

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MELALUI DISIPLIN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI RIAU**

Dian Mariani<sup>1)</sup>

Jumiati Sasmita<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

<sup>2)</sup> Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

***Abstract.** This research was conducted at the Department of Industry and Trade of Riau Province. This study aims to analyze the influence of leadership, organizational culture and competence on discipline and employee performance. The population of this study was 212 people. The sampling technique was carried out using probability sampling and random sampling methods which produced as many as 68 Civil Servants as research samples. The data analysis technique of this research is done by Path Analysis or path analysis using the help of SPSS Version 3.0 software. The results of the study concluded that leadership has a positive and significant effect on employee discipline, leadership has a positive and significant effect on employee performance, then organizational culture has a positive and significant effect on work discipline. Organizational culture has a positive and significant effect on performance. Furthermore, competency has a significant influence on work discipline, competence has a positive and significant effect on employee performance, work discipline has a positive and significant effect on employee performance and leadership, organizational culture and competence indirectly influence employee performance with work discipline as an intervening variable. This study recommends to leaders of organizations expected to improve leadership, organizational culture and competence because it can directly improve work discipline and better employee performance in the future. This study also recommends that leaders can improve leadership, organizational culture and competencies mediated by good work discipline will improve employee performance indirectly.*

***Keywords:** Leadership, Culture, Competence, Discipline, Performance.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Peranan sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kinerja, kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidangnya masing-masing serta sikap dan tingkah laku pegawai yang seharusnya dilakukan dalam etika berorganisasi, seperti lalai dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi bagian tugasnya, pimpinan yang kurang memperhatikan cara penyampaian perintah kepada bawahan dan

kurangnya kedisiplinan terhadap waktu. Oleh sebab itu diperlukan adanya peranan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Belum optimalnya kinerja pegawai pada Disperindag Provinsi Riau diduga karena belum optimalnya fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan sehingga banyak melahirkan rasa ketidaknyamanan pada diri pegawai dan juga menurunnya semangat pegawai dalam bekerja sehingga pada akhirnya mendorong

pegawai untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan yang berlaku.

Pada tingkat kehadiran masih banyak terdapat pegawai yang datang tidak tepat pada waktunya. Keluar pada saat jam kantor dan pulang lebih awal. Dan pada saat jam kantor berlangsung, para pegawai kebanyakan tidak menyelesaikan pekerjaannya atau lebih banyak bercerita kepada rekan nya. Penulis melihat kurangnya disiplin para karyawan dan pengawasan pimpinan terhadap jam kerja yang sering ditinggal oleh beberapa pegawai serta pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat pada waktunya sehingga banyak pekerjaan yang menumpuk.

Hal ini menimbulkan permasalahan bagi pimpinan untuk menegakkan kedisiplinan bagi pegawai dan dapat menjadi kelemahan bagi organisasi karena pegawai tidak bekerja dengan efektif dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan fenomena diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Riau*".

#### **Rumusan Masalah**

- a. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja?
- b. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja?
- c. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja?

d. Bagaimanakah pengaruh disiplin terhadap kinerja?

e. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja?

f. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja?

g. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui disiplin kerja?

#### **TELAAH PUSTAKA**

Mathis dan Jackson (2009:113) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

Mangkunegara (2013:16) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2009:193) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Halie (2010:17) disiplin kerja pada hakikatnya adalah bagaimana menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang diberikan dan pembentukan disiplin kerja ini tidak terjadi dengan sendirinya.

