

# Peran Mediasi Disiplin Kerja dalam Hubungan Gaji dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Angga Yulistianto<sup>1</sup>, Nasharuddin Mas<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Program Pascasarjana, Universitas Widya Gama, Indonesia

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris kemampuan gaji dan gaya kepemimpinan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi disiplin kerja. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode SEM-SmartPLS. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 80 karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban. Bukti empiris menunjukkan bahwa gaji mampu berperan secara kuat dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, tetapi lemah dalam mengoptimalkan disiplin kerja. Gaya kepemimpinan mampu berperan secara kuat dalam mengoptimalkan disiplin kerja, tetapi lemah dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Peran mediasi disiplin kerja atas pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan lemah, tetapi kuat dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban. Temuan ini didukung oleh deskriptif dari keempat variabel tersebut yang semuanya memperoleh tanggapan tinggi, diantaranya gaji memenuhi kebutuhan keluarga, atasan ikut partisipasi bekerja, taat jika ditugaskan membantu pekerjaan bidang lain, sesuai standar jumlah dan mutu.

## Abstract

*The purpose of this study was to obtain empirical evidence of salary ability and leadership style in optimizing employee performance, either directly or through the mediation of work discipline. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires distributed to 80 tutoring agency employees in the City of Tuban. Empirical evidence shows that salary can play a strong role in optimizing employee performance, but weak in optimizing work discipline. The leadership style is able to play a strong role in optimizing work discipline, but is weak in optimizing employee performance. The mediating role of work discipline on the effect of salary on employee performance is weak, but strong in mediating the influence of leadership style on the employees performance of tutoring agency in Tuban City. work participation, obey if assigned to help work in other fields, according to quantity and quality standards.*

## Article Info

### Kata Kunci:

Disiplin Kerja,  
Gaji,  
Gaya Kepemimpinan,  
Kinerja Karyawan,

### JEL Classification:

D23, H11, N01

### Corresponding Author:

Nasharuddin Mas  
(nasharuddinmas@gmail.com)

Received: 08-11-2023

Revised: 12-12-2023

Accepted: 20-12-2023

Published: 02-01-2024



## 1. Pendahuluan

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan (Darma, 2003). Sebaliknya tujuan organisasi sulit atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawan tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Baik buruknya kinerja karyawan dapat dilihat dari sejauh mana para karyawan mampu menyelesaikan wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pada suatu organisasi dapat dimaknai bahwa meningkat atau menurunnya kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitas organisasi, sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan (Prawirosentono, 2008). Bagi organisasi kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja dan keterampilan nampaknya dapat memuaskan karyawan, sehingga diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilannya. Dengan adanya program kebijakan kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu aspek kekuatan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat tercermin pada sikap dan perilaku disiplin, sebab disiplin mempunyai dampak yang kuat terhadap suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam mengejar tujuan yang direncanakan. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang paling penting karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi juga prestasi atau kinerja yang dicapainya (Sedarmayanti, 2014).

Para peneliti terdahulu yang telah mendedikasikan dirinya dalam mengkaji peranan gaji maupun peranan gaya kepemimpinan dalam mengoptimalkan disiplin kerja, diantaranya Jaya & Adnyani (2015), Rosalina & Wati (2020), Zulaiha, dkk. (2020). Mereka umumnya membuktikan secara empiris adanya pengaruh positif dan signifikan gaji maupun gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja.

Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang menjadi tolok ukur untuk mengukur atau mengetahui apakah fungsi-fungsi SDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan pegawai yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya jika kedisiplinan pegawai kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi MSDM kurang baik.

