

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

Akbar Wiga Prasetya<sup>1</sup>, Budhi Cahyono<sup>2</sup>, Ibnu Khajar<sup>3</sup>, Bedjo Santoso<sup>4</sup>  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Indonesia  
Email: [espisangijo73@gmail.com](mailto:espisangijo73@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini difokuskan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) Provinsi, dengan total populasi sebanyak 53 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampling total, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Instrumen pengumpulan data berupa angket menggunakan skala Likert dengan lima tingkat gradasi (1-5). Untuk menjawab hipotesis, penelitian ini menggunakan metode analisis permodelan persamaan struktural (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, disiplin kerja terhadap motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, Gaya kepemimpinan dibuktikan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya peran gaya kepemimpinan yang efektif dan disiplin kerja yang kuat dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan; Disiplin Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja SDM

### Abstract

*This study aims to explore and analyze the impact of leadership style and work discipline on employee motivation and performance. The research focuses on Civil Servants (PNS) at the Secretariat General of the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries (KKP) in the province, with a total population of 53 individuals. The sampling technique used is a census or total sampling method, where the entire population is used as the sample. The data collection instrument is a questionnaire using a Likert scale with five gradation levels (1-5). To test the hypotheses, the study uses structural equation modeling (SEM) analysis with a Partial Least Squares (PLS) approach. The results of the study show that there is a significant effect of leadership style on work motivation, work discipline on work motivation and work discipline on employee performance. Leadership style was found not significantly affect employee performance. Additionally, work motivation was found to significantly affect employee performance. These findings highlight the importance of an effective leadership style and strong work discipline in improving employee motivation and performance at the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries.*

**Keywords:** Leadership Style; Work Discipline; Work Motivation; Human Resource Performance

\*Correspondence Author: Akbar Wiga Prasetya  
Email: [espisangijo73@gmail.com](mailto:espisangijo73@gmail.com)



## **PENDAHULUAN**

Era revolusi industri telah mengubah dunia menjadi lebih terhubung, ditandai dengan perkembangan teknologi yang pesat dan akses informasi yang mudah (Groumos, 2021; Li et al., 2021). Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat agar dapat bersaing (Volberda et al., 2021; Wu et al., 2023). Salah satu aspek penting dalam adaptasi ini adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Melalui pengukuran kinerja, organisasi dapat menilai efektivitas pegawai dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan, sehingga meningkatkan daya saing secara keseluruhan.

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) di Indonesia menghadapi tantangan dalam optimalisasi kinerja pegawai (SIK & SI, n.d.). Meskipun memiliki potensi yang besar, kinerja pegawai di lingkungan KKP masih dinilai belum optimal (Febriadi et al., 2023). Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kepribadian, kemampuan, dan motivasi pegawai. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai KKP agar dapat diidentifikasi solusi yang tepat (Firmawati, 2022).

Adanya kesenjangan antara teori dan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang tidak konsisten juga memperlihatkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja masih memerlukan kajian yang lebih mendalam. Ini menciptakan teori gap dan riset gap yang harus diatasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika ini.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, masih terdapat hasil yang tidak konsisten di antara berbagai studi, yang menciptakan kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut. Misalnya, penelitian oleh Panggabean dkk. (2023) menunjukkan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, sementara Aziz dan Septianto (2022) menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan (Aziz & Putra, 2022; PANGGABEAN, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh gaya kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap motivasi dan kinerja pegawai KKP, dengan fokus pada variabel intervening motivasi. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana kedua faktor tersebut berinteraksi dalam konteks pengelolaan SDM.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi serta kinerja pegawai KKP. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kontribusi masing-masing faktor terhadap pencapaian kinerja yang optimal.

Manfaat penelitian ini mencakup aspek teoritis, yang dapat memperkaya pengetahuan mengenai variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi dalam konteks kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi institusi dalam pengambilan keputusan dan merumuskan kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai KKP. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada dunia akademis, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi pengembangan organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, yang merupakan cara ilmiah untuk mengumpulkan data dengan tujuan tertentu (Tan et al., 2023). Metode kuantitatif dianggap ilmiah karena memenuhi kaidah-kaidah seperti konkrit, objektif, terukur, rasional, dan sistematis, dengan data berupa angka yang dianalisis secara statistik. Dalam penelitian ini, survei digunakan untuk mengumpulkan data dari lokasi tertentu dengan perlakuan yang sistematis, seperti melalui kuesioner, tes, dan wawancara terstruktur. Peneliti akan menguji teori dengan merinci hipotesis spesifik, mengumpulkan data untuk mendukung atau membantahnya, dan pemilihan desain penelitian akan disesuaikan dengan pertanyaan penelitian, jenis data yang dibutuhkan, serta ketersediaan sumber daya, sambil memperhatikan etika, validitas, dan reliabilitas instrumen serta teknik analisis data yang akan digunakan.