Marnis (2009:183) kepemimpinan merupakan kegiatan

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MELALUI DISIPLIN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI RIAU

untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik orang maupun kelompok. Veithzal Riva'I dan Deddy Mulyadi (2009:2) Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Budaya atau kultur organisasi menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:256-257) mengacu pada sebuah system makan bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

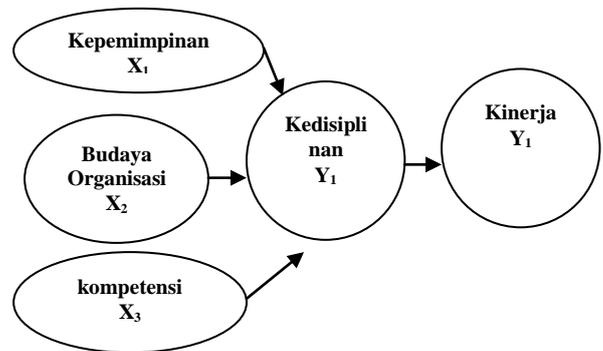
Lyle Spencer dan Signe Spencer dalam Moehariono (2012:5), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima superior ditempat kerja pada situasi tertentu. Sedarmayanti (2012:283), kompetensi adalah karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

### Kerangka Penelitian

Menurut Gouzali Saydam (2005:202) banyak factor yang mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja. Factor-faktor tersebut yaitu ada tidaknya teladan pimpinan dalam organisasi, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam

mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada para pegawai, besar kecilnya pemberian kompensasi, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Berdasarkan indikator yang telah dikemukakan sebelumnya, maka pada dasarnya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya hubungan atau kerangka pemikiran antara variabel bebas dengan variabel terikat ada pada Gambar 1 sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

### Hipotesis :

Berdasarkan perumusan dan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

- Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
- Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja
- Komitmen berpengaruh terhadap kinerja
- Disiplin berpengaruh terhadap kinerja
- Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin
- Budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin
- Komitmen berpengaruh terhadap disiplin

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis dimana penelitian mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya disajikan secara deskriptif dan pada akhir penelitian akan dianalisis untuk menguji hipotesis yang diajukan pada awal penelitian ini.

### Populasi

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Riau berjumlah 212 orang

### Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (jumlah lebih sedikit dari populasinya) dengan menggunakan probability sampling yang merupakan pengambilan sampel yang memberi peluang kepada anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel salah satunya dengan Proportionate Stratified Random Sampling yaitu teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota / unsur yang tidak homogeny dan berstrata secara proporsional (Sugiyono,2004:75)

Teknik pengambilan sampel menurut rumus Slovin yang berasumsi bahwa sampel yang akan diteliti menggunakan persentase sebesar 10% yaitu :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$
$$n = \frac{212}{212(0,1^2) + 1}$$

n = 67,94 dibulatkan menjadi 68

Keterangan :

n = Jumlah sampel  
N = Jumlah populasi  
d<sup>2</sup> = besarnya toleransi penyimpangan ditetapkan dalam penelitian ini sebesar 10% (0,1)

Dengan demikian dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah sebanyak 68 orang pegawai.

### Teknik Analisis Data dengan Pendekatan *Partial Least Square*

Teknik analisis penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Software yang digunakan dalam penelitian ini adalah Smart PLS versi 3.0.

PLS merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis variance. PLS menurut Wold dalam Ghozali (2014) merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Model tersebut cocok digunakan dalam penelitian ini karena adanya keterbatasan data (jumlah sampel) yang diteliti, diantaranya adalah jumlah unit penelitian (sampel) hanya sedikit (kurang dari 100).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin (Y1) diperoleh koefisien *inner weight* sebesar 0,260576 dengan *t-statistics* sebesar 2,946060. Karena *T-statistics* > 1.99 (2,946060 > 1.99) mengindikasikan bahwa variabel Kepemimpinan (X1)

berpengaruh signifikan terhadap Disiplin (Y1).

Dengan koefisien *inner weight* bertanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan (X1) yang diterapkan maka semakin baik pula Disiplin (Y1), dan sebaliknya semakin buruk Kepemimpinan (X1) yang diterapkan maka semakin buruk pula Disiplin (Y1). Besar kontribusi yang diberikan Kepemimpinan (X1) terhadap Disiplin (Y1) adalah sebesar  $0,261^2 \times 100\% = 6,81\%$ .