Gaji atau upah adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada karyawan untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan atas dasar persetujuan atau perundang-undangan, serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha dengan karyawan termasuk tunjangan, baik karyawan itu sendiri maupun keluarganya (Sonny, 2003). Mulyadi (2005), mengatakan, gaji merupakan imbalan bagi karyawan secara teratur atas pekerjaannya dalam perusahaan yang diberikan untuk mencapai tujuan dan merupakan dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan aktivitas yang akan datang. Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer dan umumnya gaji diberikan secara tetap per bulan. Wungu & Hartanto Brotoharsojo (2003), gaji atau salary adalah komponen imbalan jasa atau penghasilan yang pemberiannya didasarkan pada berat ringannya tugas jabatan yang diduduki oleh pegawai. Gaji merupakan komponen penghasilan utama yang langsung berkaitan dengan jabatan atau direct compensation dan dalam penentuan berat ringannya tugas jabatan dilingkup perusahaan memerlukan kajian mendalam melalui kegiatan penilaian jabatan (job evaluation). Hasibuan (2009), gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Mathis & Jackson (2006), gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi.

Sulistiyani & Rosidah (2009), mengatakan bila kompensasi (gaji) diberikan secara benar maka karyawan akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Dari definisi tersebut dapat disadari bahwa kompensasi berupa gaji jelas dapat meningkatkan ataupun menurunkan disiplin kerja, maupun kinerja karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan gaji secara benar dan adil lebih dipertajam. Aspek kompensasi berupa gaji menjadi faktor yang paling vital, karena pada dasarnya tujuan utama seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan atau upah. Jika pemberian gaji dirasakan adil, maka akan menciptakan kepuasan bagi karyawan, dan ini tentu berdampak terhadap disiplin kerjanya maupun terhadap kinerjanya.

Para peneliti terdahulu yang telah mendedikasikan dirinya dalam mengkaji peranan gaji, gaya kepemimpinan, maupun peranan disiplin kerja dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, diantaranya M. Ikhwan Maulana (2017), Anggoro (2017), Isvandiari & Fuadah (2018), Hertanto

(2017), Sari (2019), Basit, et al. (2018), Rosalina & Wati (2020), Kurniawan (2018), Azahraty (2018), Pamungkas (2018), Khairizah, dkk. (2018). Mereka umumnya telah memperoleh bukti empiris adanya pengaruh positif antara gaji, gaya kepemimpinan, maupun disiplin kerja terhadap kinerja karyawan AYP Learning Tuban. Hanya Rosalina & Wati (2020), yang menemukan sebaliknya bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan penelitian ini mencoba mengkomparasi hasil-hasil penelitian tersebut, yang kami sebut sebagai research gap.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam mengelola karyawan yang ada di perusahaan harus menciptakan komunikasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan agar tercipta hubungan kerja yang serasi dan selaras (Thoah, 2013)

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam perusahaan. Karyawan dapat memandang pimpinannya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan, sehingga diterimanya arahan atau permintaan pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya. Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan dapat member motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik.

Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap semua usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan. Hersey dan Blanchard (1996), mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerjanya). Tentunya seorang pemimpin harus mempunyai kewibawaan, kekuasaan untuk memerintah orang lain dan mempunyai kewajiban serta tanggung jawab terhadap apa yang telah mereka lakukan.

Meningat setiap pemimpin mempunyai cara tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya maka dalam mencapai tujuan organisasi menggunakan seefektif mungkin kekuasaannya agar orang lain dapat diarahkan perilakunya dalam berbagai kondisi. Pada suatu organisasi dapat dimaknai bahwa meningkat atau menurunnya kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitas organisasi, sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan. Gaya kepemimpinan pada penerapannya dapat memilih salah satu gaya kepemimpinan atau menggabungkan beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi, sehingga ketepatan pemilihan gaya kepemimpinan akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Para peneliti terdahulu yang telah mendedikasikan dirinya dalam mengkaji peranan mediasi disiplin kerja, diantaranya Rosalina & Wati (2020), Gede, dkk. (2017), Sari (2019). Hanya saja tidak semua mengkaji persis dengan hubungan variabel yang diangkat dalam penelitian ini, dan inilah yang menantang untuk mengkaji lebih jauh lagi, sebagai research gap.