### **Lokasi dan Objek Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan Provinsi, dengan objek penelitian yang merupakan variabel inti dari problematika yang diteliti, yaitu pegawai di instansi tersebut. Menurut Arikunto (2016), objek penelitian adalah elemen yang menjadi fokus dalam suatu studi, sehingga dalam konteks ini, pegawai menjadi subjek utama yang akan dianalisis untuk memahami berbagai aspek yang terkait dengan penelitian.

### **Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan Provinsi, yang berjumlah 53 orang, di mana populasi ini merupakan wilayah generalisasi yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu sesuai dengan yang ditetapkan oleh peneliti. Sementara itu, sampel adalah bagian dari populasi yang mencerminkan karakteristik tersebut dan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai sampel, yaitu 53 pegawai, dengan metode pengambilan sampel berupa sensus atau sampling total. Metode ini dipilih karena jumlah populasi yang relatif kecil, di bawah 100, sehingga semua anggota populasi diambil untuk memastikan representativitas data.

### **Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan Provinsi, yang berjumlah 53 orang, dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Sampel diambil dari seluruh populasi ini, dengan metode pengambilan sampel berupa sensus atau sampling total, yang sesuai karena jumlah populasi yang relatif kecil, di bawah 100. Dengan demikian, penelitian ini mencakup: populasi sebanyak 53 pegawai, sampel yang mencakup seluruh populasi, dan metode pengambilan sampel yang menggunakan sensus.

### **Analisis Data**

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah model persamaan struktural dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Pendekatan ini dipilih karena

estimasi variabel laten dalam PLS merupakan kombinasi linier yang tepat dari indikator, sehingga dapat menghindari masalah ketidakpastian dan menghasilkan skor komponen yang akurat. Selain itu, metode analisis PLS sangat efektif karena dapat diterapkan pada berbagai skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak perlu besar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Uji Fornell Lacker Criterion

Pengujian validitas menggunakan kriteria Fornell-Larcker Criterion dilakukan dengan membandingkan nilai akar Average Variance Extract (AVE) dengan korelasi antara konstruk. Uji ini dianggap terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

**Tabel 1. Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria Fornell-Larcker Criterion**

|                   | Disiplin kerja | Gaya kepemimpinan | Kinerja      | Motivasi kerja |
|-------------------|----------------|-------------------|--------------|----------------|
| Disiplin kerja    | <b>0.778</b>   |                   |              |                |
| Gaya kepemimpinan | 0.478          | <b>0.828</b>      |              |                |
| Kinerja           | 0.622          | 0.604             | <b>0.830</b> |                |
| Motivasi kerja    | 0.658          | 0.669             | 0.705        | <b>0.802</b>   |

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang mencerminkan hubungan antar konstruk berkembang. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur semua konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

### 2. Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Pengujian validitas dengan menggunakan kriteria rasio Heterotrait-monotrait (HTMT) dilakukan dengan memeriksa matriks HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah di bawah 0,9, yang menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima.

**Tabel 2. Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)**

|                   | Disiplin kerja | Gaya kepemimpinan | Kinerja | Motivasi kerja |
|-------------------|----------------|-------------------|---------|----------------|
| Disiplin kerja    |                |                   |         |                |
| Gaya kepemimpinan | 0.562          |                   |         |                |
| Kinerja           | 0.750          | 0.691             |         |                |
| Motivasi kerja    | 0.859          | 0.816             | 0.898   |                |

Sumber: Olah data peneliti (2024)

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matriks HTMT tidak melebihi 0,9. Hal ini berarti model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima.

Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat disimpulkan bahwa persyaratan untuk kriteria Fornell-Larcker dan HTMT telah terpenuhi, sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

Hasil analisis terkait korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya dapat disajikan dalam tabel cross loading.