#### **Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Disiplin (Y1)**

Pengujian hipotesis kedua yaitu pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Disiplin (Y1) diperoleh koefisien *inner weight* sebesar 0,336520 dengan *t-statistics* sebesar 4,570786. Karena *T-statistics* > 1.99 ( $4,570786 > 1.99$ ) mengindikasikan bahwa variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin (Y1).

Dengan koefisien *inner weight* bertanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Budaya Organisasi (X2) yang diterapkan maka semakin baik pula Disiplin (Y1), dan sebaliknya semakin buruk Budaya Organisasi (X2) yang diterapkan maka semakin buruk pula Disiplin (Y1). Besar kontribusi yang diberikan Budaya Organisasi (X2) terhadap Disiplin (Y1) adalah sebesar  $0,337^2 \times 100\% = 11,36\%$ .

#### **Pengaruh Kompetensi (X3) terhadap Disiplin (Y1)**

Pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh Kompetensi (X3) terhadap Disiplin (Y) diperoleh koefisien *inner weight* sebesar

0,375535 dengan *t-statistics* sebesar 3,957655.

Karena *T-statistics* > 1.99 ( $3,957655 > 1.99$ ) mengindikasikan bahwa variabel Kompetensi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin (Y). Dengan koefisien *inner weight* bertanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Kompetensi (X3) yang diterapkan maka semakin baik pula Disiplin (Y), dan sebaliknya semakin buruk Kompetensi (X3) yang diterapkan maka semakin buruk pula Disiplin (Y). Besar kontribusi yang diberikan Kompetensi (X3) terhadap Disiplin (Y) adalah sebesar  $0,376^2 \times 100\% = 14,14\%$ .

#### **Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y2)**

Pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y2) diperoleh koefisien *inner weight* sebesar 0,193519 dengan *t-statistics* sebesar 2,860945. Karena *T-statistics* > 1.99 ( $2,860945 > 1.99$ ) mengindikasikan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2).

Dengan koefisien *inner weight* bertanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan (X1) yang diterapkan maka semakin baik pula Kinerja (Y2), dan sebaliknya semakin buruk Kepemimpinan (X1) yang diterapkan maka semakin buruk pula Kinerja (Y2). Besar kontribusi yang diberikan Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y2) adalah sebesar  $0,194^2 \times 100\% = 3,76\%$ .

### **Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y2)**

Pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y2) diperoleh koefisien *inner weight* sebesar 0,272078 dengan *t-statistics* sebesar 4,104430.

Karena *T-statistics* > 1.99 (4,104430 > 1.99) mengindikasikan bahwa variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2). Dengan koefisien *inner weight* bertanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Budaya Organisasi (X2) yang diterapkan maka semakin baik pula Kinerja (Y2), dan sebaliknya semakin buruk Budaya Organisasi (X2) yang diterapkan maka semakin buruk pula Kinerja (Y2). Besar kontribusi yang diberikan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y2) adalah sebesar  $0,272^2 \times 100\% = 7,40\%$ .

### **Pengaruh Kompetensi (X3) terhadap Kinerja (Y2)**

Pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh Kompetensi (X3) terhadap Kinerja (Y2) diperoleh koefisien *inner weight* sebesar 0,274625 dengan *t-statistics* sebesar 2,997798. Karena *T-statistics* > 1.99 (2,997798 > 1.99) mengindikasikan bahwa variabel Kompetensi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2). Dengan koefisien *inner weight* bertanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Kompetensi (X3) yang diterapkan maka semakin baik pula Kinerja (Y2), dan sebaliknya semakin buruk Kompetensi (X3) yang diterapkan maka semakin buruk pula Kinerja (Y2). Besar kontribusi yang diberikan Kompetensi (X3) terhadap Kinerja

(Y2) adalah sebesar  $0,275^2 \times 100\% = 7,56\%$ .

### **Pengaruh Disiplin (Y1) terhadap Kinerja (Y2)**

Pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh Disiplin (Y1) terhadap Kinerja (Y2) diperoleh koefisien *inner weight* sebesar 0,296749 dengan *t-statistics* sebesar 3,194224.

Karena *T-statistics* > 1.99 (3,194224 > 1.99) mengindikasikan bahwa variabel Disiplin (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2).

