

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kecamatan Mulyorejo adalah salah satu kecamatan yang terletak di wilayah timur Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kecamatan ini memiliki luas sekitar 14,21 km<sup>2</sup> dan berbatasan langsung dengan beberapa kecamatan lain di Surabaya, yaitu Kecamatan Sukolilo di sebelah selatan, Kecamatan Tambaksari di sebelah barat, serta wilayah pesisir utara yang berbatasan dengan Selat Madura. Letaknya yang strategis membuat Mulyorejo menjadi salah satu kawasan yang berkembang pesat di Surabaya Timur.

Berdasarkan data terbaru, jumlah penduduk di Kecamatan Mulyorejo mencapai sekitar 85.292 jiwa, dengan komposisi 41.134 laki-laki dan 44.158 perempuan. Dengan luas wilayah yang tidak terlalu besar, kepadatan penduduk di kecamatan ini mencapai lebih dari 6.002 jiwa per km<sup>2</sup>. Penduduk di wilayah ini terdiri dari berbagai latar belakang sosial dan ekonomi, dengan mayoritas bekerja di sektor perdagangan, jasa, dan pendidikan.

Kecamatan Mulyorejo juga memiliki komunitas yang cukup heterogen dengan keberagaman budaya dan etnis. Mayoritas penduduknya merupakan warga asli Surabaya, tetapi banyak juga pendatang dari daerah lain yang bermukim di sini karena perkembangan sektor properti dan pendidikan yang pesat.

Nama "Mulyorejo" memiliki nilai historis yang kuat karena berasal dari gabungan dua nama pejuang, yaitu Mulyono dan Sarirejo. Kedua tokoh ini gugur

dalam pertempuran melawan tentara Inggris pada 27 November 1945 di wilayah yang dahulu dikenal sebagai Dukuh Kalikepiting. Sebagai penghormatan terhadap jasa mereka, masyarakat setempat mengusulkan perubahan nama menjadi Mulyorejo pada tahun 1950.

Untuk mengenang perjuangan mereka, didirikan sebuah patung yang menggambarkan Mulyono menaiki kuda dan Sarirejo berjalan kaki sambil membawa bambu runcing. Patung ini berada di perbatasan Kecamatan Mulyorejo dengan Kelurahan Mojo, menjadi simbol semangat juang masyarakat setempat.

Mulyorejo dikenal memiliki fasilitas pendidikan yang lengkap, mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi. Beberapa institusi pendidikan yang terkenal di kawasan ini antara lain:

- **Sekolah Dasar (SD):** Terdapat lebih dari 28 SD negeri dan swasta yang tersebar di berbagai kelurahan.
- **Sekolah Menengah Pertama (SMP):** Terdapat 9 SMP swasta yang memiliki reputasi baik.
- **Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Kejuruan (SMK):** Terdapat 5 SMA swasta dan 2 SMK yang menjadi pilihan masyarakat.
- **Perguruan Tinggi:** Kecamatan Mulyorejo menjadi lokasi dari Universitas Airlangga Kampus C yang merupakan salah satu perguruan tinggi ternama di Indonesia.

Selain pendidikan, sektor kesehatan juga berkembang dengan baik di Mulyorejo. Terdapat beberapa fasilitas kesehatan yang tersedia bagi warga, seperti

Puskesmas Mulyorejo, klinik swasta, serta beberapa rumah sakit yang mudah diakses dari wilayah ini.

Perekonomian di Kecamatan Mulyorejo berkembang cukup pesat, terutama di sektor perdagangan, jasa, dan properti. Salah satu faktor pendorong pertumbuhan ekonomi adalah keberadaan pusat perbelanjaan besar seperti Galaxy Mall dan Pakuwon City Mall yang menjadi destinasi favorit warga Surabaya Timur.

Di sektor properti, kawasan ini menjadi daya tarik bagi pengembang besar yang membangun perumahan eksklusif, apartemen, dan pusat bisnis. Infrastruktur jalan di Mulyorejo juga cukup baik, dengan akses utama seperti Jalan Mulyosari dan Jalan Sukolilo yang menghubungkan kawasan ini dengan pusat Kota Surabaya.

## **5.2 Hasil Penelitian**

Data hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis kuesioner pada bagian ini mencakup informasi mengenai karakteristik responden, deskripsi variabel, dan penerapan uji statistik dengan menggunakan metode analisis SEM PLS

### **5.2.1 Karakteristik Responden**

Data karakteristik ini memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang profil responden, memungkinkan peneliti untuk memahami latar belakang demografis dan profesional para peserta penelitian. Objek penelitian ini sebanyak 40 pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya, yang memiliki karakteristik dan latar belakang masing-masing.

#### 5.2.1.1 Jenis Kelamin Responden

Responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan menjadi dua kelompok menurut jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil olah data yang telah dilakukan, menunjukkan data sebagai berikut:

**Tabel V.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	21	63,6%
Perempuan	12	36,4%
Total	33	100%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel 5.1, sebagian besar responden merupakan pegawai dengan jenis kelamin laki laki, yaitu sebesar 63,6%. Sementara itu, responden berjenis kelamin perempuan hanya sebesar 36,4%.