**Tabel 3. Nilai Cross Loading**

|      | <b>Disiplin kerja</b> | <b>Gaya kepemimpinan</b> | <b>Kinerja</b> | <b>Motivasi kerja</b> |
|------|-----------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|
| X1_1 | 0.359                 | <b>0.746</b>             | 0.520          | 0.691                 |
| X1_2 | 0.330                 | <b>0.845</b>             | 0.398          | 0.530                 |
| X1_3 | 0.457                 | <b>0.856</b>             | 0.541          | 0.538                 |
| X1_4 | 0.443                 | <b>0.890</b>             | 0.509          | 0.564                 |
| X1_5 | 0.375                 | <b>0.798</b>             | 0.511          | 0.387                 |
| X2_1 | <b>0.784</b>          | 0.381                    | 0.530          | 0.530                 |
| X2_2 | <b>0.813</b>          | 0.415                    | 0.510          | 0.608                 |
| X2_3 | <b>0.797</b>          | 0.236                    | 0.411          | 0.423                 |
| X2_4 | <b>0.714</b>          | 0.433                    | 0.466          | 0.456                 |
| Y1_1 | 0.543                 | 0.470                    | 0.518          | <b>0.748</b>          |
| Y1_2 | 0.412                 | 0.496                    | 0.550          | <b>0.757</b>          |
| Y1_3 | 0.615                 | 0.630                    | 0.623          | <b>0.893</b>          |
| Y2_1 | 0.409                 | 0.530                    | <b>0.902</b>   | 0.541                 |
| Y2_2 | 0.647                 | 0.418                    | <b>0.729</b>   | 0.579                 |
| Y2_3 | 0.497                 | 0.549                    | <b>0.828</b>   | 0.623                 |
| Y2_4 | 0.489                 | 0.500                    | <b>0.853</b>   | 0.578                 |

Melalui Cross Loading, kriteria untuk menguji validitas diskriminan adalah jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibandingkan dengan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang disajikan dalam tabel cross loading, dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi, sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima.

#### 1) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

#### a) Composite Reliability.

Composite reliability mencerminkan derajat yang menunjukkan adanya common latent (unobserved), dan dapat menggambarkan konsistensi internal dari indikator yang membentuk konstruk. Batas nilai yang diterima untuk Composite reliability adalah 0,7.

#### b) Average Variance Extracted (AVE)

Jika nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,5, maka indikator yang digunakan dalam penelitian dianggap reliabel dan dapat diterapkan. Sebaiknya, nilai AVE sebaiknya melebihi 0,50.

#### c) Cronbach alpha

Jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70, maka konstruk tersebut dapat dianggap memiliki reliabilitas yang baik. Hasil dari Cronbach's Alpha, composite reliability, dan AVE antar konstruk beserta indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

|                   | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite reliability</i> | <i>Average variance extracted (AVE)</i> |
|-------------------|-------------------------|------------------------------|---|
| Disiplin kerja    | 0.782                   | 0.859                        | 0.605                                   |
| Gaya kepemimpinan | 0.885                   | 0.916                        | 0.686                                   |
| Kinerja           | 0.847                   | 0.898                        | 0.689                                   |
| Motivasi kerja    | 0.719                   | 0.843                        | 0.643                                   |

Sumber: Olah data peneliti (2024)

Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas untuk masing-masing konstruk tergolong baik. Ini dibuktikan dengan nilai AVE dari setiap konstruk yang lebih besar dari 0,5, serta nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha yang juga di atas 0,7. Berdasarkan pendapat Chin dalam Ghazali (2011), hasil composite reliability yang baik menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat digunakan dalam analisis untuk mengidentifikasi adanya hubungan antar konstruk. Karena semua variabel memiliki nilai composite reliability di atas 0,7, ini mengindikasikan bahwa reliabilitasnya baik dan dapat diterapkan dalam penelitian selanjutnya. Reliabilitas ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian sesuai dengan kondisi nyata objek penelitian.

Berdasarkan hasil evaluasi convergent validity, discriminant validity, dan reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur untuk variabel penelitian.

#### 4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS adalah analisis SEM yang berbasis varians, bertujuan untuk menguji model teori dengan fokus pada studi prediksi. Beberapa ukuran yang digunakan untuk menilai penerimaan model yang diajukan antara lain R square dan Q square.

