JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
**DOI:** https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
**Received:** 19 Agustus 2026 | **Revised:** 31 Agustus 2026 | **Accepted:** 31 September 2026

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja Sebagai Pemediasi pada Perpustakaan Nasional

**Erviana Dwinugrahaningtyas**[1]
[1]Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, ervianadwi16@gmail.com

Corresponding Author: ervianadwi16@gmail.com[1]

***Abstract:*** *This study aims to analyze the effects of leadership style and work motivation on employee performance, both directly and indirectly through work discipline as a mediating variable at the National Library of the Republic of Indonesia, particularly within the Deputy for Library Resources Development. A quantitative approach was employed using a Likert-scale questionnaire administered to 123 employees. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 through outer model, inner model, and bootstrapping assessments. The results show that leadership style has a positive and significant effect on employee performance (β=0.165; t=2.426; p=0.015), work motivation has a positive and significant effect on employee performance (β=0.418; t=5.645; p<0.001), and work discipline has a positive and significant effect on employee performance (β=0.381; t=4.193; p<0.001). Leadership style positively and significantly affects work discipline (β=0.187; t=2.283; p=0.022), while work motivation positively and significantly affects work discipline (β=0.563; t=5.377; p<0.001). Work discipline also mediates the effect of leadership style on employee performance (β=0.071; t=2.062; p=0.039) and the effect of work motivation on employee performance (β=0.215; t=2.916; p=0.004). The findings indicate that improving employee performance requires effective leadership, strong work motivation, and consistent development of work discipline.*

***Keywords:*** *Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline, Employee Performance, National Library of the Republic of Indonesia.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui disiplin kerja sebagai variabel pemediasi pada Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, khususnya Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Perpustakaan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif

dengan pengumpulan data melalui kuesioner berskala Likert. Responden penelitian berjumlah 123 pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4 melalui pengujian outer model, inner model, dan bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (β=0,165; t=2,426; p=0,015), motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (β=0,418; t=5,645; p<0,001), dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (β=0,381; t=4,193; p<0,001). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (β=0,187; t=2,283; p=0,022), sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (β=0,563; t=5,377; p<0,001). Disiplin kerja juga terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja (β=0,071; t=2,062; p=0,039) dan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja (β=0,215; t=2,916; p=0,004). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang kuat, serta pembentukan disiplin kerja yang konsisten.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai, Perpustakaan Nasional Republik Indonesia.

## PENDAHULUAN

Kinerja merupakan fondasi penting bagi keberhasilan organisasi, termasuk Perpustakaan Nasional Republik Indonesia sebagai lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pelestarian pengetahuan, kebudayaan, dan penyediaan akses informasi bagi masyarakat. Kinerja pegawai tidak hanya menentukan kualitas pelaksanaan tugas, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas pelayanan dan pencapaian sasaran organisasi. Berdasarkan data LKIP Perpustakaan Nasional RI tahun 2020–2024, capaian kinerja menunjukkan kecenderungan menurun, sehingga diperlukan perhatian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor organisasi yang dapat memengaruhi perilaku dan hasil kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efektif. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten. Sejumlah penelitian menemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja merupakan faktor penting yang mendorong pegawai untuk mengerahkan kemampuan dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Motivasi dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal, termasuk penghargaan, kesempatan pengembangan, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap tugas. Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan temuan yang beragam mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung. Disiplin kerja dapat menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut karena disiplin tercermin dalam kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, penggunaan waktu kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dalam konteks Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Perpustakaan, karakteristik pekerjaan seperti pembinaan, akreditasi perpustakaan, dan peningkatan budaya baca membutuhkan ketelitian, kepatuhan prosedur, serta pencapaian target kerja.

Penelitian yang secara khusus menguji disiplin kerja sebagai variabel pemediasi dalam hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja, khususnya pada Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Perpustakaan Perpustakaan Nasional RI, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja serta menguji peran disiplin kerja sebagai variabel pemediasi.

**Tinjauan Pustaka**

Penelitian ini menggunakan Organizational Behavior Theory sebagai grand theory. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor individu, kelompok, dan struktur organisasi. Kepemimpinan dan motivasi merupakan faktor penting yang dapat membentuk perilaku kerja, sedangkan disiplin merupakan bentuk perilaku yang mendukung konsistensi pelaksanaan pekerjaan.

