur – unsurnya yaitu 1) Adanya pemberian dorongan dan arahan dari pemimpin 2) Penyelesaian masalah yang di hadapi bawahannya 3) Pemberian kepercayaan.

Thoha (2007:281) menjelaskan faktor sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut:

#### a. Faktor internal

- 1) Sikap keteladanan, adalah sikap disiplin, berwibawa, dan berkepribadian yang baik.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, adalah berkaitan dengan emosi, kesabaran, sifat membina dan memahami yang ada dalam organisasi serta memiliki wawasan yang luas, mudah bergaul dan mampu mengaitkan lingkungan eksternal dan internal yang dipimpinya.
- 3) Kemampuan mengambil keputusan dan kecerdasan, kemampuan berfikir logika, perhitungan, keahlian yang saling mendukung sifat pemimpin.
- 4) Semangat diri dan dorongan berprestasi, adalah kemauan dan kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan aturan, serta keingan untuk maju dan berkembang.
- 5) Delekatif adalah pemberian kepercayaan
- 6) Instruktif adalah pemberian dorongan dan arahan.
- 7) Partisipatif adalah ikut andil dalam penyelesaian masalah.
- 8) Sikap – sikap hubungan kemanusiaan, adalah kesadaran selalu membutuhkan orang lain sehingga selalu menghargai orang lain.

#### b. Faktor eksternal

- 1) Pengetahuan tentang kepemimpinan yang diperoleh dari pendidikan
- 2) Pengalaman yang dilakukan ataupun yang berasal dari orang lain yang mempengaruhi.

### **Disiplin Kerja**

Menurut Kamus Umum bahasa Indonesia, disiplin adalah latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib (Poerwodarminto, 2002 : 254). Kedisiplinan merupakan fungsi operasional MSDM yang penting, karena semakin baik tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya (Hasibuan: 2002 : 193), sedangkan Handoko (2001 : 208) memberikan definisi disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar organisasi.

Sebagai contoh pemberlakuan sistem disiplin dapat ditunjukkan sebagai berikut :

- a. Teguran secara lisan oleh personalia.
- b. Teguran tertulis dengan catatan dalam file personalia
- c. Skorsing dari pekerjaan, satu sampai tiga hari.
- d. Skorsing satu minggu atau lebih lama.
- e. Di turunkan pangkatnya (demosi).
- f. Dipecat (bentuk tindakan pendisiplinan yang terakhir).

Hariandja (2002:299) berpendapat bahwa terdapat beberapa pendekatan untuk meningkatkan disiplin yaitu:

- a) Adanya hasrat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi peraturan, norma, etika (mencakup kehadiran, ketepatan pelaksanaan tugas)
  - b) Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak dan efisiensi.
- Kesimpulan dari uraian diatas bahwa dengan disiplin kerja yang tinggi maka pekerjaan akan cepat dan tepat diselesaikan, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik, sebaliknya tanpa disiplin kerja yang tinggi maka kinerjanya kurang maksimal dan kemungkinan bisa gagal.

### **Motivasi**

Motivasi adalah kegiatan memanipulasi lingkungan dosen untuk mendorong, membangkitkan perhatian, merangsang agar pembelajaran bermakna dan menarik.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut antara lain:

- a. Tujuan bekerja
- b. Prestasi kerja
- c. Kesempatan dalam bekerja
- d. Monitoring dan evaluasi untuk meningkatkan kinerja
- e. Promosi jabatan
- f. Jaminan pada masa depan

### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

- a. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi

Semakin tinggi motivasi berprestasi dicapai perguruan tinggi semakin tinggi kinerja dari dosen. Dengan kata lain semakin baik kepemimpinan seseorang pada anak buahnya maka semakin baik pula motivasi berprestasi dosen.

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dosen.

- b. Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi

Dosen yang memiliki motivasi kerja yang baik akan menghasilkan mutu yang baik. Dalam pelaksanaan proses pembelajaran dosen sebagai ujung tombak proses pembelajaran harus memiliki program kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki mahasiswa, dengan demikian patut diduga ada hubungan disiplin kerja dengan motivasi kerja.

H2: Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi dosen.

- c. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen.