##### a. R square

R square menunjukkan sejauh mana variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Menurut interpretasi R square yang dikemukakan oleh Chin (1998) dan dikutip oleh Abdillah dan Hartono (2015), nilai 0,19 menunjukkan pengaruh rendah, 0,33 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,67 menunjukkan pengaruh tinggi. Hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 5. Nilai R-Square**

|                | <b>R-square</b> |
|----------------|-----------------|
| Kinerja        | 0.568           |
| Motivasi kerja | 0.596           |

Koefisien determinasi (R-square) yang diperoleh dari model Motivasi Kerja adalah 0,596, yang berarti bahwa 59,6% variabel Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja. Sisa 40,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai R square tersebut (0,596) berada di atas 0,33, menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Motivasi Kerja.

Nilai R square untuk Kinerja Pegawai adalah 0,568, yang berarti Kinerja Pegawai dapat dijelaskan sebesar 56,8% oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan

Motivasi Kerja. Sisa 43,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Dengan nilai R square sebesar 0,568, yang lebih tinggi dari 0,33, menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang cukup signifikan (moderat) terhadap Kinerja Pegawai.

b. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) merupakan ukuran akurasi prediksi yang menunjukkan seberapa baik perubahan pada variabel eksogen atau endogen dapat memprediksi variabel endogen. Q-Square predictive relevance untuk model struktural mengukur sejauh mana nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Jika ukuran Q square di atas 0, itu menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance atau kesesuaian prediksi yang baik. Nilai Q square dapat dikategorikan ke dalam tiga kategori: kecil, sedang, dan besar. Nilai Q square antara 0,02 hingga 0,15 dianggap kecil, antara 0,15 hingga 0,35 dianggap sedang, dan nilai di atas 0,35 dianggap besar.

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 6. Nilai Q-square**

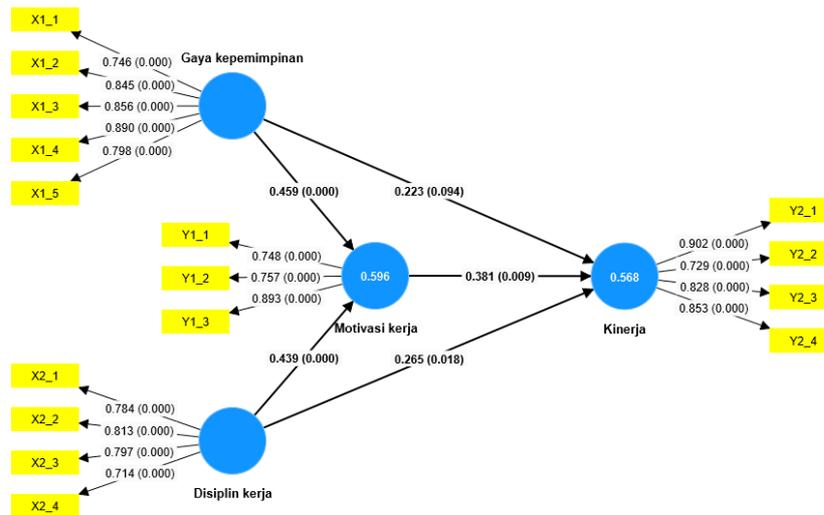
|                | SSO     | SSE     | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|----------------|---------|---------|--------------------|
| Kinerja        | 212.000 | 136.939 | 0.354              |
| Motivasi kerja | 159.000 | 102.595 | 0.355              |

Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Motivasi kerja sebesar 0,355 sedangkan kinerja pegawai diperoleh nilai Q-square sebesar 0,354. Kedua nilai tersebut berada di atas 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Motivasi kerja dan Kinerja pegawai termasuk besar. Kedua nilai Q-Square berada di atas 0, yang menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance. Hal ini berarti nilai estimasi parameter yang dihasilkan oleh model sesuai dengan nilai observasi, atau dengan kata lain, model struktural ini cocok dengan data dan memiliki kesesuaian yang baik.

## 5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) bertujuan untuk menganalisis hubungan antara konstruk laten dengan memperhatikan estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya. Prosedur ini dilakukan sebagai bagian dari pengujian hipotesis yang telah diajukan. Hasil output dari model struktur, termasuk loading factor konstruk, akan menjelaskan pengaruh konstruk Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Pengolahan data dilakukan menggunakan software Smart PLS v4.1.0. Hasil dari pengolahan data tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1.** Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan Smart PLS 4.1.0 (2024)

a. Uji Multikolinieritas

Sebelum melakukan uji hipotesis, penting untuk melakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah kondisi di mana terdapat korelasi antara variabel bebas, sehingga variabel-variabel tersebut tidak bersifat saling independen. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan memeriksa nilai Collinierity Statistics (VIF) pada inner VIF Values. Jika nilai inner VIF < 5, ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas dalam model.