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memajukan suatu bangsa. Melalui pendidikan yang baik, diperoleh hal-hal baru sehingga dapat digunakan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu bangsa apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya mampu membangun bangsanya menjadi lebih maju. Oleh karena itu, setiap bangsa hendaknya memiliki pendidikan yang baik dan berkualitas.

Jenis belajar yang dikembangkan oleh ahli pendidikan dan psikologi cukup banyak, diantaranya jenis belajar berdasarkan jenis pengorganisasian. Jenis tersebut dibagi menjadi empat yaitu belajar informal, belajar formal, belajar nonformal, belajar nonformal yang dikombinasikan. Belajar nonformal merupakan belajar yang terorganisasi tetapi di luar sekolah, misalnya di kursus-kursus, di lembaga bimbingan belajar, lembaga psikologi, belajar bersama dengan orang-orang yang memiliki minat dan hobi bersama, dalam suatu klub belajar, dalam seminar-seminar, dan lokakarya (Suyono, 2011). Keilmuan dalam proses pembelajaran pendidikan luar sekolah merupakan proses pembentukan kepribadian manusia dan kegiatan belajar yang dirancang secara sadar dan sistematis dalam interaksi antara tutor/sumber belajar dan warga belajar/peserta didik.

Dalam mencapai prestasi belajar yang mencakup ranah kognitif, afektif, dan psikomotor tersebut, siswa sangat memerlukan adanya bimbingan belajar atau tambahan belajar agar belajar siswa menjadi lebih efektif dan efisien. Bimbingan Belajar merupakan suatu tempat khusus untuk membantu siswa dalam memahami dan memperdalam materi yang sudah diajarkan di sekolah. Tempat ini sengaja diselenggarakan oleh pihak-pihak tertentu yang diperuntukkan bagi mereka yang memerlukan tambahan belajar di luar sekolah. Biasanya bimbingan belajar dikelola oleh LBB (Lembaga Bimbingan Belajar) dan untuk menarik perhatian orang tua dan calon siswa, LBB melakukan banyak cara agar mendaftarkan diri karena orang tua kurang percaya dengan pembelajaran yang ada di sekolah. Harapan orang tua adalah agar anaknya menjadi orang yang berprestasi dan mempunyai pendidikan yang berkualitas..

## **2. Metode**

Pendekatan yang digunakan peneliti adalah penelitian kuantitatif dan menggunakan rumus statistik untuk membantu menganalisa data dan fakta yang diperoleh. Lokasi Penelitian, yakni di keempat lembaga bimbingan belajar yang ada di Kota Tuban, yaitu: AYF Learning Tuban, Primagama, Ganesha, dan Genius. Peneliti memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 80 karyawan.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