Kinerja dosen yang optimal akan tercapai jika mendapatkan kepemimpinan yang tinggi dalam bekerja. Tanpa adanya kepemimpinan yang memadai mustahil kinerja dosen akan tercapai, karena adanya kepemimpinan yang memadai akan mendorong seorang dosen untuk meningkatkan prestasi sebagai perwujudan dari kebanggaan dan peningkatan

karir. Dengan kata lain semakin tinggi kepemimpinan yang diterima dosen maka semakin tinggi pula kinerja dosen.

H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen.

d. Pengaruh Kedisiplinan kerja terhadap Kinerja Dosen.

Kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam mencapai visi dan misinya. Jadi dapat dikatakan kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya visi dan misi perguruan tinggi secara nyata.

H4: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen.

e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen

Motivasi dosen akan mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Motivasi bekerja dari perguruan tinggi yang baik akan dapat mendukung dosen-dosen bekerja dengan baik. Begitu juga sebaliknya, bila motivasi bekerja di perguruan tinggi kurang baik akan dapat mengurangi semangat dan kegairahan dosen-dosen dalam bekerja. Dengan demikian patut diduga ada hubungan motivasi kerja dengan kinerja dosen.

H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja dosen

f. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen dimediasi oleh motivasi

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok (Rivai, 2004). Dengan demikian patut diduga ada hubungan kepemimpinan dengan kinerja dosen dapat ditingkatkan melalui motivasi kerja.

H6: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen dimediasi oleh motivasi.

g. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dosen dimediasi oleh motivasi

Disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka

mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah motivasi, karena merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Dengan demikian patut diduga ada hubungan disiplin kerja dengan kinerja dosen dapat ditingkatkan melalui motivasi kerja.

H7: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen dimediasi oleh motivasi

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi dan Objek Penelitian**

Lokasi penelitian adalah di STMIK "AUB" Surakarta dan objek penelitian ini adalah seluruh dosen STMIK "AUB" Surakarta.

### **Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (X) yaitu Kepemimpinan (X1); Disiplin Kerja (X2) dan variabel intervening Motivasi (X3); sedangkan variabel dependen terdiri atas Kinerja (Y)

**Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen yang ada di STMIK "AUB" Surakarta yang berjumlah 42 orang. Sehingga penelitiannya merupakan penelitian total populasi. Dimana seluruh sampel (Sensus) yang ada dijadikan subjek penelitian yaitu sebanyak 42 responden dengan metode sensus.

**Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode-metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut: Kuisisioner yang merupakan daftar pernyataan yang sesuai dan berhubungan dengan tujuan penelitian. Metode ini dilakukan dengan cara memberikan kuisisioner secara langsung kepada responden.

**Teknik Analisis****a. Pengujian Validitas Instrumen**

Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut. Kriteria uji validitas secara singkat adalah :

- 1) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir pernyataan tersebut valid dan;
- 2) Menentukan  $r_{tabel}$  untuk  $df = \text{jumlah kasus} - 2$  dengan tingkat signifikansi 5%.

**b. Uji Reliabilitas Instrumen**

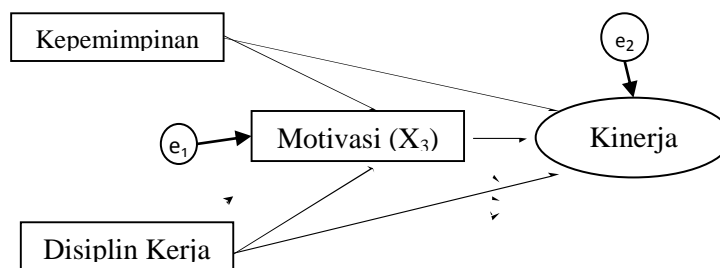
Penerapan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrument dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Selanjutnya untuk melihat tingkat reliabilitas data, SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, jika Cronbach Alpha  $> 0.6$  maka reliabilitas pernyataan bisa diterima.

**c. Uji Linieritas**

Uji linieritas merupakan langkah untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi sebuah data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan. Uji linieritas yang akan dilakukan adalah dengan uji Ramsey Test, dasar pengambilan keputusan dari uji ini dapat dilihat dari nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dapat disimpulkan bahwa hubungannya bersifat linier (Ghozali, 2005:117).