#### 5.2.1.2 Usia Responden

Mengacu pada umur responden, dapat dikelompokkan menjadi empat rentang usia. Hasil olah datanya, dapat disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel V.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
20 - 30 tahun	7	21,2%
31 - 40 tahun	11	33,3%
41 - 50 tahun	8	24,3%
>50 Tahun	7	21,2%
Total	33	100%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada hasil distribusi frekuensi berdasar usia menunjukkan bahwa sebagian besar (33%) responden usianya antara 31 - 40 tahun.

### 5.2.1.3 Berdasarkan Pendidikan Responden

Menurut pendidikan terakhir responden, dapat diklasifikasikan menjadi lima jenjang pendidikan. Hasil olah datanya, dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel V.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA/SMK	20	60,6%
D3	0	0%
D-IV	1	3,1%
S1	8	24,2%
S2	4	12,1%
Total	33	100%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Sesuai dengan hasil distribusi frekuensi berdasarkan pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar (60,6%) responden penelitian ini memiliki jenjang pendidikan terakhir SMA/SMK

### 5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian mencakup empat variabel. Deskripsi variabel mengacu pada jawaban responden terhadap kuesioner yang telah dijawab.

#### 5.2.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Variabel Kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri atas empat item pernyataan. Berikut hasil olah datanya :

**Tabel V.4**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	

1	Pemimpin saya menjadi contoh dalam perilaku dan nilai-nilai yang diharapkan dari anggota tim			3	20	10	4,21
2	Pemimpin saya memotivasi saya dengan visi yang jelas dan penuh semangat mengenai tujuan bersama			6	19	8	4,06
3	Pemimpin saya mendorong kami untuk berpikir secara kreatif dan mencari solusi baru terhadap masalah			8	21	4	3,88
4	Pemimpin saya memahami dan memperhatikan kebutuhan serta kekuatan individu setiap anggota tim			9	20	4	3,85
	Total			26	80	26	4,00

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “ setuju ” yaitu sebanyak 80 jawaban dari empat pernyataan tentang Kepemimpinan Transformasional, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4,00 yang termasuk kategori tinggi

#### 5.2.2.2 Variabel Komunikasi (X2)

Variabel Komunikasi dalam penelitian ini mencakup lima item pernyataan.

Berikut hasil olah datanya :

**Tabel V.5**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Komunikasi**

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	

1	Saya merasa bahwa pesan-pesan yang disampaikan dalam organisasi sesuai dengan cara saya memahaminya			3	21	9	4,18
2	Informasi yang disampaikan oleh manajemen selalu relevan dan sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi			5	19	9	4,12
3	Saya percaya pada informasi yang diberikan oleh pimpinan dan rekan kerja saya karena mereka selalu menyajikan data yang akurat			9	19	5	3,88
4	Manajemen mampu mengendalikan alur komunikasi dalam organisasi untuk menghindari kebingungan atau kesalahpahaman.			8	19	6	3,94
5	Komunikasi yang terjadi di organisasi mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.			5	21	7	4,06
	Total			30	99	36	4,036

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju” yaitu sebanyak 99 jawaban dari lima pernyataan tentang komunikasi, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4,036% yang termasuk kategori tinggi.

### 5.2.2.3 Variabel Disiplin Kerja (Z)

Variabel Disiplin Kerja dalam penelitian ini mencakup 6 item pernyataan. Berikut hasil olah datanya:

**Tabel V.6**



### Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Disiplin Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Saya hadir tepat waktu di tempat kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan				23	10	4,30
2	Saya mematuhi ketentuan jam kerja yang berlaku dan memastikan waktu kerja saya digunakan secara efisien			4	18	11	4,21
3	Saya memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab saya dengan baik.			9	17	7	3,94
4	Saya menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan antusiasme dalam setiap tugas yang saya kerjakan.			1	23	9	4,24
5	Saya menunjukkan sikap yang baik dan profesional dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan			4	19	10	4,18
6	Saya aktif mencari cara-cara baru dan kreatif untuk meningkatkan hasil kerja dan efisiensi.			12	14	7	3,85
	Total			30	114	54	4,12

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju” yaitu sebanyak 114 jawaban dari lima pernyataan tentang disiplin kerja, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4,12% yang termasuk kategori tinggi



#### 5.2.2.4 Motivasi Kerja (Y)

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini mencakup lima item pernyataan.