Dengan koefisien *inner weight* bertanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Disiplin (Y1) yang diterapkan maka semakin baik pula Kinerja (Y2), dan sebaliknya semakin buruk Disiplin (Y1) yang diterapkan maka semakin buruk pula Kinerja (Y2). Besar kontribusi yang diberikan Disiplin (Y1) terhadap Kinerja (Y2) adalah sebesar  $0,297^2 \times 100\% = 8,82\%$

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan tujuan penelitian dan pembahasan yang telah di dapatkan maka peneliti mendapatkan kesimpulan, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pimpinan selalu bersikap terbuka pada bawahannya, memahami pekerjaan, memiliki kecakapan dalam memformulasikan pikirannya pada setiap tugas yang diberikan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Para pegawai diberikan kepercayaan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar serta

- mempunyai sikap saling terbuka, serta saling memberikan masukan dan arahan.
3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pegawai memiliki keterampilan yang baik, paham, berpengalaman, serta berpikir strategis.
  4. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pegawai selalu mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh Instansi serta selalu teratur dalam melaksanakan tugas. Dimana pegawai taat dan melaksanakan pekerjaannya sesuai cara yang diberikan oleh instansi tersebut.
  5. Kepemimpinan melalui disiplin memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja. Adanya pengawasan dari pimpinan, sehingga para pegawai dating tepat pada waktunya.
  6. Budaya Organisasi melalui disiplin memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja. Dimana para pegawai bekerja sesuai Standard Operation Prosedure.
  7. Kompetensi melalui disiplin memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja. Untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten, salah satunya pegawai diberikan pelatihan mengenai bidang pekerjaan yang dijalannya.
- Saran**
1. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dimana hasil penelitian yang didapatkan diketahui bahwa faktor budaya organisasi merupakan faktor yang paling dominan dibandingkan faktor kompetensi dan faktor kepemimpinan, sehingga diharapkan kepada instansi untuk dapat terus meningkatkan budaya organisasi pada setiap pegawainya dengan cara memberikan kepercayaan kepada pegawai, dan memberikan pelatihan agar pegawai mampu bekerja sesuai dengan keahliannya.
  2. Berdasarkan variabel kinerja, disarankan agar instansi dapat lebih memperhatikan pegawai dalam bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan karena pegawai dirasa masih belum mampu bekerja sama dengan rekan sekerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
  3. Berdasarkan variabel disiplin, disarankan agar instansi dapat lebih memperhatikan pegawai dalam memanfaatkan perlengkapan kantor secara baik untuk bekerja karena dirasa pegawai belum mampu bekerja dengan memanfaatkan perlengkapan kantor secara baik.
  4. Berdasarkan variabel kepemimpinan, disarankan agar instansi dapat lebih memperhatikan bagaimana pimpinan dalam membuat program karena pegawai merasa pimpinan masih kurang dalam berkemampuan membuat program dengan baik.
  5. Berdasarkan variabel budaya organisasi, disarankan agar instansi dapat lebih memperhatikan pegawai dalam membuat rentang kendali agar seefektif mungkin karena pegawai merasa rentang kendali

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MELALUI DISIPLIN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI RIAU

---

- belum mampu di buat seefektif mungkin.
6. Berdasarkan variabel kompetensi, disarankan agar instansi dapat lebih memperhatikan dalam memilih pegawai sesuai dengan pendidikannya karena pegawai masih banyak belum paham dengan pekerjaan yang di jalani karena sesuai pendidikan yang pernah Pegawai pelajari.
- Gauzali, Saydam, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2003, *Manajemen Penelitian*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Atmosoeparto. K, 2004, Menuju SDM Berdaya : *Dengan kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Cushway, Barry, dkk., 2000, *Perilaku & Desain Organisasi*, Terjemahan, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Daft, Richard. L, 2002, *Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu*, Erlangga, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Emmisyah, 2012, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Negeri Ujung Pandang*
- Eugene Mckenna dan Nic Beech, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ANDI Offset, Yogyakarta.