### **3.1. Hasil**

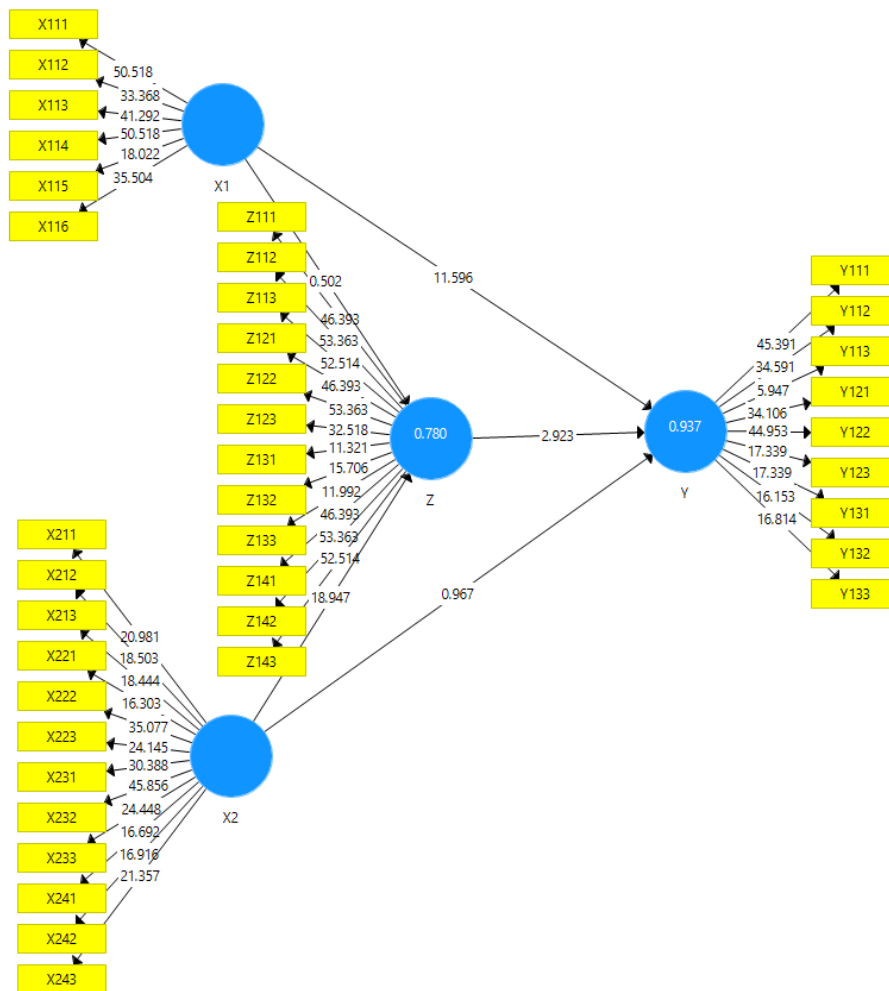
#### **Karakteristik Responden**

Dari 80 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 36 orang atau 45% diantaranya adalah laki-laki, dan 44 orang atau 55% lainnya wanita. Jadi, sebagian besar responden berjenis kelamin wanita. Dari 80 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 40 orang atau 50% diantaranya jenjang pendidikan S1, 32 orang atau 40% jenjang pendidikan diploma, dan 8 orang lainnya memiliki tingkat pendidikan SLTA. Jadi, sebagian besar responden berpendidikan diploma.

Dari 80 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 20 orang atau 25% diantaranya usia kurang dari 22 tahun, 56 orang atau 70% berusia 22-30 tahun, dan 4 orang atau 5% lainnya umur lebih dari 30 tahun. Jadi, sebagian besar responden berusia 22 sampai dengan 30 tahun.

Dari 80 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 20 orang atau 25% diantaranya memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun, 48 orang atau 60% masa kerja 4-10 tahun, dan 12 atau 15% orang lainnya memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Jadi, sebagian besar responden memiliki masa kerja 4 sampai dengan 10 tahun.

## Model Struktural



**Gambar 1.** Model Struktural  
Sumber: Data diolah dengan PLS (2022)

### 3.2. Pembahasan

#### Gaji tidak mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan disiplin kerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan gaji tidak mampu secara kuat mengoptimalkan disiplin kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi  $t = 0,616$  yang diperoleh lebih besar daripada  $0,05$ , serta nilai  $t$  hitung  $0,502$  lebih kecil daripada  $1,960$ . Artinya, gaji tidak mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan disiplin kerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban. Hasil penelitian ini tidak mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Sari, dkk. (2015), yang telah menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada lembaga penjaminan mutu pendidikan Sumatera Selatan.

Temuan empiris ini juga tidak mendukung beberapa pendapat para ahli, diantaranya dari Simamora (2004), yang menyatakan bahwa agar karyawan dapat mencapai disiplin dalam bekerja, maka biasanya dipengaruhi seberapa besar gaji yang mereka terima. Gaji merupakan sejumlah uang yang diberikan kepada seseorang baik itu seorang pegawai atau karyawan sebagai imbalan jasa atas usaha atau kerja yang telah dilakukannya terhadap perusahaan. Setiap perusahaan memiliki sistem yang berbeda-beda dalam hal penggajian karyawannya. Kadang gaji yang diberikan kepada para karyawan sesuai dengan jabatan dan tingkat golongannya, ada juga sesuai dengan target kerjanya, dan lain sebagainya.

