

MODEL PENINGKATAN DISIPLIN KERJA MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA

Tesis



Disusun Oleh:
Resi Koesdarina
NIM : 20402300380

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

LEMBAR PENGUJIAN
MODEL PENINGKATAN DISIPLIN KERJA MELALUI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI
KERJA

Disusun oleh:
RESI KOESDARINA
NIM. 20402300380

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Maret 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr Drs Mulyana M.Si
NIK. 210490020

Penguji I

Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM
NIK. 210488016

Penguji II

Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Maret 2025.

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Resi Koesdarina
NIM : 20402300380
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**Model Peningkatan Disiplin Kerja Melalui Kepemimpinan Transformatif Dan Motivasi Kerja**“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Maret 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

Prof. Dr Drs Mulyana M.Si
NIK. 210490020

Resi Koesdarina
NIM. 20402300380

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Resi Koesdarina
NIM : 20402300380
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Model Peningkatan Disiplin Kerja Melalui Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja.**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Maret 2025

Yang menyatakan



Resi Koesdarina
NIM. 20402300380

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja dan Motivasi, serta pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja. Studi ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Barat dengan melibatkan seluruh populasi yang berjumlah 107 karyawan sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui metode survei menggunakan kuesioner, yang disusun berdasarkan skala Likert dengan rentang skor 1 hingga 5. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja, yang mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan transformasional, maka tingkat disiplin kerja pegawai akan semakin meningkat. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, yang berarti bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Selanjutnya, Motivasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai, maka disiplin kerja mereka juga akan semakin meningkat.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa peningkatan Kepemimpinan Transformasional dapat menjadi strategi yang efektif untuk memperkuat motivasi dan disiplin kerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Motivasi; Disiplin Kerja,

ABSTRACT

This study is an explanatory research that aims to analyze the influence of Transformational Leadership on Work Discipline and Motivation, as well as the effect of Motivation on Work Discipline. The study was conducted at the West Semarang Primary Tax Office (KPP Pratama Semarang Barat), involving the entire population of 107 employees as the research sample. Data were collected through a survey method using a questionnaire, which was designed based on a Likert scale ranging from 1 to 5. The data analysis technique employed in this study utilized the Partial Least Square (PLS) approach to examine the relationships between the variables.

The results indicate that Transformational Leadership has a positive and significant effect on Work Discipline, suggesting that the better the quality of transformational leadership, the higher the employees' work discipline. Additionally, Transformational Leadership also has a positive and significant impact on Motivation, meaning that effective leadership can enhance employees' motivation. Furthermore, Motivation is found to have a positive and significant influence on Work Discipline, demonstrating that higher employee motivation leads to increased work discipline.

These findings imply that enhancing Transformational Leadership can be an effective strategy to strengthen employee motivation and work discipline at the West Semarang Primary Tax Office. Therefore, the organization should focus on developing leadership that can inspire, provide a clear vision, and create a conducive work environment to improve overall employee performance.

Keywords: Transformational Leadership; Motivation; Work Discipline

HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO

Persembahan :

- Untuk ibu dan bapakku yang selalu menginginkan anaknya untuk menjadi orang yang baik, dan bisa lulus S2 dengan hasil yang baik.
- Untuk kakak dan adikku yang selalu mendukung dan memberi semangat serta nasihat sekaligus menjadi tempat untuk bertukar pikiran.
- Untuk Suami, terimakasih selalu memberikan semangat dan tak pernah letih menjadi sosok sumber inspirasi dan teman diskusi yang baik, semoga ilmu ini akan bermanfaat untuk kita semua.
- Untuk teman-teman yang selalu mendukung dalam setiap langkah dan berjuang bersama dalam suka dan gembira.

Motto :

- Aku mampu meraih apa pun yang aku inginkan dengan cara yang cepat mudah dan menyenangkan
- Setiap langkah kecil yang aku ambil hari ini membawaku lebih dekat menuju tujuanku

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah, sehingga dapat menyelesaikan penelitian untuk Tesis ini, dengan segala kemampuan dan keterbatasannya. Tesis ini berjudul “**Model Peningkatan Disiplin Kerja Melalui Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja**” ini merupakan penelitian yang diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis memperoleh bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih atas bimbingan, bantuan serta petunjuk-petunjuk yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini kepada:

1. Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang, beserta seluruh staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. sebagai Ketua Program Magister Manajemen Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan support serta dukungan sepenuhnya sehingga penulis bisa menyelesaikan Tesis ini.
3. Prof Dr Drs Mulyana M.Si sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan petunjuk-

petunjuk yang sangat berguna dalam penyusunan usulan penelitian untuk Tesis ini.

4. Bapak Ibu Dosen Magister Manajemen Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah mengupayakan alih pengetahuan dan pengalaman sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
5. Ibu dan Bapak yang selalu mengawasiku dari surga sana, sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah di Magister Manajemen ini.
6. Suamiku, yang selalu memberikan semangat dan tak pernah letih menjadi sosok sumber inspirasi dan teman diskusi yang baik.
7. Kakak dan adikku tercinta yang membantu dengan doa dan tenaga sehingga kuliah dan tesis lancar.
8. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 79G.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tesis masih banyak kelemahan dan jauh dari kata sempurna, untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima.

Semarang, Maret 2025
Penulis

Resi Koesdarina

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	i
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	0
2.1. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership).....	0
2.2. Motivasi Kerja.....	3
2.3. Disiplin kerja (Employee Discipline).....	4
2.4. Pengembangan Hipotesis	9
2.5. Model Empirik Penelitian	11
BAB III METODE PENELITIAN	13
3.1. Jenis penelitian	13
3.2. Populasi dan Sampel	13
3.3. Variabel dan Indikator.....	14
3.4. Metode Pengumpulan Data	15
3.5. Teknik Analisis.....	15
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	23
4.1. Deskripsi Responden.....	23
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	26
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	28
4.4. Pengujian Goodness of Fit	38
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	40
4.6. Pembahasan	45
BAB V PENUTUP	52
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	52
5.2. Implikasi Teoritis	52
5.3. Implikasi Manajerial.....	55

5.4.	Limitasi Penelitian.....	56
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	57
	Daftar pustaka.....	59
	KUESIONER	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam organisasi, disiplin pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan efektivitas dan efisiensi operasional. Disiplin yang baik di antara pegawai tidak hanya memastikan bahwa pekerjaan selesai tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Namun, mencapai dan mempertahankan disiplin yang tinggi di tempat kerja tidaklah mudah. Berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, memainkan peran penting dalam membentuk perilaku disiplin di antara pegawai.

