Analisis Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Kediri

Dikki Rafiga Putra, Sri Wahyuni Mega Hastuti
Magister Manajemen, Program PascasarjanaUniversitas Islam Kadiri
Email: dikkirafiga@gmail.com

Abstract

Civil servant performance is an important factor in the quality of public services and the achievement of government organizational objectives. This study examines the effects of Delegative Leadership Style, Work Motivation, and Work Discipline on the Performance of civil servants at KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. The study employed a quantitative, verificative, explanatory research design. The population consisted of 82 employees, while 70 employees were selected using purposive sampling with the criteria that respondents were not assigned outside the city, worked in implementing positions, and were under 50 years old. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0, including measurement-model assessment, structural-model assessment, and bootstrapping. The results show that Delegative Leadership Style has a positive and significant effect on Performance (beta = 0.352; t = 2.659; p = 0.008), Work Motivation has a positive and significant effect (beta = 0.221; t = 2.575; p = 0.010), and Work Discipline has a positive and significant effect (beta = 0.403; t = 3.038; p = 0.002). The R-square value for Performance is 0.853, indicating that the three predictors explain 85.3% of its variance. Based on the f-square values, Work Discipline provides the largest contribution at 0.218, followed by Delegative Leadership Style at 0.180 and Work Motivation at 0.100. The study concludes that all three variables positively support civil servant performance, with Work Discipline as the dominant factor in the model. Interpretation should consider the incomplete discriminant validity and the Work Discipline VIF value of 5.084.

Keywords: delegative leadership; work motivation; work discipline; civil servant performance.

A. Latar Belakang Teoritis

Pelayanan publik merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kualitas tata kelola pemerintahan. Reformasi birokrasi dan digitalisasi meningkatkan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, akuntabel, dan profesional. Dalam konteks tersebut, Kinerja Aparatur Sipil Negara menjadi faktor utama karena kualitas pelaksanaan kebijakan dan pelayanan sangat bergantung pada kemampuan pegawai menjalankan tugas sesuai target, standar, dan tanggung jawab organisasi.

Pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri, kinerja pegawai memiliki arti strategis karena unit kerja menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan kepabeanan dan cukai. Naskah penelitian mencatat bahwa pada tahun 2025 organisasi memiliki 13 Sasaran Strategis dan 19 Indikator Kinerja Utama dengan Nilai Kinerja Organisasi sebesar 116,54. Pencapaian organisasi tersebut tetap perlu ditopang oleh pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menjaga kualitas kinerja individual pegawai.

Salah satu faktor yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan Delegatif. Hasibuan (2019) menjelaskan kepemimpinan delegatif sebagai pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan dengan mempertimbangkan kematangan kemampuan dan kemauan pegawai. Pendelegasian yang tepat memberikan ruang bagi pegawai untuk mengambil keputusan, menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, dan mempertanggungjawabkan hasilnya.

Motivasi Kerja juga diperkirakan memengaruhi kinerja karena dorongan internal maupun eksternal dapat meningkatkan semangat, inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab pegawai. Disiplin Kerja merupakan faktor lain yang berkaitan langsung dengan kepatuhan terhadap waktu, aturan, prosedur, penyelesaian tugas, dan kehadiran. Dalam konteks organisasi pemerintah, ketiga faktor tersebut dapat bekerja secara simultan dalam membentuk kualitas pelaksanaan tugas ASN.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. Penelitian diharapkan memberikan dasar

empiris bagi penguatan praktik kepemimpinan, peningkatan motivasi, dan penegakan disiplin sebagai bagian dari pengelolaan kinerja sektor publik.

Kajian Teori dan Pengembangan Hipotesis

Gaya Kepemimpinan Delegatif dan Kinerja

Gaya kepemimpinan delegatif menekankan pemberian kewenangan, kepercayaan, dan tanggung jawab kepada bawahan. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa gaya ini menuntut kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis pegawai. Dalam operasionalisasi penelitian, gaya kepemimpinan delegatif mencakup pendelegasian wewenang, kesesuaian tugas, kebebasan keputusan, minim arahan, dan tanggung jawab. Ketika pendelegasian dilakukan sesuai kompetensi serta tetap disertai akuntabilitas, pegawai memperoleh ruang untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan secara lebih mandiri sehingga kinerja diperkirakan meningkat.