**Tabel 7.** Hasil Uji Multikolinieritas

|                                     | VIF   |
|-------------------------------------|-------|
| Disiplin kerja -> Kinerja           | 1.772 |
| Disiplin kerja -> Motivasi kerja    | 1.296 |
| Gaya kepemimpinan -> Kinerja        | 1.818 |
| Gaya kepemimpinan -> Motivasi kerja | 1.296 |
| Motivasi kerja -> Kinerja           | 2.474 |

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk seluruh variabel berada di bawah 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat masalah multikolinieritas.

b. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini, disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau tidak, dilakukan perbandingan antara *t* hitung dan *t* tabel. Syaratnya adalah jika *t* hitung > *t* tabel, maka hipotesis diterima. Nilai *t* tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 8.** Path Coefficients

|                           | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ((O/STDEV) | P values |
|---------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|----------|
| Disiplin kerja -> Kinerja | 0.265               | 0.261           | 0.112                      | 2.368                   | 0.018    |

|                                     |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Disiplin kerja -> Motivasi kerja    | 0.439 | 0.445 | 0.113 | 3.880 | 0.000 |
| Gaya kepemimpinan -> Kinerja        | 0.223 | 0.218 | 0.133 | 1.674 | 0.094 |
| Gaya kepemimpinan -> Motivasi kerja | 0.459 | 0.456 | 0.106 | 4.340 | 0.000 |
| Motivasi kerja -> Kinerja           | 0.381 | 0.381 | 0.146 | 2.611 | 0.009 |

Sumber: Pengolahan data primer dengan Smart PLS 4.1.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1) Pengujian Hipotesis 1:

H1: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,459. Nilai tersebut membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (3,340) > ttabel (1,96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ” Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan” dapat diterima.

2) Pengujian Hipotesis 2:

H2: Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,439. Nilai tersebut membuktikan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (3.880) > ttabel (1.96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ” Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan.” dapat diterima.

3) Pengujian Hipotesis:

H3: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,223. Nilai tersebut membuktikan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, berdasarkan hasil uji diperoleh nilai thitung (1,674) < ttabel (1,96) dan p (0,094) > 0,05, sehingga dapat dikatakan pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ” Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan” dapat ditolak.

4) Pengujian Hipotesis 4:

H4: Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan.

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,265. Nilai tersebut membuktikan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (2.368) > ttabel (1,96) dan  $p(0,018) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin kerja terhadap Motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan" dapat diterima.

5) Pengujian Hipotesis 5:

H5: Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan

Pada pengujian hipotesis kelima, diperoleh estimasi sampel asli sebesar 0,357. Angka ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang juga didukung oleh hasil uji t dengan nilai thitung (3,062) yang lebih besar dari ttabel (1,96) dan  $p(0,002)$  yang kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan" dapat diterima.

c. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) bertujuan untuk menganalisis bagaimana variabel Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja memengaruhi Kinerja Pegawai melalui variabel intervening, yaitu Motivasi Kerja. Hasil dari uji pengaruh tidak langsung ini dapat disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Gaya kepemimpinan -> Motivasi kerja -> Kinerja | 0.175               | 0.179           | 0.088                      | 1.995                  | 0.046    |
| Disiplin kerja -> Motivasi kerja -> Kinerja    | 0.167               | 0.167           | 0.075                      | 2.238                  | 0.025    |

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi kerja adalah 0,175 dengan nilai t hitung sebesar 1,995 dan  $p=0,046$  ( $p<0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai secara tidak langsung melalui Motivasi kerja. Artinya, Gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan Motivasi kerja pegawai, selanjutnya motivasi yang tinggi dalam diri pegawai akan berdampak pada perilaku kerja pegawai sehingga menjadikan kinerjanya lebih baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi kerja adalah 0,167 dengan nilai t hitung sebesar 2,238 dan nilai signifikansi  $p=0,025$  ( $p<0,05$ ). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa ada pengaruh signifikan Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai secara tidak langsung melalui Motivasi kerja. Ketika pegawai memahami dan mematuhi aturan kerja, mereka merasakan stabilitas, rasa keadilan, dan penghargaan dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik mereka. Disiplin yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi pegawai untuk berprestasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan**

Pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik kinerja pegawai (López-Cabarcos et al., 2022; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan akan semakin baik motivasi SDM .