Berikut hasil olah datanya:

**Tabel V.7**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Motivasi Kerja**

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan pekerjaan saya			8	20	5	3,91
2	Saya merasa terdorong untuk bekerja keras karena saya memiliki kebutuhan untuk mencapai hasil yang baik			15	14	4	3,67
3	Saya memiliki harapan yang jelas dan cita-cita yang tinggi terkait perkembangan karier saya di organisasi			17	13	3	3,58
4	Penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja saya sangat penting untuk motivasi saya dalam bekerja			17	14	2	3,55
5	Lingkungan kerja yang positif dan kegiatan yang menarik membantu menumbuhkan motivasi saya untuk bekerja lebih baik			16	13	4	3,64
	Total			73	74	18	3,67

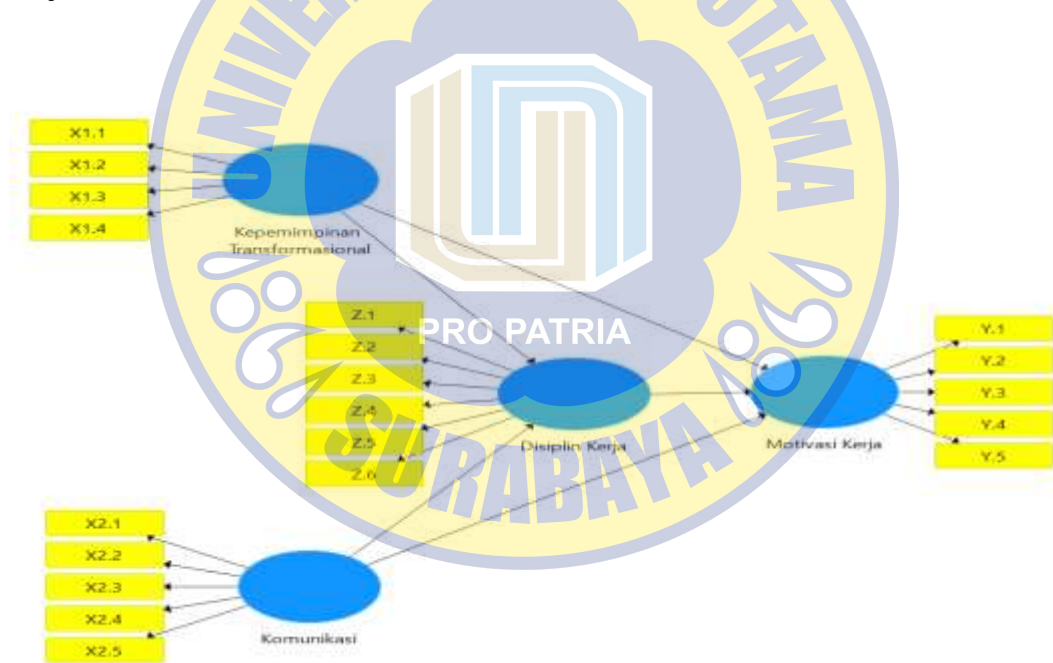
Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2024

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju” yaitu sebanyak 74 jawaban dari lima pernyataan tentang motivasi kinerja , dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,67% yang termasuk kategori tinggi.

### 5.2.3 Hasil Uji Statistik

#### 5.2.3.1 Skema Model Partial Least Square (PLS)

Pada studi ini, hipotesis diuji menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program smartPLS 3.0. Di bawah ini, disajikan skema model program SEM PLS yang telah diuji:



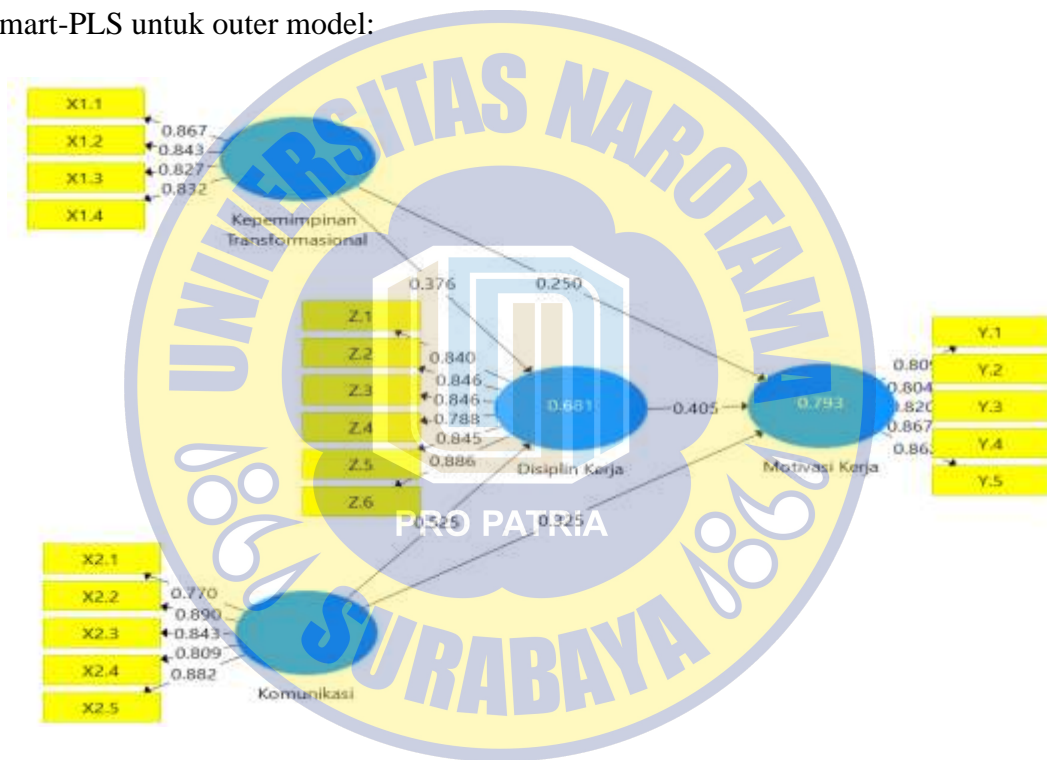
**Gambar V.1**  
**Model Penelitian**

Dari model PLS dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua variabel independen, yaitu Kepemimpinan Transformatif, dan Komunikasi, satu variabel intervening yaitu Disiplin Kerja, dan satu variabel dependen yaitu Motivasi

Kerja. Model ini memiliki lima hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut dan dua hubungan tidak langsung.

### 5.2.3.2 Evaluasi Outer Model

Dalam pengevaluasian outer model, terdapat beberapa aspek yang dievaluasi, antara lain validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan alpha Cronbach. Di bawah ini, disajikan gambar hasil pengolahan data dalam aplikasi smart-PLS untuk outer model:



**Gambar V.2**  
**Outer Model**

#### a. *Convergent Validity*

Untuk menguji validitas konvergen, digunakan nilai faktor muatan luar (*outer loading*). Suatu indikator dianggap memenuhi validitas konvergen dengan baik jika nilai faktor muatan luar  $> 0,5$ . Berikut ini adalah nilai faktor muatan luar dari setiap indikator pada variabel penelitian:

**Tabel V.8**  
**Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer loading
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,867
	X1.2	0,843
	X1.3	0,827
	X1.4	0,832
Komunikasi (X2)	X2.1	0,770
	X2.2	0,890
	X2.3	0,843
	X2.4	0,809
	X2.5	0,882
Motivasi Kerja (Y)	Y.1	0,809
	Y.2	0,804
	Y.3	0,820
	Y.4	0,867
	Y.5	0,862
Disiplin Kerja (Z)	Z.1	0,840
	Z.2	0,846
	Z.3	0,846
	Z.4	0,788
	Z.5	0,845
	Z.6	0,886

Pda tabel 5.8 di atas, dapat dilihat bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai faktor muatan luar (outer loading) > 0,5. Menurut Chin yang dikutip oleh Ghozali (2018), nilai faktor muatan luar antara 0,5 hingga 0,6 sudah cukup untuk memenuhi syarat validitas konvergen. Data tersebut menunjukkan bahwa tidak ada indikator dengan nilai loading faktor yang kurang dari 0,6, sehingga semua indikator dianggap layak dan valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut.

**b. Discriminant Validity**

Pada bagian ini, akan dijelaskan hasil pengujian validitas diskriminan. Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan nilai *cross loading*. Sebuah indikator dianggap memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading* indikator pada variabel tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah nilai *cross loading* dari setiap indikator:

**Tabel V.9**  
***Cross Loading***

Indikator	Variabel			
	X1	X2	Z	Y
X1.1	0,867	0,620	0,649	0,726
X1.2	0,843	0,580	0,640	0,592
X1.3	0,827	0,551	0,534	0,615
X1.4	0,832	0,504	0,622	0,626
X2.1	0,583	0,770	0,614	0,614
X2.2	0,637	0,890	0,779	0,783
X2.3	0,506	0,843	0,551	0,615
X2.4	0,402	0,809	0,491	0,594
X2.5	0,643	0,882	0,761	0,745
Y.1	0,589	0,641	0,699	0,809
Y.2	0,648	0,692	0,708	0,804
Y.3	0,581	0,655	0,645	0,820
Y.4	0,657	0,659	0,728	0,867
Y.5	0,693	0,713	0,712	0,862
Z.1	0,666	0,681	0,840	0,745
Z.2	0,571	0,626	0,846	0,699
Z.3	0,662	0,717	0,846	0,757
Z.4	0,592	0,606	0,788	0,649
Z.5	0,529	0,568	0,845	0,654
Z.6	0,641	0,708	0,886	0,725

Berdasarkan data pada tabel 5.9, setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang terbentuk darinya, dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan melihat hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini

memiliki validitas diskriminan yang baik dalam menyusun masing-masing variabel. Indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat dievaluasi melalui metode lain, yaitu dengan memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap indikator. Persyaratan yang baik adalah nilai AVE harus kurang dari 0,5 (Ghozali, 2018).

**Tabel V.10**  
***Average Variant Extracted (AVE)***

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,709
Komunikasi (X2)	0,706
Disiplin Kerja (Z)	0,710
Motivasi Kerja (Y)	0,694

Data tabel 5.10 diatas menegaskan bahwa nilai AVE variabel Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja  $> 0,5$ . Sehingga dapat disebutkan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### **c. *Composite Reliability***

*Composite Reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,6$  (Ghozali, 2014). Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel V.11**  
***Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,907
Komunikasi (X2)	0,923
Disiplin Kerja (Z)	0,936
Motivasi Kerja (Y)	0,919

Merujuk pada tabel 5.11 dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* seluruh variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator pada semua variabel reliabel.