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan disiplin di kalangan pegawai. Pemimpin transformasional memberikan teladan dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan visi jangka panjang, dalam menjalankan tugasnya secara disiplin.

Di sisi lain, motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarahkan perilaku kearah yang lebih baik untuk mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Untuk mencapai disiplin kerja yang optimal, pemimpin perlu membimbing,

mengarahkan, dan memberi semangat kepada para karyawannya agar mereka mendapatkan motivasi langsung dari atasannya, dengan adanya motivasi langsung dari atasan, karyawan akan mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian motivasi kerja merupakan suatu pendorong semangat agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu seperti Trisno Aji, Aslamiah, Mahrita (2024); RichAuliyani Saifusidak, Naniek Pangestuti (2022); Nani Juwantini, Taufiq Rochman; Sarwo Edy (2022); Jolanda Lisdawati Ndolu, Simon Sia Niha, Henny A. Manafe (2022); Gregorius Budhi Dharmawan, Hendri Satria WD, Dewi Tamara Qothrunada (2022) dan Nining Hidayah, Wahyu Puspitasari, Shinta Eka Kartika, Rizal Bayu Herlambang (2022) menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Hasil penelitian Aldi Martua Hasibuan, Dwiarko Nugrohoseno (2022) dan Irham Roy (2023) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Dinda Deviedi Putri, Rohmah Kurniawati (2023); Fiuna Eliyu Harini, Zainul Hidayat, Imam Abrori (2022) dan Dita Fariska, Kusuma Chandra Kirana, Didik Subiyanto (2022) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Geradus Wen, Arius Andreas Kambu, Ikhwani, H.S. (2024); Dwi Prayogi (2024); M. Alhudhori (2024); Muhamad Awalul Azka (2024) dan Suci Indiani, Onsardi (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan menurut penelitian Alifah Febirika Nurjanah, Adi Santoso (2023); Juniar Rosalina Widyawati (2021) dan Amy Nurhuda, Sigit Sardjono, Wulan Purnamasari (2019) menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas dapat dirumuskan bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai dengan pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap disiplin kerja?
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja?

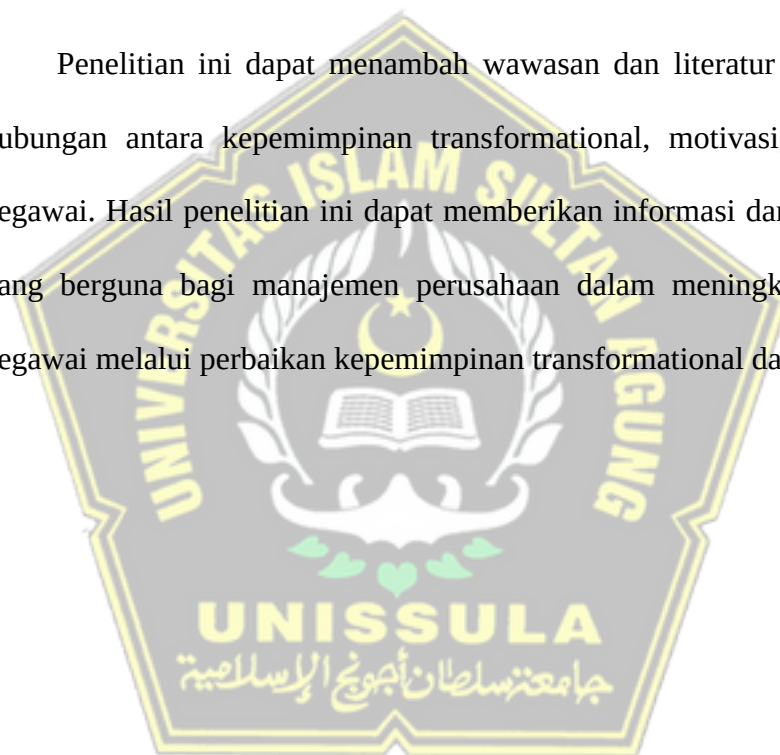
1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap disiplin kerja.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformational terhadap motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan literatur ilmiah terkait hubungan antara kepemimpinan transformational, motivasi, dan disiplin pegawai. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan rekomendasi yang berguna bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan disiplin pegawai melalui perbaikan kepemimpinan transformational dan motivasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Transformatasional (*Transformational Leadership*)

Teori kepemimpinan transformatasional dikemukakan James McGregor Burns, (1978) yang dipertegas oleh Bernard Bass dalam Shalahuddin, (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformatasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah (transform) nilai anggota secara personal sehingga dapat digunakan sebagai pendukung atau suport dari visi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Menurut (Zin et al., 2023) pemimpin transformatasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mencapai tujuan kelompok.

Gunawan dan Netra (2017) menyatakan kepemimpinan transformatasional cenderung memberi perhatian lebih kepada para pengikutnya. Bass dalam (Majeed et al., 2017) menyebutkan bagaimana pemimpin transformatasional menginspirasi pengikut untuk mencapai lebih dari biasanya dengan membuat mereka menyadari potensi mereka yang sebenarnya. Pemimpin transformatasional adalah pemimpin yang secara khusus menginspirasi pekerja untuk

bekerja ekstra dengan meningkatkan moral di tempat kerja dan menumbuhkan motivasi; sebuah proses yang pada akhirnya membawa manfaat baik bagi pekerja maupun organisasinya.

Dewi dan Mujiati (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin dengan sosok yang visioner, inspiratif, meningkatkan kinerja, serta bertindak sebagai pemimpin yang efektif. Ljungholm (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lewat kualitas hubungan dapat meningkatkan kinerja karyawan, manajer harus menunjukkan kepemimpinan transformasional dan secara substansial terlibat dalam hubungan berkualitas tinggi dengan karyawan mereka, kualitas hubungan yang terkait dengan kepemimpinan transformasional meningkatkan persepsi karyawan tentang integritas perilaku manajer.

Rahmi (2014) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.

Menurut (Pranantio dkk., 2013), Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan etis yang melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk mempromosikan intelektual stimulasi melalui ilham.

Darto, (2013) berpendapat bahwa pemimpin transformasional memotivasi bahwa untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan yaitu dengan mengikat arti penting dan nilai tugas di mata bawahan, dengan mendorong bawahan

mengorbankan kepentingan tim, organisasi, atau kebijakan yang lebih besar dan dengan menaikkan tingkat kebutuhannya ke taraf yang lebih tinggi.

