

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR LLDIKTI WILAYAH II
PALEMBANG DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

TESIS

Ditulis untuk memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Menempuh Gelar Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Nama : Helenia Noprinda
NPM : 255341048
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia


**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2026**


LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis ini Telah Disetujui Untuk Diseminarkan

Nama : HELENIA NOPRINDA
NPM : 255341048
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR LLDIKTI WILAYAH
II PALEMBANG DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Pembimbing Tesis :

Tanggal 18/02/2024..Pembimbing I : 
Dr. Djatmiko Novianoro, SE.,M.Si
NIDN. 0110117204

Tanggal 18/02/2024..Pembimbing II: 
Dr. Sari Sakarina, SE.,M.M
NIDN. 0214038501

Mengetahui,

Dekan FEB,


Tanggal 18/02/2024

Kaprodi MM,

Tanggal 18/02/2024


Dr. Msy.Mikial, S.E., M.Si,Ak,CA,CSRS

NIDN: 0205026401


Dr. Sari Sakarina, SE.,M.M

NIDN: 0214038501




LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR
LLDIKTI WILAYAH II PALEMBANG DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tridinanti

Nama : HELENIA NOPRINDA
NPM : 255341048
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui,

Ketua Penguji	Tanggal	Tanda Tangan
Dr. Djatmiko Noviantoro, SE.,M.Si NIDN. 0110117204	18/02/2024	
Anggota Penguji 1. Dr. Sari Sakarina, SE.,M.M NIDN. 0214038501	18/02 ²⁰²⁴	
2. Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si NIDN. 0201018001	14/02/2024	

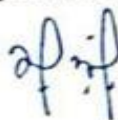
Mengetahui,

Dekan FEB,
Tanggal... 18/02/2024



Dr. Misy Mikial, S.E., M.Si, Ak, CA, CSRS
NIDN: 0205026401

Kaprodi MM,
Tanggal.....



Dr. Sari Sakarina, SE.,M.M
NIDN: 0214038501

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Helenia Noprinda
NPM : 255341048
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya saya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penelitian tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penelitian ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan bahwa seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dan rasa tanggung jawab tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Palembang, Januari 2026



METERA
TEMPER
DFCFDANX023856494

Helenia Noprinda

ABSTRAK

Helenia Noprinda, Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. (Dibawah bimbingan Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, SE.,M.Si dan ibu Dr. Sari Sakarina, SE.,M.M)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang yang berjumlah 49 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS versi 3.2.9.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif dan terhadap motivasi. Selanjutnya, disiplin kerja, kepemimpinan, dan motivasi masing-masing terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai, serta juga mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Nilai *R-Square* menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik terhadap variabel kinerja pegawai. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan dan motivasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai di Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang perlu difokuskan pada penguatan kualitas kepemimpinan dan strategi peningkatan motivasi kerja, disertai dengan penerapan disiplin kerja yang konsisten.

Kata kunci: Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Motivasi.

ABSTRACT

Helenia Noprinda, "The Effect of Work Discipline and Leadership on Employee Performance at the LLDIKTI Region II Palembang Office, with Motivation as an Intervening Variable." (Under the guidance of Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Sc., and Dr. Sari Sakarina, SE., M.M.)

This study aims to analyze the effect of work discipline and leadership on employee performance at the LLDIKTI Region II Palembang Office, with motivation as an intervening variable. This study used a quantitative approach with a survey method. The study population was all 49 employees of the LLDIKTI Region II Palembang Office, with saturated sampling as the sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS software version 3.2.9.

The results showed that work discipline had no significant effect on employee motivation, while leadership had a positive and significant effect. Furthermore, work discipline, leadership, and motivation each had a positive and significant effect on employee performance. Testing for indirect effects indicates that motivation does not mediate the relationship between work discipline and employee performance, but it does significantly mediate the relationship between leadership and employee performance. The R-square value indicates that the model has sufficient explanatory power for employee performance variables. The findings of this study confirm that leadership and motivation are key factors in improving employee performance, while work discipline plays a direct role in performance but does not significantly influence motivation. Therefore, improving employee performance at the LLDIKTI Region II Palembang Office needs to focus on strengthening leadership quality and strategies to increase work motivation, accompanied by consistent implementation of work discipline.