Gaya kepemimpinan direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan Memotivasi, Kemampuan Komunikasi, Kemampuan Mengendalikan Bawahan, Kemampuan Mengendalikan Emosi. Sedangkan pengukuran variabel Motivasi kerja direfleksikan melalui tiga indikator yaitu indikator kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, kebutuhan untuk berkuasa.

Outer loading pada variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan mengendalikan bawahan. Sementara itu, pada variabel Motivasi Kerja, indikator dengan nilai tertinggi adalah kebutuhan untuk berkuasa. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan seorang pemimpin dalam mengendalikan bawahan, maka semakin besar pula dorongan individu untuk memenuhi kebutuhan akan kekuasaan. Artinya, kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan kendali yang efektif terhadap bawahan menjadi salah satu pendorong utama dalam memenuhi aspirasi untuk memengaruhi dan memegang otoritas dalam organisasi. Hal ini menekankan pentingnya keterampilan manajerial yang kuat sebagai dasar untuk membangun kepemimpinan yang berorientasi pada pengaruh strategis.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan mengambil keputusan. Sedangkan pada variabel Motivasi Kerja, indikator dengan nilai tertinggi adalah kebutuhan untuk berprestasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, semakin tinggi pula dorongan mereka untuk mencapai prestasi. Artinya, pengambilan keputusan yang matang tidak hanya mencerminkan keahlian kepemimpinan, tetapi juga menjadi landasan bagi individu untuk mengejar dan mencapai target kinerja yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki kapasitas untuk membuat keputusan strategis, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk mengupayakan hasil yang optimal dan berkinerja tinggi.

### **2. Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan.**

Pengujian hipotesis 2 membuktikan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja (Abdelwahed et al., 2023; Popoola & Fagbola, 2023). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi disiplin maka akan semakin tinggi motivasi. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik disiplin seseorang akan semakin baik motivasinya.

Dalam penelitian ini, variabel Disiplin Kerja diukur menggunakan empat indikator, yaitu Ketegasan, Pengawasan Melekat, Sanksi dan Hukuman, serta Keadilan. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja diukur melalui tiga indikator utama, yaitu Kebutuhan untuk Berprestasi, Kebutuhan untuk Berafiliasi, dan Kebutuhan untuk Berkuasa.

Hasil analisis menunjukkan bahwa outer loading tertinggi pada variabel Motivasi Kerja berasal dari indikator Kebutuhan untuk Berkuasa, sedangkan pada variabel Disiplin Kerja, outer loading tertinggi berasal dari indikator Pengawasan Melekat. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kebutuhan seseorang untuk berkuasa, semakin kuat pula pengawasan melekat yang dilakukan. Hal ini mencerminkan bahwa individu dengan dorongan kuat untuk memiliki kontrol atau pengaruh cenderung lebih proaktif dalam memastikan kepatuhan dan disiplin di lingkungannya.

Selain itu, analisis juga menunjukkan bahwa outer loading tertinggi untuk variabel Motivasi Kerja pada skenario lain adalah pada indikator Kebutuhan untuk Berprestasi, sementara untuk variabel Disiplin Kerja, outer loading tertinggi berasal dari indikator Keadilan. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi dorongan individu untuk mencapai prestasi, semakin besar pula pentingnya penerapan keadilan dalam menjaga disiplin kerja. Artinya, individu yang sangat termotivasi untuk berprestasi cenderung lebih menghargai lingkungan kerja yang adil, di mana aturan dan kebijakan diterapkan secara merata tanpa diskriminasi.

### **3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan**

Pengujian hipotesis 3 membuktikan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya bahwa semakin baik Gaya kepemimpinan belum mampu mendorong kinerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian Aziz dan Septianto (2022), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja (Aziz & Putra, 2022).