H1: Gaya Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.

Motivasi Kerja dan Kinerja

Motivasi merupakan daya penggerak yang mendorong pegawai mengarahkan energi untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2019) menempatkan motivasi sebagai penggerak kegairahan kerja agar individu bekerja efektif dan terintegrasi. Dalam penelitian ini, motivasi direpresentasikan oleh dorongan tujuan, semangat kerja, inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi diperkirakan lebih konsisten dalam mengejar target dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.

Disiplin Kerja dan Kinerja

Disiplin kerja mencerminkan kesadaran dan kesediaan pegawai menaati aturan organisasi serta melaksanakan pekerjaan sesuai standar. Kinerja, menurut Kasmir (2018), merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan. Ketaatan waktu, kepatuhan aturan, prosedur kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan kehadiran yang baik memberikan dasar bagi pelaksanaan pekerjaan yang konsisten sehingga disiplin diperkirakan meningkatkan kinerja.

H3: Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, bersifat verifikatif, dengan metode explanatory research. Objek penelitian adalah Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja ASN pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Populasi penelitian sebanyak 82 pegawai. Sampel ditetapkan menggunakan purposive sampling dengan tiga kriteria, yaitu pegawai tidak sedang ditugaskan di luar kota, pegawai bagian pelaksana, dan pegawai berusia di bawah 50 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang dianalisis adalah 70 pegawai.

Data primer diperoleh melalui kuesioner skala Likert 1-5. Gaya Kepemimpinan Delegatif dioperasionalkan melalui pendelegasian wewenang, kesesuaian tugas, kebebasan keputusan, minim arahan, dan tanggung jawab. Motivasi Kerja mencakup dorongan tujuan, semangat kerja, inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Disiplin Kerja mencakup ketaatan waktu, kepatuhan aturan, prosedur kerja, ketepatan waktu, dan kehadiran. Kinerja mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efisiensi, serta kerja sama dan kontribusi.

Analisis data menggunakan SEM-PLS melalui SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran meliputi outer loading, Average Variance Extracted, Fornell-Larcker Criterion, HTMT, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability. Model struktural dievaluasi melalui R-square, f-square, VIF, koefisien jalur, t-statistics, dan p-values dengan prosedur bootstrapping.

C. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	56	80,0%
Jenis kelamin	Perempuan	14	20,0%
Usia	21-30 tahun	27	38,6%
Usia	31-40 tahun	23	32,9%
Usia	41-50 tahun	20	28,6%

Pendidikan	SMA	1	1,4%
Pendidikan	D1	16	22,9%
Pendidikan	D3	18	25,7%
Pendidikan	S1	25	35,7%
Pendidikan	S2	10	14,3%

Responden didominasi laki-laki sebanyak 56 orang atau 80,0%. Kelompok usia terbesar adalah 21-30 tahun sebanyak 27 orang atau 38,6%, sedangkan pendidikan terakhir terbanyak adalah S1 sebanyak 25 orang atau 35,7%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sampel didominasi pegawai usia produktif dengan tingkat pendidikan yang relatif beragam.

Deskripsi Variabel

Variabel	Jumlah item	Rata-rata	Interpretasi naskah
Gaya Kepemimpinan Delegatif	10	4,1	Baik menuju sangat baik
Motivasi Kerja	10	4,0	Baik
Disiplin Kerja	10	4,1	Baik menuju sangat baik
Kinerja	10	4,4	Baik menuju sangat baik

Secara deskriptif, seluruh variabel memperoleh penilaian positif. Kinerja memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4,4. Gaya Kepemimpinan Delegatif dan Disiplin Kerja masing-masing memiliki rata-rata 4,1, sedangkan Motivasi Kerja memiliki rata-rata 4,0. Distribusi jawaban pada variabel Kinerja didominasi kategori Setuju dan Sangat Setuju.

Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)
Disiplin Kerja	0,514	0,880	0,904
Gaya Kepemimpinan Delegatif	0,523	0,869	0,898
Kinerja	0,697	0,952	0,958
Motivasi Kerja	0,527	0,819	0,869

Seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0,50 dan nilai reliabilitas di atas 0,70 sehingga validitas konvergen serta konsistensi internal dinilai memadai berdasarkan kriteria yang digunakan dalam tesis. Namun, validitas diskriminan belum sepenuhnya terpenuhi. Pada Fornell-Larcker, korelasi antar konstruk pada beberapa pasangan lebih tinggi daripada akar kuadrat AVE. Nilai HTMT berada antara 0,937 dan 0,999; sebagian besar nilai melebihi 0,95 dan seluruh pasangan melampaui batas ideal 0,90. Oleh karena itu, kedekatan empiris antar konstruk perlu diperhatikan ketika menafsirkan hubungan struktural.

Evaluasi Model Struktural

Nilai R-square Kinerja sebesar 0,853 dengan R-square adjusted 0,847. Artinya, Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja mampu menjelaskan 85,3% variasi Kinerja dalam sampel penelitian. Nilai f-square menunjukkan Disiplin Kerja sebesar 0,218 dan Gaya Kepemimpinan Delegatif sebesar 0,180 berada pada kategori sedang, sedangkan Motivasi Kerja sebesar 0,100 berada pada kategori kecil berdasarkan kriteria yang digunakan dalam tesis.

Prediktor	VIF	Catatan
Disiplin Kerja	5,084	Sedikit di atas batas 5; indikasi multikolinearitas ringan
Gaya Kepemimpinan Delegatif	4,686	Di bawah 5
Motivasi Kerja	3,340	Di bawah 5

Pengujian Hipotesis

Hubungan	Beta	t-statistics	p-value	f-square	Keputusan
GKD -> Kinerja	0,352	2,659	0,008	0,180	H1 diterima
Motivasi -> Kinerja	0,221	2,575	0,010	0,100	H2 diterima
Disiplin -> Kinerja	0,403	3,038	0,002	0,218	H3 diterima

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja

Gaya Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan beta 0,352, t-statistics 2,659, dan p-value 0,008. Hasil ini menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang yang sesuai kompetensi, kepercayaan dalam pengambilan keputusan, serta penetapan tanggung jawab dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Temuan tersebut konsisten dengan kerangka

teori Hasibuan (2019) yang menempatkan kemampuan dan kematangan pegawai sebagai syarat penting dalam pendelegasian. Pengaruh praktisnya tergolong sedang berdasarkan f-square 0,180.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan beta 0,221, t-statistics 2,575, dan p-value 0,010. Pegawai yang memiliki dorongan kuat mencapai target, semangat kerja, inisiatif, kreativitas, dan rasa tanggung jawab cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dibandingkan dua prediktor lain, nilai f-square Motivasi Kerja sebesar 0,100 menunjukkan kontribusi praktis yang lebih kecil, tetapi pengaruhnya tetap signifikan secara statistik.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan beta 0,403, t-statistics 3,038, dan p-value 0,002. Koefisien ini merupakan yang terbesar dalam model, sejalan dengan kesimpulan tesis bahwa Disiplin Kerja merupakan variabel paling dominan. Kepatuhan terhadap waktu, aturan, prosedur kerja, penyelesaian tugas, dan kehadiran membantu pegawai menjaga konsistensi kualitas serta kuantitas pekerjaan. Nilai f-square 0,218 juga menunjukkan kontribusi praktis terbesar di antara tiga prediktor.

D. Kesimpulan

Gaya Kepemimpinan Delegatif berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri serta menjadi prediktor paling dominan dalam model.

KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri disarankan mempertahankan pendelegasian yang proporsional dengan tujuan, batas kewenangan, standar hasil, pengawasan, dan umpan balik yang jelas. Motivasi kerja perlu diperkuat melalui penghargaan yang adil, pengembangan karier, suasana kerja kondusif, pengakuan atas prestasi, tanggung jawab yang menantang, dan kesempatan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah. Disiplin kerja perlu dijaga melalui ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan dan SOP, penyelesaian pekerjaan sesuai batas waktu, kehadiran, serta tanggung jawab profesional. Penelitian berikutnya dapat memperluas objek, menambah variabel, dan mempertimbangkan mixed method atau desain longitudinal.

E. Daftar Pustaka

Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly, 39*(2), 297-316. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Hair, J. F., Jr., 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. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Kasmir. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Rajawali Pers.

Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. CV Lentera Ilmu Madani.