Keywords: *Work Discipline, Leadership, Employee Performance, Motivation.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridianti Palembang.

Dalam proses penyusunan tesis ini, peneliti menyadari bahwa penyelesaian karya ilmiah ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dorongan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE, MS., selaku Rektor Universitas Tridianti.
2. Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridianti.
3. Ibu Dr. Sari Sakarina, SE., M.M, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang sekaligus Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan arahan, bimbingan, motivasi, serta masukan yang sangat berarti dalam penyempurnaan tesis ini.
4. Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing I, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, saran, serta koreksi yang konstruktif sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Seluruh jajaran dosen dan staff Program Studi Magister Manajemen yang telah membantu peneliti sehingga dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik tanpa kendala.

6. LLDIKTI Wilayah II Palembang yang telah memberikan akses terbuka dalam penelitian ini.
7. Kepada almarhum Ayahanda [Saidiyan] dan almarhumah Ibunda [Yusrita]. Meskipun raga kalian tidak lagi di samping saya, doa dan kasih sayang kalian senantiasa memeluk saya. Keberhasilan ini adalah perwujudan mimpi kalian yang selalu saya perjuangkan. Semoga Allah SWT menempatkan kalian di tempat terbaik di sisi-Nya.
8. Kepada seluruh keluarga besar dan saudara ku Muhammad Rifan Zel dan Sisil Herliya Oktavia yang saya cintai.
9. Almamater kebanggaanku.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Palembang, Januari 2026

Helenia Noprinda

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Batasan Masalah.....	10
1.4 Rumusan Masalah	11
1.5 Tujuan Penelitian.....	11
1.6 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	14
2.1 Kajian Pustaka.....	14
2.1.1 Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1.1 Definisi Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1.2 Penilaian Kinerja Pegawai.....	15
2.1.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja	16
2.1.1.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan.....	16
2.1.2 Kepemimpinan.....	18
2.1.2.1 Definisi Kepemimpinan.....	18
2.1.2.2 Jenis-Jenis Kepemimpinan	19
2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan.....	20
2.1.3 Disiplin Kerja.....	22

2.1.3.1	Definisi Disiplin Kerja.....	22
2.1.3.2	Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja.....	23
2.1.4	Motivasi	25
2.1.4.1	Definisi Motivasi	25
2.1.4.2	Dimensi dan Indikator Motivasi	27
2.2	Penelitian Yang Relevan.....	30
2.3	Kerangka Berpikir	36
2.3.1	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi.....	36
2.3.2	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi.....	37
2.3.4	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	38
2.3.5	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	38
2.3.6	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	39
2.4	Hipotesis.....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....		42
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian	42
3.1.1	Tempat Penelitian	42
3.1.2	Waktu Penelitian	42
3.2	Desain Penelitian.....	43
3.3	Populasi, Sampel dan Sampling	43
3.3.1	Populasi.....	43
3.3.2	Sampel	43
3.4	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	44
3.4.1	Sumber Data	44
3.4.2	Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.5	Variabel dan Definisi Operasional.....	46
3.5.1	Variabel Kinerja Pegawai	46
3.5.3	Variabel Disiplin Kerja	47
3.5.3	Variabel Kepemimpinan	48
3.5.4	Variabel Motivasi.....	49
3.6	Teknik Analisis Data	51
3.6.1	Analisis <i>Measurement Outer Model</i>	52