Putra dan Adnyani (2013) menyatakan pemimpin yang transformasional harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri. Komunikasi harus selalu dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya dalam penyampaian visi yang akan dikemukakan. Gaya Kepemimpinan Transformasional Menurut Bass dalam Robbins, Stephen P. Judge, (2013) gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya seorang pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan serta memiliki kharisma.

Gaya kepemimpinan transformasional ini juga meliputi kegiatan menginspirasi pengikut untuk berkomitmen terhadap visi bersama yang memberi arti untuk pekerjaan mereka dan juga sekaligus merangkap sebagai panutan yang dapat membantu pengikut mengembangkan potensi serta melihat masalah mereka sendiri dari perspektif baru (Colquitt, LePine and Wesson, 2013). Burns dalam Hughes, et al, (2012:530), kepemimpinan transformasional pada akhirnya merupakan latihan moral dalam hal meningkatkan standar perilaku manusia.

Faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional, yaitu terdiri dari dimensi (1) charisma atau idealism (2) inspirasi atau motivasi (3) stimulasi intelektual (4) pertimbangan individual menurut Robbin (2007:473). Sedangkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu : (1) visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan (2) mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan

pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana (3)mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati (4)memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati, menuurut Stephen P.Robbins, (2007, 473).

2.2. Motivasi Kerja

Motivasi menggambarkan mengapa seseorang melakukan sesuatu. Itu adalah kekuatan pendorong di balik tindakan manusia (Umrani et al. 2020). Motivasi adalah proses yang memulai, memandu, dan mempertahankan perilaku yang berorientasi pada tujuan (Ondabu 2014). Kondisi motivasi merupakan atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertekan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Chua and Ayoko 2021). Secara singkat, Alex Acquah et al. (2021) mendefinisikan motivasi sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu.

Dalam banyak istilah motivasi tercakup berbagai aspek tingkah laku manusia yang mendorongnya untuk berbuat atau tidak berbuat. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksakan (Shaikh and Siddiqui 2019). Organisasi akan berhasil melaksanakan program-programnya bila orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan pelaksanaan dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam melaksanakan tugas tersebut, pegawai perlu diberi arahan dan dorongan, sehingga potensi yang ada dalam dirinya dapat diubah menjadi potensi organisasi yang menguntungkan.

Deci dan Ryan mengembangkan *Self-Determination Theory* (SDT) motivasi, yang menumbangkan keyakinan dominan bahwa cara terbaik untuk membuat manusia melakukan tugas adalah dengan memperkuat perilaku mereka dengan hadiah/ *rewards* (Ryan and Deci 2020). *Self-Determination Theory* (SDT) menyatakan motivasi muncul dalam dua jenis yaitu intrinsik dan ekstrinsik (Deci and Richard M Ryan 2012). Motivasi intrinsik berasal dari dalam, sedangkan motivasi ekstrinsik muncul dari luar. Ketika seseorang termotivasi secara intrinsik, maka akan muncul keterlibatan dalam suatu aktivitas semata-mata karena menikmatinya dan mendapatkan kepuasan pribadi darinya. Ketika seseorang termotivasi secara ekstrinsik, maka akan melakukan sesuatu untuk mendapatkan imbalan eksternal.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi berarti dorongan dalam diri individu seperti kebutuhan, keinginan, keinginan yang merangsang orang untuk bertindak guna mencapai tujuan. Motivasi diindikasikan dengan dua indikator yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut maslow (Ogunnaike et al. 2019) yaitu dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.

2.3. **Disiplin kerja (*Employee Discipline*)**

Disiplin kerja merupakan sebuah pemberlakuan terhadap berbagai seperangkat peraturan dan tata tertib dalam melakukan pekerjaan dimana dalam melakukan pekerjaan tersebut menanamkan adanya norma yang berlaku dan

berbagai etika dalam melakukan pekerjaan Ajabar (2020). Menurut (Ramon, 2019) disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Namun menurut (Fererius Hetlan Muhyadin, 2019) disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Menurut (Sumadhinata, 2018) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar mentaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku disuatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2017) kedisiplinan atau disiplin kerja merupakan sebuah kesadaran seseorang dan memiliki kesediaan dalam menjalankan dan mematuhi berbagai aturan yang diberlakukan dalam sebuah perusahaan, instansi, norma yang berlaku maupun dalam lingkup organisasi.

Didit (2017) mendefinisikan disiplin kerja sebagai sikap, perilaku, dan tindakan pengaturan yang sesuai dari organisasi dalam bentuk tertulis atau tidak. Oleh karena itu, jika organisasi telah membuat peraturan yang ditaati oleh pegawai, maka disiplin tersebut telah mampu menetapkan disiplin kerja sebagai alat bagi pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai, sehingga dapat mengubah perilaku untuk meningkatkan kesadaran dan kemauan untuk memenuhi semua peraturan perusahaan (Rival, 2017). Menurut Sugiyono (2016) berbicara mengenai disiplin kerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia maka disiplin kerja merupakan sebuah kerangka sikap atau konsep seseorang dalam berperilaku dan

terdapatnya karakter seseorang dalam berperilaku yang dimana akan menunjukkan berbagai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, kesetiaan dan ketertiban dalam menaati semua peraturan.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:335), disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang secara teratur, tekun secara terus menerus dan mampu bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dan tidak melanggar peraturan yang telah disepakati. Menurut Afandi (2016) menyatakan bahwa Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Disiplin kerja merupakan suatu sikap yang harus dimiliki setiap karyawan yang benar-benar tercipta dari diri sendiri untuk mempunyai keinginan untuk berdisiplin.

Disiplin kerja menurut Mulyadi (2016), disiplin adalah rasa sikap hormat atau mental karyawan terhadap peraturan yang dibuat dan diterapkan pada perusahaan. Disiplin kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan atau kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk tujuan tertentu.

Simamora (2015) berpendapat, disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Napitupulu,

2015) mengungkapkan bahwa “Disiplin merupakan ketaatan terhadap peraturan atau kebiasaan, baik norma yang tertulis maupun yang tidak tertulis yang berlaku di dalam organisasi atau di tengah-tengah masyarakat. Menurut Sutrisno (2015) disiplin kerja adalah sikap bersedia dan relanya seseorang untuk mematuhi dan taat kepada norma dan peraturan yang berlaku disekitarnya.

Siswanto (2010) mengemukakan bahwa “disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Rivai (2009) berpendapat bahwa “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Hasibuan (2014), bahwa disiplin kerja adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial”.