**d. Cronbach Alpha**

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila mempunyai nilai *cronbach alpha* > 0,7 (Eisingerich dan Rubera, 2010). Berikut ini nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

**Tabel V.12**  
***Cronbach Alpha***

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,864
Komunikasi (X2)	0,896
Disiplin Kerja (Z)	0,918
Motivasi Kerja (Y)	0,889

Sumber Data : Hasil Olah Data PLS 2024

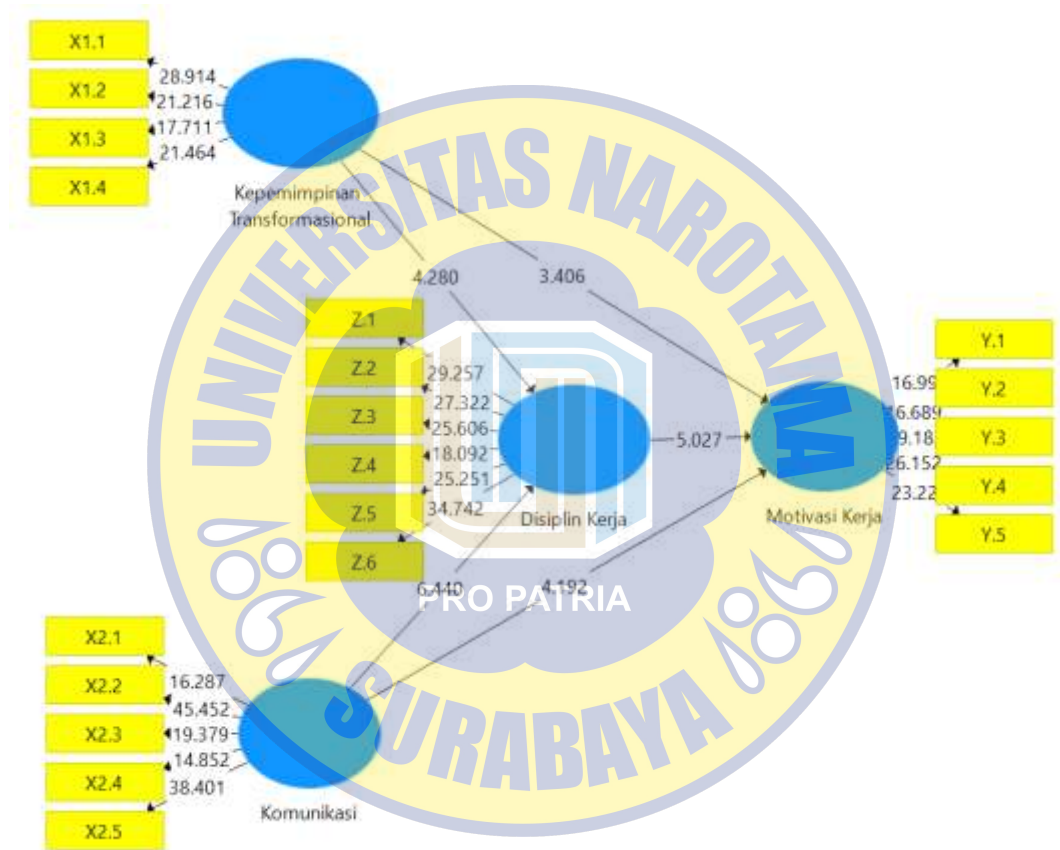
Sesuai dengan data di atas pada tabel 5.12, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian > 0,7. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan



nilai *cronbach alpha*. Sehingga bisa disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### 5.2.3.3 Evaluasi Inner Model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis. Berikut ini gambar *inner model* hasil olah data smartPLS



**Gambar V.3**  
**Inner Model**

#### a. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *coefficient determination* (*R-Square*) dan *Q-Square*. Mengacu pada hasil olah data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

**Tabel V.13**  
**Nilai R-Square**

Variabel	Nilai R-Square
Motivasi Kerja (Y)	0,793
Disiplin Kerja (Z)	0,681

Sumber Data : Hasil Olah Data PLS 2024

Sesuai dengan data pada tabel 5.13, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel disiplin kerja adalah 0,681. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya disiplin kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan komunikasi sebesar 68,1%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel motivasi kerja sebesar 0,793. Nilai tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja sebesar 79,3%.

