

**Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja
Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi**

Muhamad Nur Sahir, Burhanudin Gesi, Muhran

**Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Kupang
e-mail : nursahir@gmail.com; burhangesi@gmail.com**

ABSTRAK | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir, terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Jumlah sampel sebanyak 22 responden dengan teknik pengambilannya menggunakan teknik sampling jenuh. Instrumen utama pengumpulan data adalah kuesioner. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai tetapi pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan. Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh disiplin kerja dan kinerja, demikian juga pengaruh pengembangan karir dengan kinerja di moderasi oleh gaya kepemimpinan.

Kata kunci : disiplin, pengembangan karir, kepemimpinan, kinerja.

ABSTRACT | The purpose of this study was to determine the effect of work discipline and career development, on employee performance with leadership style as a moderating variable. The total sample of 22 respondents with the sampling technique using saturated sampling techniques. The main instrument of data collection is a questionnaire. Data analysis techniques used multiple regression. The results showed that work discipline had a significant effect on employee performance but career development had no significant effect. The leadership style moderates the influence of work discipline and performance, thus also the influence of career development with performance moderated by the leadership style.

Keywords : discipline, career development, leadership, performance

PENDAHULUAN

Peningkatan disiplin sangat penting, agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam organisasi. Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa disiplin pegawai tidak akan bekerja dengan baik.

Di kantor camat Riung, ada semacam kebiasaan seperti masuk kantor tidak tepat waktu, tidak memakai seragam sesuai dengan yang ditetapkan serta bekerja tidak sesuai dengan prosedur. Semua ini mengindikasikan adanya kedisiplinan kerja yang rendah, yang dapat mengakibatkan kinerja petugas yang tidak maksimal.

Selain itu dalam suatu organisasi pengembangan karir juga dinilai dapat meningkatkan kinerja dari pegawai. Gibson (1994)

menjelaskan bahwa *career planning and development is the movement in the of individuals into and out positions, jobs, and occupation is a common procedure in organizations.* Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan pribadi di masa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil observasi, pada Kantor Camat Riung terdapat permasalahan pengembangan karir. Pengembangan karir di tempat ini didasarkan pada senioritas pegawai. Pegawai yang telah memiliki waktu kerja lama dinaikan golongan jabatannya (*grade*), sedangkan pegawai yang baru tidak pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi selama bekerja. Selain itu jarang diadakan pelatihan yang sesuai dengan *job specification*, dan tidak mensyaratkan jenjang pendidikan untuk dipromosikan pada jabatan tertentu. Kesemua hal ini diduga menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai

Dalam organisasi baik bisnis maupun organisasi non bisnis, gaya kepemimpinan menjadi faktor

penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut. Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Instansi pemerintahan kebanyakan masih menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter dan direktif, salah satunya adalah kantor camat Riung. Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan masih sangat minim. Hal ini terlihat dengan masih jaranganya pegawai yang diikutsertakan dalam rapat, sehingga keluhan yang dirasakan serta saran dari pegawai tidak tersalurkan dengan baik.

Rivai dan Mulyadi (2011) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas,

kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerjayang kondusif bagi pegawai, hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam organisasi, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila bekerja dengankondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan pegawai tersebut.

Mencermati urain tersebut keterkaitan antara disiplin, pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan kinerja adalah hal yang penting untuk dikaji. Selama ini yang lazim dikaji adalah disiplin, pengembangan karir dan gaya kepemimpinan ditematkan sebagai variabel bebas sedangkan kinerja sebagai variabel terikat. Kajian ini sedikit berbeda yakni menmpatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi untuk melihat kekuatan hubungan antara disiplin dan pengembangan karir terhadap kinerja. Dengan demikian masalah

yang ditelaah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Ada beberapa pendapat yang berbeda mengenai pengertian kinerja. Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengantanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja Pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dari beberapa definisi kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam organisasi.

Disiplin Kerja

Disiplin menurut Simamora (2004) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Rivai (2004) mengidentifikasi disiplin kerja sebagai suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari

pengertian disiplin kerja yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, disiplin kerja merupakan alat atau instrumen untuk bagaimana menertibkan segala bentuk tingkah laku dari pegawai yang tidak sesuai dengan prosedur atau aturan yang telah ditetapkan oleh suatu Organisasi.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai menurut para ahli. Setiyawan dan Waridin (2006) mengemukakan ada 5 faktor penentu penilaian disiplin kerja dalam memberikan layanan pada masyarakat, yaitu (1) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepatwaktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif; (2) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi; (3) Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan; (4) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal; dan (5) Konservasi meliputi penghormatan

terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakanyang bertentangan dengan aturan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan upaya perubahan atau peningkatan karir karyawan dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Gibson (1994) menjelaskan bahwa "*career planning and development is the movement in the of individuals into and out positions, jobs, and occupation is a common procedure in organizations*". Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik. Mondy (2008) menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Siagian (2006) mengemukakan bahwa pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai

gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan. Simamora (2006) menyatakan terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu dan organisasi dalam mengelola karir. Dapat ditarik kesimpulan, bahwa pengembangan karir merupakan rangkaian suatu kegiatan yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam merencanakan karir dimasa sekarang dan dimasa yang akan datang.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berakar dari kata pemimpin dan kepemimpinan. Menurut Nawawi dan Hadari (1995) kata pemimpin berarti orangnya dan kepemimpinan adalah kegiatannya. Dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Tampubolon (2007) menjelaskan bahwa gaya

kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Ikhsan dan Ishak (2005), untuk dapat mempraktikkan gaya kepemimpinan secara efektif, manajer atau atasan harus memperhatikan dan menyesuaikan dengan tingkat perkembangan bawahannya.