3.6.1.1 Uji Validitas.....	53
3.6.1.2 Uji Reliabilitas	53
3.6.2 Analisis <i>Inner Model</i>	53
3.6.2.1 <i>R-Square</i> (R^2)	54
3.6.2.2 <i>Goodness of Fit</i>	55
3.6.3 Uji Hipotesis (Uji t)	55
3.7 Hipotesis Statistika	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Hasil Penelitian	57
4.1.1 Deskriptif Data Demografis Responden	57
4.1.2 Deskriptif Data Jawaban Responden	62
4.1.2.1 Deskriptif Data Variabel Kinerja Pegawai	62
4.1.2.2 Deskriptif Data Variabel Disiplin Kerja.....	64
4.1.2.3 Deskriptif Data Variabel Kepemimpinan.....	65
4.1.2.4 Deskriptif Data Variabel Motivasi	67
4.1.3 Analisis Data Statistik Inferensial	68
4.1.3.1 Analisa <i>Outer Model</i>	69
4.1.3.2 Analisa <i>Inner Model</i>	78
4.1.4 Uji Hipotesis	81
4.2 Pembahasan.....	87
4.2.1 Pengaruh Langsung	87
4.2.1.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Pegawai Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.....	87
4.2.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Pegawai Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.....	88
4.2.1.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.....	89
4.2.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.....	90
4.2.1.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai LLDIKTI Wilayah II Kota Palembang.....	91

4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung	92
4.2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.....	92
4.2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.....	93
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN.....	95
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Implikasi.....	96
5.3 Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN.....	102

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Yang Relevan.....	30
Tabel 3. 1 Jadwal Kegiatan Penelitian	42
Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai	46
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Disiplin Kerja	47
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan	48
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi.....	50
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	60
Tabel 4. 4 Kategori Skala	62
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi dan Persentase Variabel Kinerja Pegawai.....	63
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi dan Persentase Variabel Disiplin Kerja.....	64
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi dan Persentase Variabel Kepemimpinan.....	66
Tabel 4. 8 Deskriptif Frekuensi dan Persentase Variabel Motivasi.....	67
Tabel 4. 9 Outer Loadings 1	71
Tabel 4. 10 Outer Loadings 2	74
Tabel 4. 11 Average Variance Extracted.....	75
Tabel 4. 12 Cross Loading	76
Tabel 4. 13 Uji Reliabilitas.....	78
Tabel 4. 14 R-Square (R^2)	79
Tabel 4. 15 Goodness of Fit Test.....	80
Tabel 4. 16 Path Coefficients	81
Tabel 4. 17 Indirect Effect.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	40
Gambar 3. 1 Model Penelitian	52
Gambar 4. 1 Full Model Setelah Dikalkulasikan 1	70
Gambar 4. 2 Full Model Setelah Dikalkulasikan 2	73
Gambar 4. 3 Uji T-Statistic Model	85

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Helenia Noprinda, dilahirkan Palembang 4 januari 2001 merupakan anak pertama dari 3 bersaudara dari Pasangan Bapak Saidiyan (Almarhum) dan Ibu Yusrita (Almarhumah). Pendidikan formal diawali pada Sekolah Dasar di selesaikan pada tahun 2013 di SD Negeri 191 Palembang, Sekolah Menengah pertama diselesaikan pada tahun 2016 dan selanjutnya di sekolah SMA Negeri 6 Palembang pada tahun 2019. Pada tahun 2023&2024 menyelesaikan kuliah S1 jurusan Manajemen Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi Aprin Palembang & D4 Manajemen Informatika Politeknik Negeri Sriwijaya. Pada tahun 2024 memasuki program pascasarjana program studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling vital dalam setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, karena keberhasilan suatu lembaga sangat bergantung pada kualitas dan kinerja manusia yang menjalankannya (Kasmir, 2020). SDM dalam hal ini adalah tenaga kerja dinyatakan sebagai hal penting yang dimiliki organisasi, hal tersebut dikarenakan keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya manusianya (Pagiu et al., 2023). Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama dalam pengelolaan SDM, karena kinerja yang tinggi akan berdampak langsung terhadap produktivitas dan pencapaian target organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing guna mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan moral dan etika kerja (Mangkunegara, 2017). Kinerja dapat diukur melalui sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun tingkat kreativitas dalam bekerja. Menurut Rivai (2018), kinerja juga mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya menggambarkan

kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja, seperti disiplin kerja, kepemimpinan, dan motivasi, yang saling berhubungan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada hasil.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disiplin mencerminkan sikap dan perilaku pegawai dalam menaati peraturan, standar, serta prosedur kerja yang berlaku di lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, tepat waktu, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut (Rivai & Sagala (2019) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah perilaku serta sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi. Dengan demikian, tingkat disiplin kerja yang baik akan menciptakan kinerja yang optimal, efektif, dan produktif.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, terlihat pada penelitian yang dilakukan Margaret et al. (2024), Purwadi et al. (2025), dan Tenripada et al. (2025). Sementara penelitian yang dilakukan oleh Wulandari et al. (2024) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Edison et al., 2020). Setiap pemimpin memiliki pendekatan yang berbeda, seperti gaya otoriter, demokratis, atau partisipatif, yang masing-masing dapat memberikan dampak berbeda terhadap lingkungan kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, menumbuhkan rasa tanggung jawab, serta meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal ini berpengaruh langsung terhadap kinerja, karena ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberi ruang untuk berkontribusi, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal dan mencapai hasil yang lebih baik (Herlambang, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Aldi et al. (2024) dan Wulandari et al. (2024) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Siregar et al. (2024) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak dan berupaya mencapai tujuan tertentu (Edison et al., 2020). Motivasi menjadi faktor penting yang menentukan seberapa besar komitmen dan semangat karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, serta inisiatif dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menurunkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan penghargaan, kesempatan berkembang, serta lingkungan kerja yang mendukung agar motivasi

karyawan tetap terjaga dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja (Tolu et al., 2021).

Penelitian ini dilakukan pada LLDIKTI Wilayah II, yaitu lembaga yang memiliki tanggung jawab penting dalam mengoordinasikan dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi swasta di wilayah Sumatera Bagian Selatan. Lembaga ini berperan aktif dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi swasta, baik melalui pembinaan kelembagaan, peningkatan kualitas dosen, maupun penguatan tata kelola akademik dan nonakademik. Sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat di daerah, lembaga ini memiliki fungsi strategis dalam memastikan kebijakan pendidikan tinggi dapat diimplementasikan secara optimal di wilayah kerjanya.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, LLDIKTI Wilayah II senantiasa berupaya mewujudkan layanan yang efektif, responsif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas. Upaya tersebut tercermin melalui berbagai indikator kinerja yang menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan program dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, evaluasi terhadap capaian kinerja lembaga menjadi hal penting untuk menilai efektivitas pelaksanaan program dan peningkatan mutu layanan. Berikut ini adalah ikhtisar tingkat ketercapaian kinerja pada LLDIKTI Wilayah II Palembang tahun 2022–2024.

Tabel 1. 1
Ikhtisar Tingkat Ketercapaian Kinerja pada LLDIKTI Wilayah II

Tahun	Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian (%)
2022	Meningkatnya Kualitas Layanan LLDIKTI	IKU 1.1	94	96	102
		IKU 1.2	1	54	540
	Meningkatnya Efektivitas Sosialisasi Kebijakan Pendidikan Tinggi	IKU 2.1	70	59	84,28
		IKU 2.2	60	60	100
		IKU 2.3	85	82,11	96,6
	Meningkatnya inovasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan	IKU 3.1	45	49,72	110
IKU 3.2		45	49,72	110	
2023	Meningkatnya Kualitas Layanan LLDIKTI	IKU 1.1	60	97,19	161,9
		IKU 1.2	55	59,2	107,6
	Meningkatnya Efektivitas Sosialisasi Kebijakan Pendidikan Tinggi	IKU 2.1	67	78,73	117,5
		IKU 2.2	28	4,42	15,78
		IKU 2.3	87	89,08	102,3
	Meningkatnya inovasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan	IKU 3.1	52	58,62	112,7
IKU 3.2		52	69,54	133,7	
2024	Meningkatnya Kualitas Layanan LLDIKTI	IKU 1.1	97,2	93,8	96,5
		IKU 1.2	59,21	93,33	157,63
	Meningkatnya Efektivitas Sosialisasi Kebijakan Pendidikan Tinggi	IKU 2.1	78,74	82,42	104,67
		IKU 2.2	4,43	4,73	106,77
		IKU 2.3	89,09	94,54	106,12
	Meningkatnya inovasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan	IKU 3.1	58,63	61,21	104,4
IKU 3.2		69,55	73,93	106,3	

