

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI
KANTOR KECAMATAN PAKAL KOTA SURABAYA**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Universitas Narotama Surabaya



**OLEH:
CHOLIK ANWAR**

NPM: 11123095

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA
2025**

PENGESAHAN TESIS

TELAH DIUJI DAN DIPERTAHANKAN
PADA HARI SELASA, 22 FEBRUARI 2025

Judul Tesis : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR KECAMATAN PAKAL
KOTA SURABAYA

Disusun oleh : CHOLIK ANWAR

NIM : 11123095

Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS

Prodi : PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN

Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS NAROTAMA

di Hadapan Tim Penguji :

1. Dr. Agus Sukoco, ST, MM



2. Dr. Joko Suyono, SE, MM, Ph. D



3. Dr. Sengguruh Nilowardono S.E., M.Si



PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR KECAMATAN PAKAL
KOTA SURABAYA**

Diajukan Oleh:

CHOLIK ANWAR

11123095

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH:
PRO PATRIA**

Ka. Program Studi Magister Manajemen,

Dosen Pembimbing,



(Dr. Joko Suyono, SE, MM, Ph. D.)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Joko Suyono'.

(Dr. Joko Suyono, SE, MM, Ph. D.)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : CHOLIK ANWAR

NIM : 11123095

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Jurusan : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR KECAMATAN PAKAL
KOTA SURABAYA**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan apabila diperlukan.

Surabaya, 05 Maret 2025
Pembuat Pernyataan,



CHOLIK ANWAR

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Universitas Narotama Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : CHOLIK ANWAR

NIM : 11123095

Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS

Program Studi : PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN

Jenis Karya : TESIS

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Narotama hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalti Free Right) beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti Noneksklusif ini Universitas Narotama berhak menyimpan, mengalih media formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

(CHOLIK ANWAR)

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia yang telah Allah berikan, saya dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya”.

Tesis ini diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Strata dua (S-2) program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama.

Dalam penyusunan Tesis ini, saya menyadari bahwa keberhasilan dan terlaksananya penelitian ini bukan merupakan keberhasilan individu. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan, maupun doa sehingga Tesis ini bisa terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih saya tujukan kepada:

1. Kedua orang tua saya yang selalu memberikan doa, restu, dukungan dan kasih sayang yang sangat berarti bagi saya;
2. Istri dan anak tercinta, yang tiada hentinya memberikan do'a, motivasi dan semangat kepada saya untuk menyelesaikan Tesis ini;
3. Bapak Dr. Arasy Alimudin, SE., MM. selaku Rektor Universitas Narotama Surabaya;
4. Bapak Dr. Agus Sukoco, ST., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama Surabaya;

5. Bapak Dr. Joko Suyono. Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Management Universitas Narotama Surabaya; dan Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan petunjuk dan nasehat yang sangat berarti bagi saya;
6. Bapak/Ibu Dosen, Staf, dan Karyawan di lingkungan Universitas Narotama Surabaya yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan Tesis;
7. Teman-teman yang telah memberi semangat dan dorongan dalam proses penyelesaian Tesis;
8. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan kepada saya dalam menyusun tesis.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya untuk membalas kebaikan dari semua pihak yang telah membantu saya selama ini. Semoga tesis ini bermanfaat untuk semua pihak.

Surabaya, 05 Maret 2025

(CHOLIK ANWAR)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Sampel penelitian terdiri dari 35 pegawai Kantor Kecamatan Pakal yang dipilih secara jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan software SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja; (4) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja; (5) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (6) Disiplin kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; (7) Disiplin kerja juga memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa peningkatan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan disiplin kerja, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, disarankan agar Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai, Variabel Intervening.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work motivation and leadership style on employee performance with work discipline as an intervening variable at the Pakal District Office, Surabaya City. This study uses a quantitative approach with a survey method and data analysis using Partial Least Square (PLS). The research sample consisted of 35 employees of the Pakal District Office who were selected saturatedly. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS software.

The results of the study indicate that: (1) Work motivation has a positive and significant effect on employee performance; (2) Leadership style has a positive and significant effect on employee performance; (3) Work motivation has a positive and significant effect on work discipline; (4) Leadership style has a positive and significant effect on work discipline; (5) Work discipline has a positive and significant effect on employee performance; (6) Work discipline acts as an intervening variable that mediates the effect of work motivation on employee performance; (7) Work discipline also mediates the effect of leadership style on employee performance.

The implication of this study is that increasing work motivation and effective leadership style can improve work discipline, which will ultimately have a positive impact on employee performance. Therefore, it is recommended that the Pakal District Office of Surabaya City pay attention to these factors in an effort to improve employee performance and the quality of public services.

Keywords: *Work Motivation, Leadership Style, Work Discipline, Employee Performance, Pakal District.*

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	ii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II	40
TINJAUAN PUSTAKA	40
2.1. Tinjauan Teoritis	40
2.1.1. Motivasi Kerja	40
2.1.2. Gaya Kepemimpinan	47
2.1.3. Disiplin Kerja	51
2.1.4. Kinerja Pegawai	56
2.2. Tinjauan Empiris	62
BAB III	73
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	73
3.1 Kerangka Konseptual	74
3.2 Pengaruh Variabel	74
BAB IV	47
METODOLOGI PENELITIAN	47
4.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	47
4.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Penelitian	47
4.3 Lokasi Penelitian	49
4.4 Populasi dan Sampel	49
4.5 Teknik Pengumpulan Data	50
4.6 Teknik Analisis Data	51
DAFTAR PUSTAKA	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual	74
Gambar 4. 1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Penelitian ...	48
Gambar 5. 1 Uji Outlier	86
Gambar 5. 2 Uji Bootstrapping	92



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu.....	62
Tabel 5. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	74
Tabel 5. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	74
Tabel 5. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	75
Tabel 5. 5 Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	76
Tabel 5. 6 Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan	77
Tabel 5. 7 Deskriptif Variabel Disiplin Kerja.....	78
Tabel 5. 8 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	79
Tabel 5. 9 Tabel Cross Loading.....	81
Tabel 5. 10 Tabel AVE.....	83
Tabel 5. 11 Tabel Fornell Larcker	84
Tabel 5. 12 Tabel Validitas Convergent.....	85
Tabel 5. 13 Uji Reliabilitas.....	87
Tabel 5. 14 R-Square.....	88
Tabel 5. 15 Uji Q Square.....	90
Tabel 5. 16 F-Square	90
Tabel 5. 17 Uji Hipotesis.....	92