*Theory of Performance* (Campbell et al., 1990) digunakan untuk menjelaskan kinerja sebagai hasil dari perilaku kerja yang dipengaruhi faktor individu dan lingkungan organisasi. Dalam kerangka penelitian ini, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dipandang sebagai faktor yang memengaruhi perilaku kerja, sedangkan disiplin kerja menjadi mekanisme yang dapat memperkuat pencapaian kinerja.

**H1.** Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
**H2.** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
**H3.** Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
**H4.** Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
**H5.** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
**H6.** Disiplin kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
**H7.** Disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-asosiatif. Objek penelitian adalah pegawai di lingkungan Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Perpustakaan, Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Populasi penelitian berjumlah 170 pegawai, sedangkan data yang dianalisis berasal dari 123 responden.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin. Variabel penelitian terdiri atas gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Gaya kepemimpinan diukur melalui kemampuan memberi arahan, memotivasi, membina hubungan interpersonal, mendelegasikan tugas, dan mengambil keputusan. Motivasi kerja diukur melalui pemenuhan kebutuhan, penghargaan, pengembangan karier dan aktualisasi diri, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap tugas. Disiplin kerja diukur melalui kepatuhan terhadap aturan, kehadiran dan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap instruksi, penggunaan waktu kerja, serta konsistensi dan tanggung jawab. Kinerja diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab dan inisiatif, serta efisiensi dan efektivitas kerja.

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Evaluasi outer model meliputi convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Evaluasi inner model dilakukan dengan melihat koefisien jalur dan R-square. Pengujian hipotesis dan mediasi dilakukan melalui bootstrapping.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian melibatkan 123 pegawai. Responden didominasi laki-laki sebanyak 84 orang (68,55%), sedangkan perempuan sebanyak 39 orang (31,45%). Berdasarkan usia, kelompok 26–40 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu 66 orang (53,23%). Berdasarkan pendidikan, sebanyak 113 responden (91,94%) memiliki pendidikan Diploma/S1/S2/S3 sesuai kategori pada instrumen penelitian.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

| Karakteristik | Kategori | n | % |
|---|---|---|---|
| Jenis kelamin | Perempuan | 39 | 31,45 |
| | Laki-laki | 84 | 68,55 |
| Usia | 18–25 tahun | 2 | 1,61 |
| | 26–40 tahun | 66 | 53,23 |
| | 41–55 tahun | 37 | 29,84 |
| | 56 tahun ke atas | 18 | 15,32 |
| Pendidikan | Diploma | 8 | 6,45 |
| | S1/S2/S3 | 113 | 91,94 |
| | SMA | 2 | 1,61 |

### Evaluasi Model Pengukuran

Hasil pengujian convergent validity menunjukkan seluruh indikator memiliki outer loading antara 0,779 sampai 0,922 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk disiplin kerja, kinerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja masing-masing sebesar 0,791; 0,635; 0,798; dan 0,760. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas 0,50.

**Tabel 2. Hasil Uji Convergent Validity**

| Konstruk | AVE | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|---|---|---|---|
| Disiplin Kerja | 0,791 | 0,934 | 0,950 |
| Kinerja | 0,635 | 0,857 | 0,897 |
| Gaya Kepemimpinan | 0,798 | 0,937 | 0,952 |
| Motivasi Kerja | 0,760 | 0,921 | 0,941 |

### Evaluasi Model Struktural

Nilai R-square untuk disiplin kerja sebesar 0,476 (adjusted 0,467), sedangkan R-square kinerja sebesar 0,707 (adjusted 0,700). Dengan demikian, model mampu menjelaskan 47,6% variasi disiplin kerja dan 70,7% variasi kinerja berdasarkan konstruk yang digunakan dalam penelitian.