Siswanto (2010) mengemukakan bahwa tujuan dari disiplin yaitu : Tujuan umum dari disiplin kerja adalah demi kelangsungan instansi perusahaan sesuai dengan motif instansi perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok. Tujuan khusus dari disiplin kerja adalah : 1) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen. 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-

baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan instansi pemerintahan sesuai dngan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya. 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan sebaik-baiknya. 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada instansi pemerintah.

Siswanto (2010), dimensi dan indikator disiplin sebagai berikut : 1) Frekuensi Kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. 2) Tingkat Kewaspadaan, Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. 3) Ketaatan Pada Standar Kerja, Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. 4) Ketaatan Pada Peraturan Kerja, Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. 5) Etika Kerja, Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai antar sesama pegawai. Penegakkan kedisiplinan berperan krusial untuk perusahaan karena memuat aturan yang mengharuskan pegawai untuk menaatinya. Melalui disiplin dalam bekerja, maka pegawai bisa menjalankan tugas mereka secara efektif dan

efisien. Kedisiplinan dalam bekerja bisa terlihat sebagai sesuatu yang bermanfaat besar bagi organisasi ataupun pegawai.

Bagi organisasi, keberadaan kedisiplinan kerja bisa memberi jaminan atas perawatan ketertiban dan kelancaran dalam melaksanakan tugas kerja, maka akan mendapat hasil maksimal. Bagi pegawai tentu mereka hendak mendapat suasana kerja baru yang bisa memunculkan perasaan senang dan memicu mereka untuk bersemangat dalam bekerja. Atas dasar itulah, pegawai bisa menjalankan tugas secara sadar dan bisa mengembangkan pikiran maupun tenaganya seoptimal mungkin untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

2.4. *Pengembangan Hipotesis*

2.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja

Penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Supervisi Akademik Dan Komitmen Kerja Terhadap Disiplin Guru SDN Di Kecamatan Banjarmasin Selatan” yang dilakukan oleh Aji, et.al (2024) menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Saifusidak dan Naniek Pangestuti (2022) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIIb Demak” menghasilkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Demak.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Juwantini, et.al (2022); Nining Hidayah, et.al (2022); Ndolu, et.al (2022) dan Dharmawan, et.al (2022) menemukan hasil

yang sama bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Berdasarkan pemikiran tersebut, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja

2.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Wen, et.al (2024) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pada The Jayakarta Bali” menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Penelitian lain oleh Dwi Prayogi (2024) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan” menghasilkan kesimpulan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT Prana Argentum Corporation.

Penelitian lain oleh M. Alhudhori (2024); Muhamad Awalul Azka 2024) dan Suci Indiani, Onsardi (2024) menemukan hasil yang sama bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan pemikiran tersebut, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

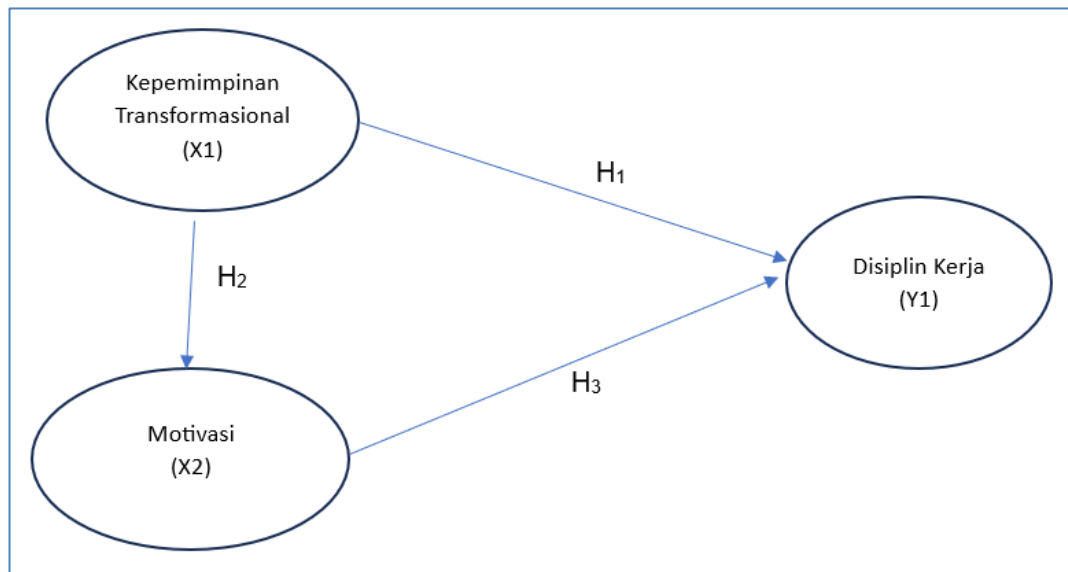
2.5.3. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Aldi Martua Hasibuan, Dwiarko Nugrohoseno (2022) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kementerian Hukum Dan HAM Pada Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II A” menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II Jakarta. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Irham Roy (2023) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan Hotel Dalton Makassar” menghasilkan kesimpulan bahwa Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin karyawan. Berdasarkan pemikiran tersebut, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa Disiplin Kerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformational, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja



Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Menurut Sugiyono (2019), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian explanatory ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis.

Variabel dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformational dan Motivasi Kerja sebagai variabel Independen (X), dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Dependen (Y).

3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek / subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini dilakukan pada KPP Pratama Semarang Barat dengan populasi sebanyak 107 orang karyawan dan sampel sebanyak 107 orang karyawan. Menurut Sugiyono (2019) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

3.3. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Kepemimpinan Transformational, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja. Adapun indikator masing-masing nampak pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan Transformational gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan menciptakan perubahan positif yang berarti dalam organisasi.	1. Pembaharu 2. Memberi teladan 3. Mengharmoniskan lingkungan kerja 4. Memberdayakan bawahan 5. Meningkatkan kemampuan terus menerus	(Patarru' et al., 2020)
3	Motivasi Kerja dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat, dedikasi, dan ketekunan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.	1. kebutuhan fisiologis, 2. kebutuhan keselamatan, 3. kebutuhan social, 4. kebutuhan akan penghargaan 5. aktualisasi diri.	(Ogunnaike et al., 2019)
4	Disiplin Kerja sikap dan perilaku karyawan dalam mematuhi peraturan, norma, dan standar yang ditetapkan oleh organisasi serta melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan konsistensi.	1. Frekuensi Kehadiran 2. Kewaspadaan 3. Ketaatan Pada Standar Kerja, 4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja. 5. Etika Kerja	Siswanto (2010)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuisisioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada studi ini yaitu penyebaran kuisioner. Metode kuisioner adalah metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan oleh peneliti. Pengumpulan kuesioner pada studi ini dilakukan dengan menggunakan googleform dan angket.