(Sumber : Laporan Kinerja LLDIKTI II , 2025)

Berdasarkan pada tabel 1.1 mengenai ikhtisar tingkat ketercapaian kinerja pada LLDIKTI Wilayah II Tahun 2022-2024, ditemukan bahwa capaian pada beberapa indikator kinerja masih belum optimal. Pada tahun 2022, ketidakefektifan terlihat pada indikator persentase PTS yang menyelenggarakan kegiatan pembelajaran di luar program studi (IKU 2.1) hanya sebesar 84,28% dan

indikator persentase PTS yang Mengimplementasi kebijakan anti toleransi, anti kekerasan seksual, anti perundungan, anti narkoba, dan anti korupsi (IKU 2.3) sebesar 96,6%. Meskipun data mencatat bahwa sebagian besar PTS telah menerapkan kebijakan tersebut, masih terdapat selisih ketidaktercapaian target yang menunjukkan bahwa sebagian PTS belum sepenuhnya siap maupun memiliki kapasitas kelembagaan yang memadai untuk menerapkannya secara konsisten. Ketidakselarasan antara target dan realisasi ini mengindikasikan bahwa upaya penguatan budaya kampus yang aman, inklusif, dan bebas kekerasan belum merata, baik dari aspek komitmen pimpinan, ketersediaan sumber daya, mekanisme pengawasan, maupun pemahaman sivitas akademika terhadap pentingnya kebijakan tersebut.

Fenomena paling signifikan terlihat pada tahun 2023 melalui capaian indikator persentase mahasiswa S1 atau D4/D3/D2/D1 PTS yang menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi atau meraih prestasi (IKU 2.2) yang hanya mencapai 15,78%, jauh di bawah target. Rendahnya capaian ini mencerminkan belum siapnya PTS maupun mahasiswa untuk terlibat dalam pembelajaran lintas program studi maupun meraih prestasi sesuai kebijakan MBKM. Keterbatasan fasilitas, minimnya kolaborasi dengan mitra industri, kurangnya informasi, serta hambatan administrasi menjadi faktor yang menurunkan kinerja pada indikator ini. Selain itu, capaian di bawah target pada tahun 2024 pada indikator kepuasan pengguna terhadap layanan utama LLDIKTI (IKU 1.1) sebesar 96,50% menunjukkan bahwa kualitas layanan utama LLDIKTI belum sepenuhnya memenuhi harapan pengguna. Secara keseluruhan, beberapa indikator belum

berada pada capaian 100% selama tiga tahun tersebut menandakan adanya celah dalam pelaksanaan program, yang secara langsung memengaruhi efektivitas, efisiensi, dan kualitas kinerja lembaga dalam mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan tinggi.

Kedisiplinan dan motivasi kerja merupakan dua aspek penting yang mencerminkan tanggung jawab dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Salah satu bentuk nyata dari disiplin kerja dapat dilihat melalui tingkat kehadiran pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan tingkat kehadiran yang lebih baik karena terdorong oleh rasa tanggung jawab serta keinginan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat kehadiran dapat menjadi indikator menurunnya disiplin dan motivasi kerja yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja lembaga secara keseluruhan. Berikut disajikan data tingkat kehadiran pegawai LLDIKTI Wilayah II Palembang selama tahun 2022–2024.

Tabel 1. 2
Tingkat Kehadiran Pegawai LLDIKTI Wilayah II
Tahun 2022-2024

No	Tahun	Jumlah Hari	Jumlah Pegawai	Keterangan					Persentase Kehadiran
				A	I	S	C	DL	
1	2022	287	49	0	0	119	540	2779	79%
2	2023	287	46	0	0	52	312	2260	81%
3	2024	287	48	0	0	33	295	2714	78%

(Sumber : Rekap Absensi LLDIKTI Wilayah II, 2025)

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran pegawai LLDIKTI Wilayah II Palembang selama periode 2022–2024 menunjukkan fluktuasi , dengan persentase kehadiran berada pada kisaran 78%–81%.