**Tabel 3. Hasil Uji R-Square**

| Hubungan | Koefisien (β) | T-statistics | P-values | Keputusan |
|---|---|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan → Disiplin Kerja | 0,187 | 2,283 | 0,022 | Diterima |
| Disiplin Kerja → Kinerja | 0,381 | 4,193 | <0,001 | Diterima |
| Gaya Kepemimpinan → Kinerja | 0,165 | 2,426 | 0,015 | Diterima |
| Motivasi Kerja → Kinerja | 0,418 | 5,645 | <0,001 | Diterima |
| Motivasi Kerja → Disiplin Kerja | 0,563 | 5,377 | <0,001 | Diterima |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan → Disiplin → Kinerja | 0,071 | 2,062 | 0,039 | Diterima |
| Motivasi Kerja → Disiplin → Kinerja | 0,215 | 2,916 | 0,004 | Diterima |

## Pembahasan

### Gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (β=0,165; t=2,426; p=0,015). Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, dukungan, komunikasi, pendelegasian, dan pengambilan keputusan dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung pencapaian target. Hasil ini sejalan dengan Organizational Behavior Theory yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor penting pada tingkat kelompok dalam membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai.

### Motivasi kerja terhadap kinerja

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0,418. Nilai koefisien ini merupakan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja dalam model. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki dorongan kerja, penghargaan, kesempatan pengembangan, kepuasan, dan komitmen yang lebih baik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

### Disiplin kerja terhadap kinerja

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (β=0,381; t=4,193; p<0,001). Kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, pelaksanaan instruksi, penggunaan waktu kerja, dan tanggung jawab mendukung konsistensi penyelesaian tugas. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa perilaku kerja yang teratur merupakan salah satu determinan penting kinerja.

### Gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (β=0,187; t=2,283; p=0,022). Pemimpin yang konsisten, adil, memberikan teladan, dan menyampaikan aturan secara jelas dapat mendorong terbentuknya perilaku disiplin pegawai.

### Motivasi kerja terhadap disiplin kerja

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dengan koefisien 0,563, sekaligus menjadi pengaruh langsung terbesar dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin tidak semata-mata terbentuk melalui pengawasan dan aturan, tetapi juga melalui dorongan internal dan kondisi kerja yang membuat pegawai merasa dihargai dan terdorong memberikan kontribusi terbaik.

### Mediasi disiplin kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Disiplin kerja terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja (β=0,071; t=2,062; p=0,039). Artinya, kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membentuk perilaku disiplin yang selanjutnya mendukung pencapaian kinerja.

### Mediasi disiplin kerja pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Disiplin kerja juga terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja (β=0,215; t=2,916; p=0,004). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi menjadi lebih efektif dalam menghasilkan kinerja ketika diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang tertib, konsisten, dan bertanggung jawab.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM, seluruh hipotesis penelitian diterima. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Selanjutnya, disiplin kerja terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor langsung yang paling kuat dalam memengaruhi kinerja, sedangkan motivasi kerja juga memiliki pengaruh terbesar terhadap disiplin kerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional RI perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan kualitas kepemimpinan, peningkatan motivasi, dan pembentukan budaya disiplin yang konsisten.

Secara praktis, organisasi dapat memperkuat kejelasan arahan dan komunikasi pimpinan, memberikan apresiasi dan kesempatan pengembangan kompetensi, serta memastikan penerapan aturan dan standar kerja secara adil dan konsisten. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain dan melakukan analisis berdasarkan karakteristik demografis responden.

## REFERENCES

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. Personnel Psychology, 43(2), 313–575.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Fahmi, M. F., Wibisono, C., & Satriawan, B. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen, 4(4), 519–531.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.

Hasibuan, M. S. P. (2022). Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Kitta, S., Nurhaeda, & Idris, M. (2023). Pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, 6(1), 297–309.

Kusumadewi, N. S. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Madiun. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, 6(2), 1772–1783.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2021). Leadership: Theory, application, & skill development (7th ed.). Cengage Learning.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2021). Organizational behavior (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Fundamentals of human resource management (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Nurhadi, Ramlawati, & Serang, S. (2023). Peran gaya kepemimpinan dan budaya kerja untuk mendukung kinerja (Studi pada perusahaan media cetak di Kota Makassar). Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, 6(2), 1813–1824.

Pragiwan, M., Lestari, E., & Alexandri, M. B. (2020). Pengaruh motivasi, kompetensi, disiplin dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT Tektonindo Henida Jaya Group). Responsive, 3(3), 117–129.

Prasada, D. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan. Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS), 3(2), 629–636.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen, 10(1), 18–32.

Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 1(2), 1–18.

Sutrisno, E. (2020). Manajemen sumber daya manusia. Kencana Prenadamedia Group.

Untari, N. S., & Nefianto, T. (2023). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Journal of Mandalika Literature, 5(1), 20–32.