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis data akan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan PLS merupakan metode penelitian yang powerful karena tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu tetapi dapat berupa nominal, ordinal, interval, dan ratio serta jumlah sample tidak harus besar (Imam Ghozali, 2006: 17-18). Pendekatan ini diasumsikan bahwa semua varian yang dihitung merupakan varian yang berguna untuk dijelaskan.

Pendekatan pendugaan variabel latent dalam PLS adalah sebagai exact kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah indeterminacy dan memberikan definisi yang pasti dari kompinen skore (Ghozali, 2006). PLS menggunakan algoritma yang terdiri dari seri analisis dengan metode kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square*) sehingga persoalan identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model yang rekursif, juga tidak mengasumsikan bentuk distribusi tertentu untuk skala ukuran variabel.

Pendekatan Partial Least Square (PLS), variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, dengan istilah lain sebagai indikator reflektif (reflective indicator). Selain itu juga bisa konstruk dibentuk formasif oleh indikatornya, atau istilah lain sebagai indikator formasif (formative indicator). Partial Least Square (PLS) pada prinsipnya adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linier agregat dari indikator-indikatornya. Penduga bobot (weight estimate) untuk menghasilkan skor variabel laten diperoleh dari hasil spesifikasi inner model dan outer model. Inner model adalah model structural yang menghubungkan antar variabel laten, sedangkan outer model adalah model structural yang menghubungkan indikator (variabel manifest) dengan konstraknya (variabel latennya). Pendugaan parameter yang diperoleh melalui Partial Least Square (PLS) dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu :

1. Weight Estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading).
2. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

PLS menggunakan proses tiga tahap dan setiap tahap menghasilkan stimasi. Tahap pertama menghasilkan penduga bobot (Weight Estimate), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta). Pada dua tahap pertama proses iterasi indikator dan variabel laten diperlukan sebagai deviasi

(penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Pada tahap ketiga untuk hasil estimasi dapat diperoleh berdasarkan pada matriks data asli, hasil penduga bobot (Weight Estimate) dan koefisien jalur pada tahap kedua digunakan untuk menghitung means dan lokasi parameter. Hasil estimasi variabel laten dari aproksimasi inside, maka didapatkan satu set pembobot baru dari aproksimasi outside. Jika aproksimasi inside dibuat tetap (fixed), maka dapat dilakukan regresi sederhana atau regresi berganda bergantung apakah indikator berbentuk reflektif atau formatif. Oleh karena ξ_1 , ξ_2 , η_1 , dan η_2 berbentuk reflektif dengan arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator, maka setiap indikator dalam setiap blok secara individu diregresikan terhadap estimasi variabel latennya (skor aproksimasi inside).

Setelah skor variabel laten diestimasi pada tahap satu, maka hubungan jalur (path relation) kemudian diestimasi dengan OLS (Ordinary Least Square) pada tahap dua. Setiap variabel dependen dalam model (baik variabel laten endogen maupun indikator dalam model reflektif) diregresikan terhadap variabel independen / eksogen. Jika hasil estimasi pada tahap dua menghasilkan nilai yang berarti (perbedaan nilai mean, skala dan varian memberikan hasil yang berarti, maka parameter mean dan lokasi untuk indikator serta variabel laten diestimasi pada tahap ketiga. Hal ini dilakukan dengan cara mean setiap indikator dihitung lebih dahulu dengan menggunakan data asli, kemudian menggunakan bobot yang didapat dari tahap satu, mean untuk setiap variabel laten dihitung. Dengan nilai mean untuk setiap variabel laten dan koefisien path dari tahap kedua, maka lokasi parameter untuk setiap variabel dependen dihitung sebagai

perbedaan antara mean yang baru saja dihitung dengan systematic path accounted oleh variabel laten independen yang mempengaruhinya.

3.5.1 Pengujian Model *Partial Least Square* (PLS)

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis Partial Least Square (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut : Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. Outer model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- b. Inner Model, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga inner relation, Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala zero means dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Model persamaannya dapat ditulis:

$$\eta = \beta_0 + \beta \eta + \xi + \zeta$$

Dimana η menggambarkan vektor endogen (dependent) variabel laten, ξ adalah vektor variabel laten exogen, dan ζ adalah vektor variabel residual. Oleh karena PLS didesain untuk model rekursif, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten endogen (dependen) atau sering disebut causal chain system dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_i = \sum_j \beta_{ji} \eta_j + \sum_b \gamma_{jb} \zeta_b + \zeta_i$$

Dimana β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten eksogen ξ dan η sepanjang range indeks i dan b , serta ζ_i adalah inner residual.

- c. Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS sebagai berikut:

$$\xi_b = \sum_k W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_k W_{ki} Y_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah k weight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai weightnya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan outer model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (path coefficient).

3.5.2 Evaluasi Model

PLS sebagai alat untuk mengolah data yang tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Ghozali, 2006). Model evaluasi PLS

berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit realibility untuk blok indikator. Inner model atau model struktural dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R^2 untuk konstruk laten eksogen (dependen) dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t - statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

1. Outer Model

Pengujian Outer Model dilakukan menggunakan:

a. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variable latennya. Indikator individu dianggap reliable jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70, tetapi pada riset pengembangan skala, loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup atau masih dapat diterima.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan variabel latennya. Jika korelasi variabel laten dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran variabel laten lainnya, maka menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik

daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk mengukur discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model memiliki discriminant validity yang baik jika nilai akar AVE setiap variabel laten lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya dalam model. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

c. Composit Reliability

Composit reliability merupakan indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

2. Inner Model

Inner model atau disebut juga model struktural diukur menggunakan R-square untuk variable laten eksogen (dependen) dengan interpretasi yang sama dengan regresi ; Q-square predictive relevante untuk model konstruk. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki nilai predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki nilai predictive relevante. Model struktural

pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif , t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur sebanyak 107 pegawai. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai pada tanggal 19 dan 25 Februari 2025. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 95 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

1. Jenis Kelamin

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	59	55.1
Wanita	48	44.9
Total	107	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria, dengan jumlah 59 responden (55,1%), sedangkan responden wanita

berjumlah 48 orang (44,9%). Pegawai pria umumnya cenderung lebih terfokus pada satu tugas pada suatu waktu dan sering kali dianggap lebih langsung dalam menyelesaikan masalah. Di sisi lain, pegawai wanita dianggap lebih unggul dalam melakukan multitasking dan mampu menangani beberapa tugas secara bersamaan.