Gaya kepemimpinan tercermin melalui lima indikator, yaitu kemampuan dalam mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi (AlNuaimi et al., 2021). Sementara itu, pengukuran variabel kinerja pegawai mencakup empat indikator, yaitu pencapaian target, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan ketaatan pada aturan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kemampuan mengendalikan bawahan, sedangkan pada variabel kinerja pegawai, nilai tertinggi diperoleh pada indikator pencapaian target. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun seorang pemimpin memiliki kemampuan yang baik dalam mengendalikan bawahan, hal tersebut belum sepenuhnya berkontribusi pada peningkatan pencapaian target kerja yang ditetapkan. Artinya, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengendalikan bawahan, tetapi juga oleh faktor lain seperti strategi motivasi, komunikasi yang efektif, serta pemberian dukungan dan arahan yang jelas agar kinerja pegawai dapat lebih optimal.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel gaya kepemimpinan adalah kemampuan mengambil keputusan, sementara pada variabel kinerja pegawai, indikator dengan nilai terendah adalah kualitas pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, hal tersebut belum cukup untuk meningkatkan kualitas hasil kerja pegawai. Artinya, kualitas pekerjaan yang dihasilkan tidak hanya dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh pemimpin, tetapi juga oleh aspek lain seperti kejelasan standar kerja, pengawasan yang efektif, pelatihan yang berkelanjutan, serta budaya kerja yang mendorong peningkatan kualitas.

Ketidakefektifan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Selain itu, penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini didasarkan pada pencapaian kerja individu sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah. Regulasi ini menekankan bahwa setiap pegawai bertanggung jawab secara mandiri terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian target kinerja mereka. Dengan adanya sistem ini, pengukuran kinerja lebih berorientasi pada hasil kerja individu daripada aspek kepemimpinan atasan.

Ketidakefektifan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Kelautan dan Perikanan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah perubahan dalam sistem kerja yang semakin menekankan pada kemandirian dan akuntabilitas individu, sehingga peran pemimpin dalam mengarahkan dan mengawasi secara langsung menjadi kurang signifikan. Selain itu, faktor birokrasi yang ketat dan regulasi yang sudah mengatur tugas serta kewajiban pegawai secara rinci membuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menjadi terbatas.

Di samping itu, motivasi kerja ASN lebih banyak dipengaruhi oleh faktor seperti keamanan kerja, tunjangan, dan jenjang karier, yang mungkin memiliki dampak lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Struktur organisasi yang cenderung hierarkis juga dapat menjadi kendala, karena keputusan penting sering kali bergantung pada kebijakan pusat daripada pada inisiatif pemimpin di level tertentu. Selain itu, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak selaras dengan kebutuhan pegawai atau tidak berorientasi pada pengembangan kompetensi individu, maka efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja menjadi semakin berkurang. Dengan demikian, kombinasi dari perubahan sistem kerja, regulasi birokrasi, dan faktor organisasi dapat menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan tersebut.

#### **4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan.**

Pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi pegawai akan semakin tinggi kinerja. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik motivasi seseorang akan semakin baik kinerjanya.

Pengukuran variabel disiplin kerja dalam penelitian ini direpresentasikan oleh empat indikator utama, yaitu ketegasan, pengawasan melekat, sanksi dan hukuman, serta keadilan. Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur menggunakan empat indikator, yakni target, kualitas, waktu, dan taat asas.

Berdasarkan analisis *outer loading*, indikator dengan kontribusi tertinggi pada variabel disiplin kerja adalah pengawasan melekat, sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai tertinggi adalah target. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengawasan melekat yang dilakukan, semakin besar pula pencapaian target kinerja pegawai. Dengan kata lain, efektivitas pengawasan berperan signifikan dalam memastikan pegawai mencapai target yang telah ditetapkan.

Sebaliknya, analisis juga menunjukkan bahwa indikator keadilan memiliki nilai *outer loading* tertinggi untuk variabel disiplin kerja, sementara pada variabel kinerja SDM,

indikator dengan nilai terendah adalah kualitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa keadilan yang dirasakan oleh pegawai, semakin baik pula kualitas hasil kerja yang mereka capai. Dengan kata lain, penerapan keadilan dalam lingkungan kerja menciptakan motivasi dan semangat bagi pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

#### **5. Pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Kelautan dan Perikanan**

Pada pengujian hipotesis 5 membuktikan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai yang artinya semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi kinerja SDM. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik motivasi seseorang akan semakin baik kinerjanya.

Dalam penelitian ini, variabel Motivasi Kerja diukur menggunakan tiga indikator, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa. Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai diukur melalui empat indikator, yaitu target, kualitas, waktu, dan taat asas.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel Motivasi Kerja adalah kebutuhan untuk berkuasa, sedangkan pada variabel Kinerja Pegawai, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah target. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar kebutuhan individu untuk berkuasa, semakin tinggi pula pencapaian target kinerjanya. Dengan kata lain, kebutuhan untuk berkuasa berperan penting dalam mendorong individu untuk mencapai target kinerja secara optimal.