Peningkatan kehadiran pada 2023 hingga mencapai 81% mencerminkan adanya fase perbaikan motivasi, kepatuhan terhadap aturan kerja, atau efektivitas pengawasan. Namun, penurunan kembali ke angka 78% pada 2024 menunjukkan bahwa faktor pendukung kedisiplinan tersebut tidak bertahan lama, sehingga memungkinkan adanya tekanan pekerjaan, kondisi psikologis maupun kesehatan, serta meningkatnya aktivitas dinas luar yang mengganggu stabilitas kehadiran. Fenomena ini secara keseluruhan menandakan bahwa disiplin kerja pegawai masih dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal yang berubah-ubah, dan lembaga perlu memperkuat strategi pembinaan, monitoring, serta motivasi kerja agar tingkat kehadiran pegawai lebih konsisten dan mampu mendukung performa organisasi secara optimal.

Sebagai instansi yang mengemban fungsi pembinaan dan pengawasan perguruan tinggi, efektivitas pelaksanaan tugas di LLDIKTI Wilayah II sangat bergantung pada bagaimana pimpinan mengarahkan dan mengoordinasikan unit-unit kerja. Perubahan kebijakan pendidikan tinggi yang cepat, pegawai memerlukan arahan yang jelas, terstruktur, dan konsisten agar dapat menyesuaikan langkah kerja dengan tuntutan organisasi. Namun pada praktiknya, terdapat kondisi di mana penyampaian arahan belum sepenuhnya merata dan beberapa informasi penting mengenai prioritas program tidak selalu diterima pada waktu yang sama oleh seluruh pegawai. Hal ini menyebabkan beberapa unit kerja harus melakukan penyesuaian ulang atau mencari klarifikasi tambahan sebelum mengambil langkah kerja.

Situasi ini berpotensi memunculkan perbedaan persepsi mengenai tugas dan prioritas pekerjaan, sehingga koordinasi antarunit tidak selalu seragam. Akibatnya, pelaksanaan program dapat memerlukan waktu lebih lama atau membutuhkan revisi berulang untuk mencapai standar mutu yang diharapkan. Dengan memperkuat konsistensi komunikasi, memberikan ruang umpan balik, dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, kinerja organisasi dapat berjalan lebih efektif, terarah, dan selaras dengan kebutuhan lembaga.

Penelitian ini perlu dilakukan karena keberhasilan LLDIKTI Wilayah II Palembang dalam mencapai target kinerja sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, khususnya pegawai yang menjadi motor penggerak utama dalam pelaksanaan program dan layanan. Berdasarkan pada latarbelakang dan fenomena penelitian, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian yaitu **“Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka masalah yang dapat diidentifikasi mengenai Kinerja Pegawai pada LLDIKTI Wilayah II Palembang yaitu sebagai berikut :

1. Masih terdapat indikator kinerja LLDIKTI Wilayah II yang belum mencapai target pada tahun 2022–2024, khususnya pada IKU 2.1 dan IKU 2.3 tahun

2022, IKU 2.2 tahun 2023, serta IKU 1.1 tahun 2024 yang menunjukkan ketidakefektifan pelaksanaan program.

2. Capaian indikator terendah pada IKU 2.2 tahun 2023 yang hanya sebesar 15,78% mengindikasikan bahwa pelaksanaan pembelajaran lintas program studi serta dukungan terhadap pencapaian prestasi mahasiswa di PTS masih belum berjalan efektif.
3. Tingkat kehadiran pegawai mengalami fluktuasi selama periode 2022–2024, dengan capaian kehadiran yang belum mencapai angka ideal sehingga berpotensi mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi.
4. Disiplin kerja pegawai belum optimal, terlihat dari persentase kehadiran yang cenderung masih berada di bawah 85%, yang menunjukkan perlunya peningkatan tanggung jawab dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas.
5. Motivasi kerja pegawai belum sepenuhnya optimal, yang tercermin dari fluktuasi tingkat kehadiran dan masih adanya hambatan dalam penyelesaian tugas secara tepat waktu dan terstruktur.
6. Pola komunikasi dan penyampaian arahan dari pimpinan belum merata dan konsisten, sehingga menimbulkan perbedaan persepsi terkait prioritas pekerjaan dan menghambat pelaksanaan program secara efektif.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini baik menyangkut kemampuan, waktu, maupun dana agar penelitian ini dapat fokus lebih

mendalam maka dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi di atas, peneliti membatasi masalah yang akan diteliti hanya pada **Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.**