**d. Analisa Jalur**

Analisis jalur merupakan suatu teknik analisis statistika yang dikembangkan dari analisis regresi linier berganda. Menurut Ghozali (2005:160) mengemukakan penjabaran mengenai analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 1. Analisis Jalur

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

1. Uji Instrumen

a. Uji validitas instrumen

Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai ritem lebih besar dari rtabel merupakan item pertanyaan yang valid dalam menjelaskan variabelnya. Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan semua valid.

b. Pengujian reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien alpha yang melebihi 0,6.

2. Uji Linieritas

Tabel 1. Hasil Uji Linieritas

R	R2	Adjusted R2
0,015	0,000	-0,079

Sumber : data yang diolah, 2014

Dari tabel diatas menunjukkan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,000 dengan jumlah sampel 42, besarnya nilai c<sup>2</sup> hitung = 42 x 0,000 = 0 sedangkan nilai c<sup>2</sup> tabel sebesar 55,75. Nilai c<sup>2</sup> hitung < c<sup>2</sup> tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

a. Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan komputer *program SPSS* nampak sebagai berikut:

a. Persamaan Regresi Jalur

Tabel 2. Hasil Uji Regresi 1

	Beta	t	sig
Kepemimpinan	0,719	6,274	0,000
Disiplin	0,187	1,633	0,111

Sumber : data yang diolah, 2014

Persamaan regresi 1

$$Y_1 = 0,719 X_1 + 0,187 X_2$$

(0,000)\*\*      (0,111)

Keterangan Persamaan Regresi 1:

b<sub>1</sub> = 0,719, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap motivasi kerja.

b<sub>2</sub> = 0,187, artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel disiplin kerja (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi kerja.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi 2

	Beta	t	Sig
Kepemimpinan	0,742	3,661	0,001
Disiplin	0,489	3,307	0,002
Motivasi kerja	-0,471	-2,357	0,024

Sumber : data yang diolah, 2014

Persamaan regresi 2

$$Y_2 = 0,742 X_1 + 0,489 X_2 - 0,471 X_3$$

(0,001)\*\* (0,002)\*\* (0,024)\*\*

Keterangan Persamaan Regresi 2:

$b_1 = 0,742$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja dosen.

$b_2 = 0,489$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja dosen.

$b_3 = -0,471$ , artinya bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel motivasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja dosen.

b. Uji t

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan seperti pada tabel 2 dan 3 regresi 1 dan 2 maka dapat dijelaskan hal – hal berikut:

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi mempunyai nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 1 terbukti.
- 2) Pengaruh disiplin terhadap motivasi mempunyai nilai signifikansi  $0,111 > 0,05$  artinya variabel disiplin mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap motivasi. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 2 tidak terbukti.
- 3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja mempunyai nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 3 terbukti.
- 4) Pengaruh disiplin terhadap kinerja. mempunyai nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$  artinya variabel Disiplin mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 4 terbukti.
- 5) Pengaruh motivasi terhadap kinerja. mempunyai nilai signifikansi  $0,024 < 0,05$  artinya variabel motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari uji ini adalah Hipotesis 5 terbukti.

c. Uji F

Hasil perhitungan F hitung yang dilakukan dengan Program SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. uji F (Anova)**

F	Sig
19,697	0,000

Sumber : data yang diolah, 2014

Hasil uji secara serempak (Uji F) diketahui besarnya nilai  $F = 19,697$  dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel kepemimpinan, disiplin dan motivasi mempengaruhi kinerja secara signifikan.



d. Uji R<sup>2</sup>

**Tabel 5 uji R<sup>2</sup>**

Keterangan	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>
model 1	0,742	0,729
model 2	0,609	0,578

Sumber: data primer diolah,2014

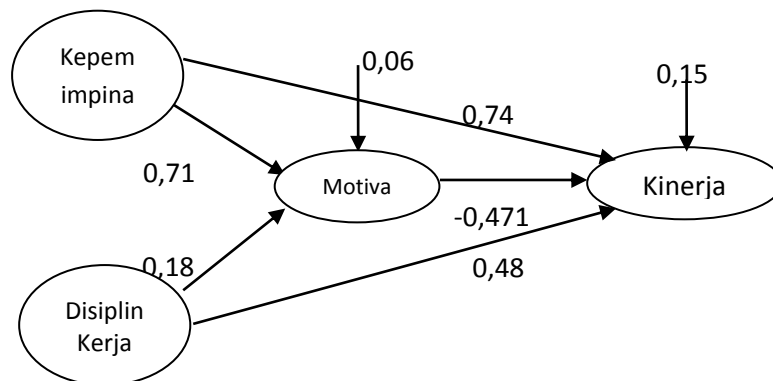
Berdasarkan tabel tersebut maka dapat dihitung nilai R<sup>2</sup> total dengan cara (Ghozali,2005:161)