## **Gaya kepemimpinan mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan disiplin kerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban**

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, gaya kepemimpinan mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan disiplin kerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Jaya & Adnyani (2015), yang telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. Kemudian, Rosalina & Wati (2020), juga menemukan hal yang sama bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja. Selanjutnya, Zulaiha, dkk. (2020), juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala dinas berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Kantor Ketahanan Pangan dan Perikanan Kota Pagar Alam

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif gaya kepemimpinan yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya instruksi jelas dan detail dalam indikator gaya instruksi; pengawasan sifatnya wajar dalam indikator gaya konsultasi; atasan ikut partisipasi bekerja dalam indikator gaya partisipasi; serta komunikasi dengan bawahan hanya pada penting saja dalam indikator gaya delegasi. Namun demikian, pihak pengelola bimbingan belajar di Kota Tuban juga perlu mencermati beberapa item yang mendapatkan tanggapan lemah pada variabel gaya kepemimpinan, diantaranya jarang minta saran dan pendapat bawahan dalam indikator gaya instruksi; kesempatan diskusi ada dalam indikator gaya konsultasi; pola komunikasi dua arah dalam indikator gaya partisipasi; serta tanggung jawab pekerjaan ada pada bawahan bilamana dibutuhkan dalam indikator gaya delegasi.

Hersey dan Blanchard (1996), menyebutkan ada empat indikator dari gaya kepemimpinan, yakni: (1) Gaya kepemimpinan Instruksi (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka, (2) gaya kepemimpinan konsultasi (g2), ditandai pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya, ditunjukkan oleh perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberi dukungan namun sedikit dalam pengarahan. dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas, serta (4) gaya kepemimpinan delegasi, yaitu pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya. Keempat indikator inilah juga yang digunakan dalam penelitian, yang dimaksudkan dapat mendorong peningkatan disiplin kerja karyawan.

Davis & Newstrom (1985), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk tindakan manajemen untuk menegakkan standar-standar organisasi. Begitu juga dengan pandangan dari Gibson (dalam Hapsari, 1998), bahwa disiplin adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan. Disiplin adalah bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi.

Disiplin kerja tidak lepas kaitannya dengan bagaimana pimpinan menjalankan perannya sebagai kepala organisasi. Pimpinan dinilai memegang peranan yang penting dan strategis terhadap disiplin kerja pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Almitraf (2015), menyebutkan bahwa untuk tercapainya disiplin kerja pegawai, hal ini tidak lepas dari pengaruh pimpinan dalam organisasi, peran pimpinan sangat sentral sebagaimana dikemukakan Siagian (1982), bahwa sukses tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak saja ditentukan oleh keterampilan teknis yang dimilikinya, namun juga ditentukan oleh keahlian dalam menggerakkan bawahan untuk bekerja. Dengan kata lain

seorang pemimpin harus memperhatikan disiplin kerja pegawainya dengan mengingat pentingnya disiplin kerja dalam diri pegawai saat bekerja yang berujung pada proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

### **Gaji mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban**

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, gaji mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya M. Ikhwan Maulana (2017), telah yang telah menemukan bahwa gaji/insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Grand Clarion di Makassar. Kemudian, Anggoro (2017), juga telah menemukan hal yang sama, yakni disiplin kerja, pengalaman kerja, serta gaji secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indo Gula Pastika Sragen. Selanjutnya, Isvandari & Fuadah (2018), juga menemukan hal yang sama, yakni kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri, serta kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PG Meritjan Kediri. Pamungkas (2018), juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja,

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif gaji yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya gaji memenuhi kebutuhan keluarga, gaji memuaskan, serta gaji memenuhi kebutuhan dasar hidup. Namun demikian, pihak pengelola bimbingan belajar di Kota Tuban juga perlu mencermati beberapa item yang mendapatkan tanggapan lemah pada variabel gaji, diantaranya gaji sesuai keterampilan dan usaha.