2. Usia

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	41	38.3
31 - 40 tahun	38	35.5
41 - 50 tahun	21	19.6
51 - 60 tahun	7	6.5
Total	107	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa responden terbanyak berasal dari kelompok usia 21-30 tahun, dengan total 41 responden (38,3%). Pada usia tersebut individu umumnya telah mencapai tingkat kematangan pribadi dan profesional yang lebih tinggi. Kelompok usia berikutnya adalah 31-40 tahun, yang mencakup 38 responden (35,5%), usia 41 -50 tahun sebanyak 21 responden (19,6%) dan usia 51 – 60 sebanyak 7 responden (6,5%).

3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	3	2.8
Diploma	45	42.1
Sarjana S1	49	45.8
Pascasarjana S2	10	9.3
Total	107	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2024.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Sarjana S1, dengan jumlah 49 responden (45,8%). Responden yang berpendidikan Diploma berjumlah 45 pegawai (42,1%), sedangkan yang memiliki gelar S2 sebanyak 10 responden (9,3%). Selain itu, terdapat 3 responden (2,8%) yang menyelesaikan pendidikan SMA. Data ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi, yang memungkinkan mereka untuk memiliki kompetensi dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

4. Masa Kerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	57	53.3
11 - 20 tahun	28	26.2
21 - 30 tahun	17	15.9

> 30 tahun	5	4.7
Total	107	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa mayoritas responden yang telah bekerja selama 0 hingga 10 tahun berjumlah 57 orang (53,3%). Paling sedikit responden dengan masa kerja > 30 tahun yaitu sebanyak 5 responden (4,7%). Berdasarkan temuan tersebut, paling banyak pegawai berada pada masa kerja 0-10 tahun, dimana pada masa ini seorang pekerja sedang dalam tahap membangun pengalaman kerja dan adaptasi dalam dunia kerja. Pegawai membutuhkan dukungan untuk dapat berperan lebih dalam organisasi dan memberikan kontribusi yang lebih besar ketika diberikan tanggung jawab yang lebih luas.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam hal ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian yang diberikan oleh responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggunakan analisis deskriptif, kita dapat memperoleh informasi tentang kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Proses penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga

kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4

Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan transformasional	3.92	
	a. Pembaharu	3.91	0.73
	b. Memberi teladan	3.93	0.70
	c. Mengharmoniskan lingkungan kerja	3.92	0.69
	d. Memberdayakan bawahan	3.89	0.68
	e. Meningkatkan kemampuan terus menerus	3.94	0.79
2	Motivasi	3.84	
	a. kebutuhan fisiologis,	3.93	0.84
	b. kebutuhan keselamatan,	3.82	0.89
	c. kebutuhan social,	3.77	0.84
	d. kebutuhan akan penghargaan	3.79	0.87
	e. aktualisasi diri.	3.90	0.87
3	Disiplin kerja	3.97	
	a. Frekuensi Kehadiran	4.00	0.69
	b. Kewaspadaan	3.93	0.69
	c. Ketaatan Pada Standar Kerja,	3.92	0.67
	d. Ketaatan Pada Peraturan Kerja.	3.98	0.70
	e. Etika Kerja	4.03	0.67

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Kepemimpinan transformasional yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan transformasional didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Meningkatkan kemampuan terus menerus (3,94) dan terendah pada indikator Memberdayakan bawahan (3,89).

Pada variabel Motivasi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,84 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Motivasi yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator kebutuhan fisiologis (3,93) dan terendah pada indikator kebutuhan social (3,77).

Pada variabel Disiplin kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,97 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Disiplin kerja didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Etika Kerja (4,03) dan terendah pada indikator Ketaatan Pada Standar Kerja (3,92).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model

struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan transformasional (X1)

Pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan transformasional menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan transformasional (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X11	Pembaharu	0.798	Valid
X12	Memberi teladan	0.833	Valid
X13	Mengharmoniskan lingkungan kerja	0.854	Valid
X14	Memberdayakan bawahan	0.843	Valid
X15	Meningkatkan kemampuan terus menerus	0.840	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,798 – 0,854. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Pembaharu, Memberi teladan, Mengharmoniskan lingkungan kerja, Memberdayakan bawahan, dan Meningkatkan kemampuan terus menerus.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi

Pengukuran variabel Motivasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi

menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Motivasi.

Tabel 4.7

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y11	kebutuhan fisiologis,	0.884	Valid
Y12	kebutuhan keselamatan,	0.930	Valid
Y13	kebutuhan social,	0.942	Valid
Y14	kebutuhan akan penghargaan	0.931	Valid
Y15	aktualisasi diri.	0.831	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Motivasi (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,831 – 0,942. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Disiplin kerja

Variabel Disiplin kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Disiplin kerja Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Disiplin kerja.

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Disiplin kerja (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
------	-----------	-----------------------	------------

Y21	Frekuensi Kehadiran	0.751	Valid
Y22	Kewaspadaan	0.864	Valid
Y23	Ketaatan Pada Standar Kerja,	0.857	Valid
Y24	Ketaatan Pada Peraturan Kerja.	0.789	Valid
Y25	Etika Kerja	0.792	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Disiplin kerja (Y2) diperoleh pada kisaran 0,751 – 0,867. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Disiplin kerja (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Frekuensi Kehadiran, Kewaspadaan, Ketaatan Pada Standar Kerja, Ketaatan Pada Peraturan Kerja dan Etika Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Disiplin Kerja	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi
Disiplin Kerja	0.812		
Kepemimpinan Transformasional	0.564	0.834	
Motivasi	0.619	0.510	0.905

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepemimpinan Transformasional <-> Disiplin Kerja	0.601
Motivasi <-> Disiplin Kerja	0.678
Motivasi <-> Kepemimpinan Transformasional	0.534

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya. Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi

konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif.