Selain itu, hasil lain mengungkap bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel Motivasi Kerja adalah kebutuhan untuk berprestasi, sementara indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Kinerja Pegawai adalah kualitas. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kebutuhan individu untuk berprestasi, semakin baik pula kualitas hasil kerjanya. Dengan demikian, kebutuhan untuk berprestasi dapat diidentifikasi sebagai pendorong utama peningkatan kualitas kinerja pegawai.

#### **6. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Secara Tidak Langsung Melalui Motivasi Kerja.**

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Ketika seorang pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan arahan yang jelas, serta memberikan dukungan dan apresiasi kepada pegawai, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja serta rasa tanggung jawab individu terhadap tugas mereka.

Motivasi kerja yang tinggi pada pegawai kemudian berperan dalam membentuk perilaku kerja yang lebih produktif, disiplin, serta berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang merasa termotivasi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, serta lebih inovatif dalam mencari solusi terhadap berbagai tantangan di tempat kerja. Dengan demikian, meskipun gaya kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai, dampaknya tetap dapat dirasakan melalui peningkatan motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal dan mencapai hasil kerja yang lebih baik.

## **7. Pengaruh Tidak Langsung Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Secara Tidak Langsung Melalui Motivasi Kerja.**

Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Ketika pegawai memahami, menghormati, dan menerapkan aturan serta standar kerja yang telah ditetapkan, mereka merasakan adanya stabilitas dalam lingkungan kerja, keadilan dalam perlakuan organisasi, serta penghargaan atas kontribusi mereka. Hal ini menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi serta memperkuat baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik pegawai.

Disiplin yang tinggi tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap prosedur kerja, tetapi juga membentuk budaya kerja yang lebih terstruktur, efisien, dan profesional. Pegawai yang disiplin cenderung memiliki manajemen waktu yang baik, lebih konsisten dalam menyelesaikan tugas, serta menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Lingkungan kerja yang teratur dan penuh kepastian ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus, lebih produktif, serta lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai, dengan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan disiplin kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan motivasi kerja di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Meskipun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung pada kinerja, ia mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja, sementara disiplin kerja juga berkontribusi positif terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang efektif dan disiplin kerja dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, mendukung teori kepemimpinan transformasional. Secara manajerial, organisasi perlu meningkatkan kemampuan pengendalian bawahan dan pengambilan keputusan dalam gaya kepemimpinan, memperkuat disiplin kerja melalui pengawasan yang efektif dan keadilan, serta mengoptimalkan motivasi kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara keseluruhan.

## **BIBLIOGRAFI**

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.026>
- Aziz, N., & Putra, S. D. (2022). Pengaruh Gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru pada sd kartika 1-11 Padang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 1276–1284.
- Febriadi, B., Putra, P. P., Syam, F. A., & Siswanto, D. (2023). Analisa Pengaruh E-Arsip

- Sebagai Pengolahan Data Terhadap Kinerja Pegawai (Kasus: KKP Wilayah Kerja Pelabuhan Sungai Duku Pekanbaru). *Kesatria: Jurnal Penerapan Sistem Informasi (Komputer Dan Manajemen)*, 4(2), 453–458.
- Firmawati, F. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan Pada Pegawai Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas III Sabang. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 3(1), 62–66. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v3i1.150>
- Groumpos, P. P. (2021). A critical historical and scientific overview of all industrial revolutions. *IFAC-PapersOnLine*, 54(13), 464–471. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.10.492>
- Li, X., Nosheen, S., Haq, N. U., & Gao, X. (2021). Value creation during fourth industrial revolution: Use of intellectual capital by most innovative companies of the world. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120479. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120479>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- PANGGABEAN, W. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Modern Polaris Teknologi Jakarta*. UPN" Veteran" Yogyakarta.
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(4), 102741. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102741>
- SIK, P. H. M. P., & SI, M. (n.d.). *Optimalisasi Sinergi Pengelolaan Keamanan Wilayah Perairan Guna Mendukung Implementasi Blue Economy Dalam Rangka Mendukung Keamanan Nasional*.
- Tan, T., Kong, F., Yin, H., Cook, L. M., Middel, A., & Yang, S. (2023). Carbon dioxide reduction from green roofs: A comprehensive review of processes, factors, and quantitative methods. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 182, 113412. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2023.113412>
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>
- Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 77, 1103–1114. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.11.024>

© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