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang?
2. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang?
3. Apakah terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang?
5. Apakah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Pegawai pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Pegawai pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor LLDIKTI Wilayah II Palembang.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara disiplin kerja, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori mengenai bagaimana variabel motivasi mampu berperan sebagai mediator dalam memengaruhi hubungan antara disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu LLDIKTI Wilayah II untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperkuat seperti peningkatan disiplin kerja melalui pengawasan yang lebih efektif, pembinaan etos kerja,

serta penerapan kebijakan kehadiran yang lebih terukur. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan gambaran kepada pimpinan mengenai pola kepemimpinan yang paling sesuai untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi pegawai, dan mendorong mereka mencapai kinerja optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, Dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Aldi, M. F., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Mes Management Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.56709/Mesman.V3i2.375>
- Arikunto, S. (2005). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Cahyani, R., & Faitullah, F. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Budiwijaya Education Center. *Jembatan (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, Dan Akuntansi)*, 8(2), 93–100. <https://doi.org/10.54077/Jembatan.V8i2.163>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai) (Cetakan Ke)*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2017). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Kinerja*. Mitra Wacana Media.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2018). *Partial Least Squares Konsep Teknik Dan Aplikasi Dengan Program Smart Pls 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. R., Harahap, R. H., & Humaizi, H. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Anggota Badan Permusyawaratan Desa Di Desa Mananti Sosa Jae. *Perspektif*, 11(2), 674–691.
- Herlambang, M. A. T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Pilar Perkasa Mandiri. *Journal Of Economic And Management (Jecma)*, 5(1). <https://doi.org/10.46772/Jecma.V5i1.1093>
- Kasmir. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik) (2nd Ed.)*.

Pt. Raja Grafindo Persada.

- Latifah, U., & V, S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Karanganyar. Peng: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, 2(1). <https://doi.org/10.62710/T1zg5c63>
- Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Pt. Remaja Rosdakarya.
- Margaret, Y., Charli, C. O., Sari, S. N., Brilian, B. B., & Ahli, J. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Divre Ii Sumbar. Jurnal Pustaka Aktiva (Pusat Akses Kajian Akuntansi, Manajemen, Investasi, Dan Valuta), 4(1), 17–24. <https://doi.org/10.55382/Jurnalpustakaaktiva.V4i1.277>
- Novita, A. H., Dura, J., & Alamsyah, A. R. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Adi Sarana Armada Tbk (Assa Logistics) Semarang Jawa Tengah. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar. Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10(1). <https://doi.org/10.23969/Jp.V10i01.22584>
- Pagiu, C., Sakarina, S., Kristiyanti, M., Afrida, Y., Witara, K., Rinah, S. A., Trisnowati, J., Rizki, S., Muniroh, Prasnowo, A., Khotimah, K., Nuzleha, & Sesario, R. (2023). Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia. Pt. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Purwadi, M. R., Sari, V. N., & Sari, M. W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Walikota Bukittinggi. Margin Eco, 9(1), 55–70. <https://doi.org/10.32764/Margin.V9i1.5620>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik (2nd Ed.). Rajawali Pers.
- Siregar, S. H., Tanjung, N. B., & Sabrina, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor

- Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1).
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19361>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Cv Alfabeta.
- Tenripada, A. N. R. W., Kadir, M. A., & Abdullah, S. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepemimpinan Pada Universitas Lamappapoleonro Kabupaten Soppeng. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(1).
<https://doi.org/10.46306/jbbe.v18i1.756>
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1), 7–13.
<https://doi.org/10.35797/jab.v11.i1.7-13>
- Wulandari, V., Widian Sari, M., & Nadilla, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kesejahteraan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perdagangan Kota Padang. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1). <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.9087>