Evaluasi kesesuaian model dapat diperoleh melalui penilaian nilai *Q-Square*. *Q-Square* memiliki konsep yang mirip dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, di mana kenaikan nilai *Q-Square* menunjukkan peningkatan kecocokan model dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan nilai *Q-Square* yang telah dilakukan:

**Tabel V.14**  
**Nilai Q Square**

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Motivasi Kerja (Y)	350,000	160,757	0,541
Disiplin Kerja (Z)	420,000	222,221	0,471

Berdasar data tabel 5.14, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square variabel* motivasi kerja sebesar 0,541, dan variabel disiplin kerja sebesar 0,471 Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance*. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini bisa dinyatakan telah mempunyai *goodness of fit* yang baik.

#### 4. Uji Hipotesis

Mengacu pada analisis data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai T-Statistics dan P-Values. Hipotesis penelitian dapat dianggap diterima jika *P-Values* < 0,05, sesuai dengan pandangan Yamin dan Kurniawan (2011). Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

**Tabel V.15**  
**Uji Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	<i>Original Sample</i>	T-statistics	P-Values	Keputusan
H1	Kepemimpinan transformasional → Motivasi Kerja	0,250	3,406	0,001	Diterima
H2	Komunikasi → Motivasi Kerja	0,325	4,192	0,000	Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional → Disiplin Kerja	0,376	4,280	0,000	Diterima
H4	Komunikasi → Disiplin Kerja	0,525	6,440	0,000	Diterima
H5	Disiplin Kerja → Motivasi Kerja	0,405	5,027	0,000	Diterima
H6	Kepemimpinan	0,152	3,113	0,002	Diterima

	Transformasional → Disiplin Kerja → Motivasi Kerja				
H7	Komunikasi → Disiplin Kerja → Motivasi Kerja	0,213	4,061	0,000	Diterima

Sumber Data : Hasil Olah Data PLS 2024

Berdasarkan hasil data pada tabel 5.15 di atas, dapat diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Pegawai memiliki *P values* sebesar 0,001 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
2. Pengaruh komunikasi terhadap motivasi pegawai memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.
3. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap disiplin memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja.
4. Pengaruh komunikasi terhadap disiplin memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,00. Hal tersebut berarti komunikasi berpengaruh terhadap disiplin.
5. Pengaruh disiplin terhadap motivasi kerja memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel disiplin berpengaruh terhadap motivasi..
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi melalui disiplin memiliki *P values* sebesar 0,002. atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut

berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi melalui disiplin kerja.

7. Pengaruh komunikasi terhadap motivasi melalui disiplin memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel komunikasi berpengaruh terhadap motivasi melalui disiplin kerja.

### 5.3 Pembahasan

#### 5.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

##### Pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya

Mengacu pada hasil uji hipotesis dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hubungan kedua variabel adalah memiliki arah positif, yang berarti kedua variabel berbanding lurus. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh perubahan motivasi kerja pegawai secara searah. Jika kepemimpinan transformasional yang dijalankan tepat maka motivasi kerja pegawai akan tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional yang dijalankan kurang tepat akan berefek kepada motivasi kerja pegawai yang rendah.

Hasil penelitian yang menyatakan pelatihan mempengaruhi motivasi kerja pegawai selaras dengan teori yang menyatakan bahwa Pemimpin Transformasional mampu menggerakkan tim dengan menetapkan tujuan yang menantang namun bisa dicapai, serta menunjukkan dedikasi terhadap pencapaian tujuan tersebut. Kesetiaan dan hormat yang tumbuh dari hubungan ini memperkuat ikatan antara pemimpin dan pengikut, menciptakan atmosfer kerja yang mendukung dan kolaboratif. Sebagai

hasil dari dinamika ini, para pengikut merasa termotivasi untuk melampaui apa yang awalnya diharapkan dari mereka, baik dalam hal usaha maupun hasil.

Sitorus, & Agustian (2023), Muliati (2022), Wen (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kondisi motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional, yang mencakup kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendukung pegawai secara emosional, dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai faktor kunci yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan semangat dan dedikasi yang lebih tinggi.

Faktor-faktor seperti visi, arahan, serta pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi. Organisasi yang lebih memperhatikan dan meningkatkan kepemimpinan transformasional dapat mendorong terbentuknya motivasi kerja dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam mendorong motivasi pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **5.3.2 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

#### **Kecamatan Mulyorejo Surabaya**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa pemberian komunikasi berdampak langsung terhadap motivasi kerja pegawai. Hubungan kedua variabel adalah memiliki arah positif, yang bermakna bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang berbanding lurus. Hal tersebut mengindikasikan



perubahan yang terjadi pada variabel komunikasi akan berdampak pada perubahan motivasi kerja pegawai secara searah. Jika komunikasi antar pegawai yang dijalankan layak maka motivasi kerja pegawai berubah tinggi. Sebaliknya, komunikasi yang dilakukan kurang baik akan diikuti oleh motivasi kerja pegawai yang rendah.