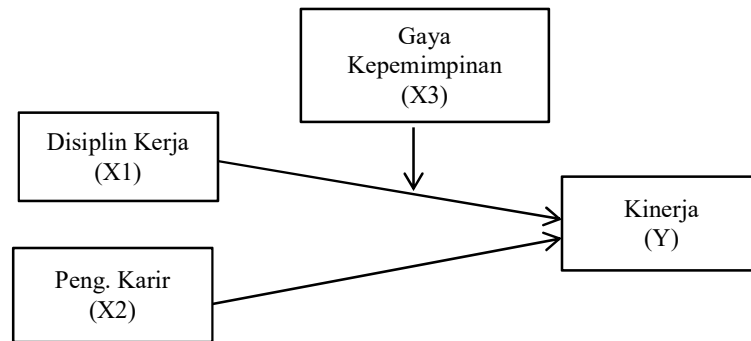
Kerangka Pemikiran

Sugiyono, (2014:128) mengatakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk memudahkan dalam memahami permasalahan yang diteliti dan disajikan dalam bentuk skema yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran

dalam melakukan analisis dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Dari kerangka di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H3. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi
- H4. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk tipe penelitian explanatory yakni penelitian yang menjaskan hubungan kausalitas antara disiplin dan pengembangan karir dengan kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Camat yang berjumlah 22 orang. Sampel penelitian adalah seluruh anggota populasi tersebut. Oleh karena itu teknik penarikan sampelnya adalah sampel jenuh. Instrumen pengumpulan data adalah kuesioner. Sebelum data diolah terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Analisis data menggunakan teknik regresi berganda.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik sampel yang berhasil dijaring dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, dan umur. Dari kelamin diketahui sebanyak 50% berjenis kelamin laki-laki dan 50% perempuan. Masa kerja responden antara 1-5 tahun sebanyak 9%, sedangkan sisanya 91% di atas 5 tahun. Responden yang berpendidikan sarjana S1 sebanyak 23% dan sisanya SLTA sebanyak 87%. Sementara usia responden sampai 30 tahun sebanyak 23%, 30-40 tahun berjumlah 50% dan di atas 40 tahun sebanyak 23%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jumlah responden sama banyak antara laki-laki dan perempuan, masa kerja mereka lebih banyak di atas 5 tahun, tingkat pendidikan sebagian besar SLTA dan lebih banyak yang berumur antara 30 sampai 40 tahun.

Hasil uji instrument menunjukkan bahwa semua item yang digunakan pada variabel disiplin, pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai adalah valid. Demikian juga uji reliabilitas menunjukkan semua item

pada variabel-variabel yang diteliti adalah reliable. Dengan demikian semua item dinyatakan layak dipakai dalam analisis lanjutan.

Pengujian terhadap hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar $2.222 \geq t$ tabel 1,717 dan nilai sig sebesar $0,039 \leq 0,5$. Dengan demikian menerima H_a dan menolahkan H_o . Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Dwipayana yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian terhadap hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar sebesar $1.432 \leq t$ tabel 1,717 dan nilai sig sebesar $0,168 \geq 0,5$. Dengan demikian menerima H_o dan menolak H_a . Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan pegawai dengan kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis 3 (H3) menunjukkan bahwa nilai signifikan F hitung sebesar $0,004 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa interaksi antara disiplin kerja dan gaya

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil regresi moderasi juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis 4 (H4) menunjukkan bahwa nilai signifikan F hitung sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa interaksi antara pengembangan karir dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil regresi moderasi juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai.

SIMPULAN

Secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tetapi pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan terbukti memoderasi pengaruh antara disiplin kerja

dengan kinerja pegawai. Demikian juga gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh antara pengembangan karir dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu penataan yang lebih baik lagi dalam hal pengebanan karir para pegawai agar menjadi motivasi bagi mereka dalam meningkatkan kinerja. Demikian juga disiplin yang sudah baik dipertahankan dan ditingkatkan lagi dimana mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aristya Ulin Nasichah, 2016, "Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksps Bmt Bina Ummat Sejahtera Di Kabupaten Jepara." *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Walisongo.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2009, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135. Universitas 17 Agustus Surabaya.

- Edi , Riadi, 2016, *Statistika Penelitian*, CV. Andi Offset, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P., 2000, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Handoko, T Hani, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, : Salemba Empat, Jakarta.
- Lie Liana, 2009, “Penggunaan *MRA* dengan Spss untuk Menguji Pengaruh Variabel *Moderating* terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen”. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK* Volume XIV, No.2, Juli 2009 : 90-97- ISSN : 0854-9524- Fakultas Ekonomi, Universitas Stikubank Semarang.
- Lilis Karnita Soleha, Endang Hadiat, 2014, “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi.” *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 2, Oktober 2014, 99-110 ISSN 2443-0633. STIE Pasundan Bandung.
- Purwanto S. Katidjan, Suharno Pawirosumarto, dan Albertus Isnaryadi, 2017, “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan.” *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Volume VII, No. 3, Okt 2017, Katidjan at all 429 – 446. Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Rika Widyaningtyas, 2016, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Macanan Jaya Cemerlang Klaten).” *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Siagian, Sondong.P., 1982, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta :PT. Gunung Agung.
- Tri Afriska, 2017, “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Belinyu Kabupaten Bangka.” *Skripsi*. Universitas Bangka Belitung.