### **Gaya kepemimpinan tidak mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban.**

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan gaya kepemimpinan tidak mampu secara kuat mengoptimalkan disiplin kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi  $t$  0,334 yang diperoleh lebih besar daripada 0,05, serta nilai  $t$  hitung 0,967 lebih kecil daripada 1,960. Artinya, gaya kepemimpinan tidak mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban. Hasil penelitian ini tidak mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Hertanto (2017), yang telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UKM Kopi Suroloyo, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UKM Kopi Suroloyo, serta gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Basit, et al. (2018), menemukan bahwa democratic leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan organisasi swasta di Malaysia, autocratic leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan organisasi swasta di Malaysia, serta laissez-faire leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan organisasi swasta di Malaysia. Selanjutnya, Kurniawan (2018), juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan percetakan Dimas Kota Palembang. Begitu juga dengan Azahraty (2018), menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin, serta gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin. Khairizah, dkk. (2018), menemukan bahwa secara bersama-sama semua variable independen mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan, pemimpin yang direktif memiliki pengaruh secara sendiri-sendiri pada kinerja karyawan, serta pemimpin suportif dan partisipatif tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Perpustakaan UB. Temuan ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan temuan dari Rosalina & Wati (2020), gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Disiplin kerja mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban**

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, disiplin kerja mampu berperan signifikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Anggoro (2017), yang telah menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indo Gula Pastika Sragen. Kemudian, Sari (2019), juga menemukan hal yang sama, yakni disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di LPP RRI Malang. Azahraty (2018), menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin, serta gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin. Pamungkas (2018), menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja, serta kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang signifikan atas pengaruh disiplin kerja maupun terhadap kompensasi. Rosalina & Wati (2020), bahwa peningkatan disiplin kerja dalam kepemimpinan perusahaan mampu meningkatkan kinerja yang optimal.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif disiplin kerja yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya pulang kerja sesuai ketentuan perusahaan dalam indikator ketepatan waktu; taat jika ditugaskan membantu pekerjaan bidang lain dalam indikator ketaatan terhadap peraturan; tidak pernah melakukan kesalahan kerja dalam indikator tanggung jawab kerja; serta tidak pernah melakukan kesalahan kerja dalam indikator melaksanakan tugas dan kewajiban. Namun demikian, pihak pengelola bimbingan belajar di Kota Tuban juga perlu mencermati beberapa item yang mendapatkan tanggapan lemah pada variabel disiplin kerja, diantaranya datang sebelum jam kerja dimulai dalam indikator ketepatan waktu; merapikan peralatan kerja setelah bekerja dalam indikator ketaatan terhadap peraturan; memeriksa peralatan yang akan digunakan dalam indikator tanggung jawab kerja; serta sanggup bekerja di luar jam kerja dalam indikator melaksanakan tugas dan kewajiban.

### **Disiplin kerja tidak mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban**

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi  $t_{0,603}$  yang diperoleh lebih besar daripada 0,05, serta nilai  $t$  hitung 0,521 lebih kecil daripada 1,960. Artinya, disiplin kerja tidak mampu berperan secara kuat sebagai mediasi atas pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban.

Hasil penelitian ini tentunya tidak mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Sari (2019), yang telah menemukan bahwa disiplin kerja tidak bisa memediasi motivasi gaji terhadap kinerja karyawan di LPP RRI Malang.

### **Disiplin kerja mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban**

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, disiplin kerja mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Rosalina & Wati (2020), yang telah menemukan bahwa secara tidak langsung, yakni melalui mediasi disiplin kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Peningkatan disiplin kerja dalam kepemimpinan perusahaan mampu meningkatkan kinerja yang optimal. Begitu juga dengan Gede, dkk. (2017),



yang telah menemukan hal yang sama bahwa disiplin kerja berperan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan koperasi di Kabupaten Tabanan.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif kinerja karyawan yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya sesuai standar jumlah dalam indikator kuantitas; sesuai standar mutu dalam indikator kualitas; serta prioritas kerja dalam indikator waktu. Namun demikian, pihak pengelola bimbingan belajar di Kota Tuban juga perlu mencermati beberapa item yang mendapatkan tanggapan lemah pada variabel kinerja karyawan, diantaranya melampaui target dalam indikator kuantitas; terima saran/kritik dalam indikator kualitas; serta mencari cara lain agar tepat waktu dalam indikator waktu.