Hasil penelitian yang menyatakan komunikasi mempengaruhi motivasi kerja pegawai selaras dengan teori yang menyatakan komunikasi adalah aktivitas menyampaikan pikiran, konsep, dan keinginan kepada orang lain atau seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan kita. Dalam proses komunikasi, tidak hanya sekedar pertukaran informasi, tetapi juga merupakan strategi untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain, mengarahkan tindakan mereka, dan mencapai hasil yang diinginkan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh studi Costa, (2022), Kiranti, et, al., (2022), Halawa, (2023) menyatakan bahwa komunikasi berefek terhadap motivasi kerja. Komunikasi memiliki efek yang signifikan terhadap motivasi kerja karena kemampuan untuk menyampaikan informasi secara efektif mempengaruhi bagaimana pegawai merasa dihargai dan terlibat dalam organisasi.

Komunikasi yang terbuka dan transparan memungkinkan pegawai untuk memahami tujuan organisasi, ekspektasi, dan umpan balik tentang kinerja mereka. Ketika pegawai merasa bahwa mereka mendapatkan informasi yang jelas dan dapat berpartisipasi dalam dialog yang konstruktif, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, komunikasi yang buruk atau tidak memadai dapat menimbulkan kebingungan, ketidakpuasan, dan mengurangi semangat kerja..



### **5.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya**

Merujuk pada hasil pengujian hipotesis, yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak langsung terhadap disiplin kerja pegawai. Hubungan kedua variabel adalah memiliki arah positif, yang memiliki makna bahwa kedua variabel hubungannya yang berbanding lurus. Hal itu mencerminkan bahwa terjadinya perubahan pada variabel kepemimpinan transformasional akan berdampak kepada perubahan disiplin kerja pegawai secara searah. Jika kepemimpinan transformasional yang dimiliki pemimpin tinggi maka disiplin kerja pegawai berubah tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional yang ada pada diri pemimpin rendah akan diikuti oleh disiplin kerja pegawai yang rendah juga.

Hasil penelitian yang menyatakan kepemimpinan transformasional mempengaruhi disiplin kerja pegawai selaras dengan teori yang menyatakan bahwa adanya kepemimpinan yang jelas, pegawai merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih cenderung untuk mematuhi kebijakan serta prosedur, sehingga meningkatkan kedisiplinan secara keseluruhan dalam tempat kerja. Dengan adanya kepemimpinan yang jelas, pegawai merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih cenderung untuk mematuhi kebijakan serta prosedur, sehingga meningkatkan kedisiplinan secara keseluruhan dalam tempat kerja.

Hasil penelitian ini selaras dengan studi Andriani, & Ramdhani (2023), Wardhana, et, al., (2024), Framadita, & Aprillitavivayarti, (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja. Gaya

kepemimpinan ini mendorong pegawai untuk mengikuti aturan dan standar organisasi dengan lebih konsisten melalui inspirasi dan motivasi yang kuat. Pemimpin transformasional biasanya memiliki visi yang jelas dan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan, menginspirasi bawahan, mendorong bawahan, dan memperhatikan bawahan memungkinkan pegawai untuk mematuhi dan mentaati arahan pemimpin agar mengikuti aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Ketika pegawai merasa bahwa pemimpin memperhatikan bawahan akan mendorong bawahan berdisiplin dalam bekerja dan menjalankan semua tugas dalam organisasi.

#### **5.3.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kecamatan**

##### **Mulyorejo Surabaya**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa pemberian komunikasi yang baik berdampak langsung terhadap disiplin kerja pegawai. Hubungan kedua variabel adalah memiliki arah positif, yang bermakna bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang berbanding lurus. Hal tersebut mengindikasikan perubahan yang terjadi pada variabel komunikasi akan berdampak pada perubahan disiplin kerja pegawai secara searah. Jika komunikasi dilakukan dengan baik maka disiplin kerja pegawai berubah tinggi. Sebaliknya, komunikasi yang dilakukan kurang baik akan diikuti oleh disiplin kerja pegawai yang rendah.

Hasil penelitian yang menyatakan komunikasi memberi pengaruh kepada disiplin kerja pegawai sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa informasi

disampaikan secara transparan dan terbuka, pegawai dapat menerima petunjuk yang tepat, umpan balik yang konstruktif, dan instruksi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan. Komunikasi yang baik juga menciptakan saluran bagi pegawai untuk menyampaikan kekhawatiran atau masalah yang mungkin mempengaruhi disiplin mereka, sehingga memungkinkan manajer untuk menangani isu-isu sebelum menjadi masalah besar.

Hasil penelitian ini searah dengan studi Suthanaya, & Darmita, (2021), Leatari, et, al., (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Ketika informasi disampaikan secara transparan dan terbuka, pegawai dapat menerima petunjuk yang tepat, umpan balik yang konstruktif, dan instruksi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Komunikasi yang baik juga menciptakan saluran bagi pegawai untuk menyampaikan kekhawatiran atau masalah yang mungkin mempengaruhi disiplin mereka, sehingga memungkinkan manajer untuk menangani isu-isu sebelum menjadi masalah besar. Komunikasi yang jelas dan efektif berkontribusi pada peningkatan kedisiplinan pegawai, karena mereka merasa lebih terhubung dan memahami tanggung jawab serta ekspektasi yang ada di tempat kerja.