1. Menghitung e<sub>1</sub> pada persamaan struktur 1 dengan cara :  $(1 - R^2)^2 = (1 - 0,742)^2 = 0,067$ .
2. Menghitung e<sub>2</sub> pada persamaan struktur 2 dengan cara :  $(1 - R^2)^2 = (1 - 0,609)^2 = 0,153$ .
3. Total R<sup>2</sup> =  $1 - (e_1 \times e_2) = 1 - (0,067 \times 0,153) = 1 - 0,010 = 0,99$

Kesimpulan untuk total R<sup>2</sup> pada model yang digunakan adalah 0,99 atau 99% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (kepemimpinan, disiplin dan motivasi) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 99% sisanya sebesar 1% dijelaskan oleh variabel lain.

e. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total

Hasil uji untuk menggambarkan pengaruh variabel independen terhadap dependen baik langsung, tidak langsung dan total pengaruh dapat disusun struktur sebagai berikut:



Gambar 2. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total

1) Pengaruh langsung

- a Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen mempunyai standardized coefficients beta sebesar 0,742 dengan signifikansi 0,001 artinya bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- b Pengaruh disiplin terhadap kinerja dosen mempunyai standardized coefficients beta sebesar 0,489 dengan signifikansi 0,002 artinya bahwa disiplin mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- c Pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen mempunyai standardized coefficients beta sebesar -0,471 dengan signifikansi 0,024 artinya bahwa motivasi mempunyai pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

2) Pengaruh tidak langsung

- a Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui motivasi menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi sebesar

- 0,719 sedangkan pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar -0,471. Hasil ini jika dikalikan ( $0,719 \times -0,471$ ) sama dengan -0,339. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervening karena nilai koefisiennya lebih kecil dari pengaruh langsung ( $-0,339 < 0,742$ )
- b. Pengaruh tidak langsung variabel disiplin terhadap kinerja dosen melalui motivasi menunjukkan bahwa pengaruh disiplin terhadap motivasi sebesar 0,187 sedangkan pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar -0,471. Hasil ini jika dikalikan ( $0,187 \times -0,471$ ) sama dengan -0,088. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervening karena nilai koefisiennya lebih kecil dari pengaruh langsung ( $-0,088 < 0,489$ ).
- 3) Pengaruh total
- a. Pengaruh total variabel kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui motivasi menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,742 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar -0,339 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,403.
- b. Pengaruh total variabel disiplin terhadap kinerja dosen melalui motivasi menunjukkan bahwa pengaruh budaya terhadap motivasi sebesar 0,489 dan pengaruh tidak langsung disiplin terhadap kinerja sebesar -0,088 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh total disiplin terhadap kinerja sebesar 0,401.
4. Korelasi antar variabel
- a. Korelasi variabel Kepemimpinan dengan variabel Disiplin menunjukkan hasil sebesar 0,705 dan signifikan yang berarti mempunyai korelasi positif dan bermakna,
- b. Korelasi variabel Kepemimpinan dengan variabel motivasi menunjukkan hasil sebesar 0,851 dan signifikan yang berarti mempunyai korelasi yang positif dan bermakna,
- c. Korelasi variabel Kepemimpinan dengan variabel kinerja menunjukkan sebesar 0,686 dan signifikan yang berarti mempunyai korelasi yang positif dan bermakna,
- d. Korelasi variabel Disiplin dengan variabel motivasi menunjukkan hasil sebesar 0,694 dan signifikan yang berarti mempunyai korelasi positif dan bermakna,
- e. Korelasi variabel Disiplin dengan variabel kinerja menunjukkan hasil sebesar 0,685 dan signifikan yang berarti mempunyai korelasi yang positif dan bermakna,
- f. Korelasi variabel motivasi dengan variabel kinerja menunjukkan hasil sebesar 0,500 dan signifikan yang berarti mempunyai korelasi yang positif dan bermakna.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisa data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara individual pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa:
  - a. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dosen STMIK AUB Surakarta.
  - b. Disiplin mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap motivasi dosen STMIK AUB Surakarta.
  - c. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen STMIK AUB Surakarta