#### 4. Kesimpulan

Terdapat tiga hipotesis yang tidak berhasil dibuktikan, dua diantaranya pengaruh yang sifatnya langsung (direct effects), dan satu yang melalui mediasi disiplin kerja (indirect effect). Untuk variabel gaji, baik secara langsung maupun apabila melalui mediasi disiplin kerja, keduanya tidak mampu secara kuat mendorong peningkatan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban. Bagi variabel gaya kepemimpinan, jika hubungan langsung variabel ini tidak mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban. Tetapi, jika melalui mediasi disiplin kerja, gaya kepemimpinan mampu secara kuat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menandakan besarnya peranan mediasi disiplin kerja dalam menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan bimbingan belajar di Kota Tuban. Maka, ini pihak pengelola bimbingan belajar yang ada di Kota Tuban ini mencermati akan hal ini..

#### References

- Anggoro, Sofian wahyu. (2017). *Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja dan Gaji Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Indo Gula Pastika Sragen*. Repository Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya,
- Azahraty (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Study kasus pada PT Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin). *At-Tadbir jurnal ilmiah manajemen*, 2(1). DOI:10.31602/atd.v2i1.1189
- Basit, Abdul, Sebastian, Sebastian, & Hassan, Zubair. (2018) Impact of leadership style on employee performance (A case study on a private organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2). DOI: 24924/ijabm/2017.11/v5.iss2/112.130
- Gede, Supartha Wayan, I Wayan Mudiarta Utama, & I Komang Ardana. 2017. Peran mediasi disiplin kerja pegawai pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. studi pada koperasi di Kabupaten Tabanan. *Prosiding Penelitian, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung*.
- Haeruddin, M. Ikhwan Maulana (2017) Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dan Organisational Citizenship Behaviour (OCB) pada Hotel Grand Clarion di Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 11-21.
- Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall
- Hertanto (2017). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan UKM Kopi Suroloyo (Studi kasus pada karyawan UKM Kopi Suroloyo di Desa Gerbosari, Samigaluh, Kulon Progo)*. Repository Universitas PGRI Yogyakarta.
- Isvandiari, Any & Fuadah, Lutfiatul. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, DOI: <https://doi.org/10.32812/jibeka.v11i2.54>

- Jaya, Kadek Yudi Prawira & Adnyani, I Gst. Ayu Dewi. 2015. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(9), 2702-2721
- Khairizah, Astria, Irwan Noor, & Agung Suprpto. 2018. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(7), 1268-1272.
- Kurniawan, Moh. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan percetakan Dimas Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), DOI: <https://doi.org/10.29259/jmbt.v15i1.5882>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*, Cetakan Kedelapan. Gadjah Mada University Press.
- Newstrom, John W, & Keith Davis. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Pamungkas, Satrio. (2018). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan "X" Yogyakarta*. Repository Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Rosalina, Maudy & Wati, Lela Nurlaela. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 10(1).
- Sari, Puput Maretha, Supardi A Bakri, & Yuliansyah M Diah. 2015. Pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai pada lembaga penjaminan mutu pendidikan Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2). DOI: <https://doi.org/10.29259/jmbt.v12i2.3089>.
- Sari, Venta Oktania. 2019. Peranan disiplin kerja dan kompensasi dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di LPP RRI Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, <https://doi.org/10.31328/jim.v5i2.1666>.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Salemba Infotek
- Zulaiha, Yulia Misrania, Herma Diana. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala dinas terhadap disiplin kerja pegawai di Kantor Ketahanan Pangan dan Perikanan Kota Pagar Alam. *Ekonomia*, 10(2).