### **5.3.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pegawai**

#### **Kecamatan Mulyorejo Surabaya**

Merujuk pada hasil pengujian hipotesis, yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja memberikan dampak langsung terhadap motivasi pegawai.

Hubungan kedua variabel adalah memiliki arah positif, yang memiliki makna bahwa kedua variabel hubungannya yang berbanding lurus. Hal itu mencerminkan bahwa terjadinya perubahan pada variabel disiplin kerja akan berdampak kepada perubahan motivasi kerja secara searah. Jika disiplin kerja yang dimiliki pegawai tinggi maka motivasi kerja pegawai berubah tinggi. Sebaliknya, disiplin kerja yang ada pada diri pegawai rendah akan diikuti oleh motivasi kerja pegawai yang rendah juga.

Disiplin kerja dapat dapat mempengaruhi motivasi kerja, sebagaimana yang ada dalam penelitian Irwanto, et, al., (2021), Madasari, et, al., (2022), Jumadil, et, al., (2023). Ketika pegawai mematuhi standar kerja dan menunjukkan kedisiplinan, mereka sering kali merasakan pengakuan dan apresiasi dari manajemen, yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka.

Disiplin kerja yang tinggi membantu mengurangi konflik dan gangguan di tempat kerja, memungkinkan pegawai untuk fokus pada tugas mereka dengan lebih baik dan meraih hasil yang lebih positif. Selain itu, ketika pegawai melihat rekan kerja mereka menunjukkan kedisiplinan, hal ini dapat memotivasi mereka untuk mengikuti contoh tersebut dan berusaha keras untuk memenuhi ekspektasi organisasi..

#### **5.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Motivasi Kerja**

##### **Pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak secara tidak langsung

terhadap motivasi kerja pegawai melalui variabel disiplin kerja. Disiplin kerja menjadi perantara atau mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa Pemimpin transformasional membangun kepercayaan, memberi inspirasi, dan mendorong kreativitas, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen pegawai terhadap visi organisasi. Hal ini menyebabkan pegawai lebih terdorong untuk menunjukkan disiplin kerja yang tinggi, yaitu mengikuti aturan dan jadwal dengan konsisten.

Dengan disiplin kerja yang tinggi, motivasi yang ditingkatkan menjadi lebih efektif dan berkelanjutan, karena pegawai yang disiplin akan lebih mampu memanfaatkan motivasi yang diberikan untuk bekerja secara produktif dan mencapai hasil yang diinginkan. Jadi, disiplin kerja berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat dampak positif dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan studi Suthanaya, & Darmita, (2021), Leatari, et, al., (2023) menyatakan bahwa komunikasi mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Sementara itu, penelitian Irwanto, et, al., (2021), Madasari, et, al., (2022), Jumadil, et, al., (2023) menyatakan Disiplin kerja dapat dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Pemimpin transformasional membangun kepercayaan, memberi inspirasi, dan mendorong kreativitas, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen pegawai terhadap visi organisasi. Hal ini menyebabkan pegawai lebih terdorong untuk menunjukkan disiplin kerja yang tinggi, yaitu mengikuti aturan dan jadwal dengan

konsisten. Dengan disiplin kerja yang baik, motivasi yang ditingkatkan menjadi lebih efektif dan berkelanjutan, karena pegawai yang disiplin akan lebih mampu memanfaatkan motivasi yang diberikan untuk bekerja secara produktif dan mencapai hasil yang diinginkan. Jadi, disiplin kerja berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat dampak positif dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai.

### **5.3.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

#### **Kecamatan Mulyorejo Surabaya Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Sesuai hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa komunikasi memberikan efek secara tidak langsung terhadap motivasi pegawai melalui variabel disiplin kerja. Disiplin kerja menjadi perantara atau mediasi pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa komunikasi yang menciptakan persepsi positif, ketepatan informasi, kredibilitas, kontrol, dan keharmonisan dalam organisasi akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap visi organisasi. Hal ini menyebabkan pegawai lebih terdorong untuk menunjukkan disiplin kerja yang tinggi, yaitu mengikuti aturan dan jadwal dengan konsisten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Suthanaya, & Darmita, (2021), Leatari, et, al., (2023) menyatakan bahwa komunikasi mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Sementara itu, penelitian Irwanto, et, al., (2021), Madasari, et, al., (2022),

Jumadil, et, al., (2023), menyatakan Disiplin kerja dapat dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Ketika komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, pegawai menerima informasi yang jelas dan dukungan yang diperlukan, yang meningkatkan pemahaman mereka tentang tugas dan tanggung jawab. Hal ini membuat mereka lebih mampu untuk mematuhi aturan dan prosedur dengan disiplin yang tinggi. Dengan disiplin kerja yang kuat, pegawai dapat memanfaatkan motivasi yang diperoleh dari komunikasi yang baik untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

Oleh karena itu, disiplin kerja bertindak sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai, memastikan bahwa pesan yang disampaikan diterjemahkan menjadi tindakan yang konsisten dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