- d. Disiplin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen STMIK AUB Surakarta.
- e. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen STMIK AUB Surakarta.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel independen yang terdiri dari: Kepemimpinan, Disiplin, dan Motivasi terhadap kinerja dosen STMIK AUB Surakarta.
3. Total R<sup>2</sup> pada model yang digunakan adalah 0,99 atau 99% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (kepemimpinan, disiplin dan motivasi) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja dosen) sebesar 99% sisanya sebesar 1% dijelaskan oleh variabel lain.
4. Hasil uji dengan analisis jalur menunjukkan:
  - a. Motivasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dengan kinerja karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.
  - b. Motivasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervening antara disiplin dengan kinerja karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.

#### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

1. Implikasinya bahwa pemimpin hendaknya mampu mengenali dan memahami karakteristik bawahannya sehingga akan lebih dipercaya dan bawahan akan menurut dan melakukan setiap perintah pimpinan. Pemimpin hendaknya mempunyai kesadaran yang tinggi tentang pemberian kepercayaan kepada para dosen dan selalu memberikan arahan demi lancarnya pekerjaan.
2. Implikasi dari hasil penelitian ini maka disiplin kerja perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara menetapkan aturan yang tegas terhadap dosen terkait dengan jam kerja, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan.
3. Implikasi penelitian ini adalah organisasi hendaknya terus memberikan motivasi kepada para pegawainya, agar kinerjanya meningkat. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi adalah: gaji yang cukup, memberikan insentif yang proporsional, membina hubungan yang harmonis antar dosen dan pimpinan, memberikan kesempatan promosi dan memberikan fasilitas kerja yang layak.
4. Motivasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dengan kinerja karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.
5. Motivasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervening antara disiplin dengan kinerja karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.

#### **KETERBATASAN**

Penelitian ini dilakukan di instansi pendidikan yaitu STMIK "AUB" Surakarta, dengan responden adalah dosen, hal ini berbeda dengan karyawan di suatu perusahaan, terkait dengan standar kinerja yang ada di perusahaan bisnis yang berorientasi pendapatan. Selain itu, pengaruh motivasi memberikan pengaruh negatif pada hubungan tidak langsung antara

disiplin kerja dan kinerja, sehingga perlu adanya faktor meoderator yang memperkuat hubungan kedua variabel tersebut.

### **SARAN**

Sesuai dengan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa dalam menentukan kebijakan khususnya di STMIK AUB Surakarta:

1. Pimpinan hendaknya selalu menyesuaikan pola kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi yang dipimpin sesuai dengan kondisi lingkungan dan karakteristik bawahan. Terbukti bahwa kepemimpinan saat ini mempunyai pengaruh positif terhadap bawahannya, sehingga pemimpin perlu melibatkan partisipasi / masukan dari bawahan dengan cara meningkatkan kepercayaan pada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, semakin intensif dalam memberikan bimbingan dan arahan pada saat awal penugasan dapat memberikan solusi setiap ada masalah.
2. Kedisiplinan kerja selalu ditingkatkan agar dosen mampu menjalankan tugas secara maksimal sehingga akan mempengaruhi kinerja dosen STMIK AUB Surakarta.
3. Motivasi kerja selalu ditingkatkan dengan cara mewujudkan harapan yang dimiliki oleh dosen atas hasil kerjanya seperti: memberikan insentif yang seimbang dengan hasil kerjanya, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi, dan memberikan kesempatan untuk berkarir secara terbuka.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ghozali, Imam. (2005), Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS. Badan Penerbit Undip. Semarang
- Handoko, Hani T. (2001), Manajemen. Yogyakarta. Penerbit: BPFE.
- Hariandja, Marihot T.E, (2002), Manajemen Sumber Daya Manusia. Grasindo. Jakarta
- Mangkunegara, Prawira. (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia. Jakarta
- Melayu, Hasibuan SP. (2002), Organisasi dan Motivasi. Dasar Peningkatan Produktifitas. Bumi Aksara. Jakarta
- Poerwodarminto, WJS. (2002), Kamus Besar Bahasa Indonesia. Balai Pustaka, Jakarta
- Robbins, Stephen P. (2006), Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Thoha, Miftah. (2007), Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- UU RI No. 14 tahun (2005), Tentang Guru dan Dosen. UU No. 32 tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah.
- Veithzal Rivai, (2004), Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persad., Jakarta