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Indikator	Disiplin Kerja	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi
X1_1	0.584	0.798	0.459
X1_2	0.346	0.833	0.373
X1_3	0.357	0.854	0.359
X1_4	0.339	0.843	0.378
X1_5	0.596	0.840	0.496
Y1_1	0.533	0.426	0.884
Y1_2	0.562	0.485	0.930
Y1_3	0.552	0.460	0.942
Y1_4	0.568	0.481	0.931
Y1_5	0.579	0.450	0.831
Y2_1	0.751	0.396	0.535
Y2_2	0.864	0.524	0.493
Y2_3	0.857	0.475	0.440
Y2_4	0.789	0.475	0.420
Y2_5	0.792	0.415	0.601

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan AVE untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Disiplin Kerja	0.869	0.906	0.659
Kepemimpinan Transformasional	0.895	0.919	0.695
Motivasi	0.944	0.957	0.819

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih

dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada *inner VIF Values*. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan Transformasional -> Disiplin Kerja	1.351
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi	1.000
Motivasi -> Disiplin Kerja	1.351

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya

masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Disiplin Kerja	0.466
Motivasi	0.260

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2024)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Disiplin kerja sebesar 0,466. Nilai

tersebut dapat diartikan bahwa variabel Disiplin kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi sebesar 46,6%, sedangkan sisanya 53,4% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi bernilai 0,260. Artinya Motivasi dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan transformasional sebesar 26,0% dan sisanya 74,0% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q^2)

Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Disiplin kerja	535.000	375.716	0.298
Motivasi	535.000	423.504	0.208

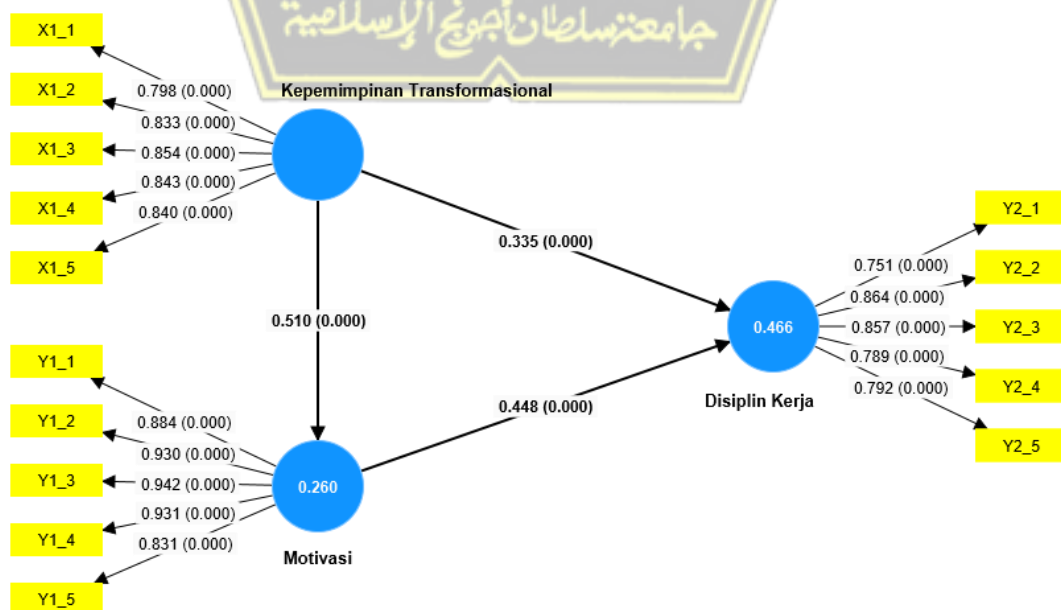
Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,298 untuk variabel Disiplin kerja dan pada variabel Motivasi didapatkan nilai Q square sebesar 0,208. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive*

relevance yang cukup kuat (moderat). Semuanya nilai Q^2 berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan transformasional terhadap Disiplin kerja melalui mediasi Motivasi sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional -> Disiplin Kerja	0.335	0.336	0.095	3.525	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi	0.510	0.511	0.073	6.963	0.000
Motivasi -> Disiplin Kerja	0.448	0.453	0.082	5.443	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Disiplin Kerja yakni 0,335. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif pada disiplin kerja

pegawai. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,525) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi disiplin kerja. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka disiplin kerja pegawai akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja “dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi yakni 0,510. Hasil itu memberi bukti bahwa Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif kepada motivasi pegawai. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6,963) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi pegawai. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka motivasi pegawai cenderung semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam

penelitian ini yaitu "Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi " dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Motivasi terhadap Disiplin kerja yakni 0,448. Hasil itu memberi bukti bahwa Motivasi memberi pengaruh positif kepada Disiplin kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,443) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Motivasi secara positif dan signifikan mempengaruhi Disiplin kerja. Hasil ini berarti apabila Motivasi semakin baik, maka Disiplin kerja akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja" dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja	3,525	0.000	Diterima
H2	Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi	6,963	0.000	Diterima

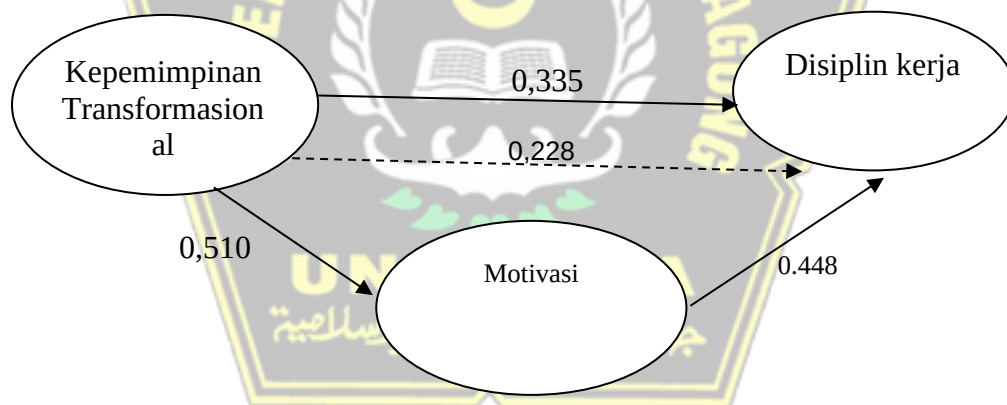
H3	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja	5,443	0.000	Diterima
-----------	---	-------	-------	----------

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Disiplin kerja melalui mediasi Motivasi

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kepemimpinan transformasional) terhadap variabel endogen (Disiplin kerja) melalui variabel intervening, yaitu variabel Motivasi. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Disiplin kerja melalui mediasi Motivasi digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Disiplin kerja melalui Motivasi

Keterangan :

—————→ : Pengaruh langsung
 ----- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi -> Disiplin Kerja	0.228	3,752	0.000	Signifikan

Pengaruh mediasi Motivasi dalam kaitan variabel Kepemimpinan transformasional terhadap Disiplin kerja diketahui sebesar 0,228. Hasil uji *indirect effect* diperoleh nilai t-hitung 3,752 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Motivasi memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Disiplin kerja. Artinya, Kepemimpinan transformasional pegawai akan berdampak pada peningkatan motivasi pegawai, selanjutnya motivasi yang tinggi dalam diri pegawai membuat pegawai lebih semangat dalam bekerja, sehingga kinerja pegawai menjadi lebih meningkat.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka disiplin kerja pegawai akan cenderung menjadi lebih baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu Dharmawan, et.al (2022) yang menemukan hasil yang sama bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator

Pembaharu, Memberi teladan, Mengharmoniskan lingkungan kerja, Memberdayakan bawahan, dan Meningkatkan kemampuan terus menerus. Sedangkan disiplin kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Frekuensi Kehadiran, Kewaspadaan, Ketaatan Pada Standar Kerja, Ketaatan Pada Peraturan Kerja dan Etika Kerja.

Semakin tinggi kemampuan seorang pemimpin dalam mengharmoniskan lingkungan kerja, maka semakin meningkat pula tingkat kewaspadaan dalam disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, nyaman, dan kondusif, para karyawan atau anggota tim cenderung lebih waspada dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Keharmonisan lingkungan kerja dapat mendorong komunikasi yang lebih baik, mengurangi konflik, serta meningkatkan rasa kebersamaan dan kepedulian terhadap pekerjaan. Dengan demikian, individu lebih termotivasi untuk tetap disiplin, memperhatikan detail pekerjaan, serta lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan guna memastikan efektivitas dan efisiensi kerja. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada penciptaan lingkungan kerja yang selaras dan positif dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kedisiplinan melalui kewaspadaan yang lebih tinggi dalam bekerja.

Semakin tinggi kemampuan seorang pemimpin dalam bertindak sebagai pembaharu, maka semakin meningkat pula frekuensi kehadiran karyawan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang

inovatif, mampu menghadirkan perubahan positif, serta memberikan gagasan baru yang relevan dengan perkembangan organisasi akan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Ketika pemimpin berperan sebagai agen perubahan, lingkungan kerja menjadi lebih dinamis, menumbuhkan motivasi, serta meningkatkan rasa keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi. Dalam kondisi tersebut, karyawan merasa lebih dihargai, memiliki kesempatan untuk berkembang, serta terdorong untuk hadir secara lebih konsisten guna berkontribusi pada perubahan yang sedang berlangsung. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang mengedepankan inovasi dan pembaruan dapat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja melalui peningkatan frekuensi kehadiran karyawan.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka motivasi pegawai cenderung semakin meningkat. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wen, et.al (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.

Pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Pembaharu, Memberi teladan, Mengharmoniskan lingkungan kerja, Memberdayakan bawahan, dan Meningkatkan kemampuan terus menerus sedangkan variabel

Motivasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.

Semakin tinggi kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, maka semakin besar pula kebutuhan sosial yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin mampu membangun suasana kerja yang nyaman, kolaboratif, dan penuh keterbukaan, karyawan akan lebih terdorong untuk menjalin interaksi sosial yang lebih erat dengan rekan kerja. Lingkungan kerja yang harmonis menciptakan rasa kebersamaan, memperkuat hubungan antarindividu, serta meningkatkan kepercayaan dan dukungan sosial di dalam tim. Dalam situasi seperti ini, karyawan cenderung lebih aktif dalam berkomunikasi, berbagi pengalaman, serta saling membantu dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang berfokus pada keharmonisan lingkungan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat aspek sosial dalam organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Semakin tinggi kemampuan seorang pemimpin dalam bertindak sebagai pembaharu, maka semakin besar pula kebutuhan fisiologis yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang pemimpin membawa perubahan, memperkenalkan inovasi, serta mendorong perbaikan dalam organisasi, karyawan menghadapi tantangan baru yang

dapat meningkatkan tekanan kerja dan tuntutan fisik. Lingkungan kerja yang dinamis akibat perubahan dan pembaruan sering kali menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan cepat, bekerja lebih keras, dan menghadapi beban kerja yang lebih tinggi, sehingga kebutuhan dasar mereka, seperti istirahat yang cukup, asupan makanan yang seimbang, serta kondisi kerja yang nyaman, menjadi lebih penting. Dalam kondisi seperti ini, organisasi perlu memastikan bahwa aspek fisiologis karyawan, seperti kesejahteraan fisik dan kesehatan, tetap terjaga agar mereka dapat bekerja secara optimal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada pembaruan perlu diimbangi dengan perhatian terhadap kebutuhan dasar karyawan agar perubahan yang diterapkan dapat berjalan secara efektif tanpa mengorbankan kesejahteraan mereka.

4.6.3. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin kerja yang berarti apabila Motivasi semakin baik, maka Disiplin kerja akan cenderung menjadi semakin meningkat. Penelitian ini mendukung hasil terdahulu dilakukan oleh Hasibuan dan Nugrohoseno (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Pengukuran variabel Motivasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi

diri. Sedangkan Pengukuran variabel Disiplin kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Frekuensi Kehadiran, Kewaspadaan, Ketaatan Pada Standar Kerja, Ketaatan Pada Peraturan Kerja dan Etika Kerja.

Semakin tinggi kebutuhan sosial yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kewaspadaan mereka dalam disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki dorongan kuat untuk berinteraksi, menjalin hubungan, serta membangun koneksi sosial cenderung lebih memperhatikan lingkungan sekitarnya dan lebih waspada dalam menjalankan tugasnya. Kebutuhan sosial yang terpenuhi, seperti adanya dukungan dari rekan kerja, rasa kebersamaan dalam tim, serta komunikasi yang efektif, dapat menciptakan atmosfer kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan kesadaran terhadap tanggung jawab individu. Dalam lingkungan kerja yang didominasi oleh interaksi sosial yang positif, karyawan akan lebih termotivasi untuk menjaga kedisiplinan, menunjukkan kepedulian terhadap detail pekerjaan, serta lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas guna menghindari kesalahan yang dapat berdampak pada tim atau organisasi. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan sosial tidak hanya berdampak pada kesejahteraan emosional karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kewaspadaan dan kedisiplinan dalam bekerja, yang pada akhirnya mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Semakin tinggi kebutuhan fisiologis yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula frekuensi kehadiran mereka dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar, seperti istirahat yang cukup, asupan makanan yang memadai, serta lingkungan kerja yang nyaman, memiliki peran penting dalam menjaga tingkat kehadiran karyawan. Ketika kebutuhan fisiologis terpenuhi dengan baik, karyawan akan merasa lebih sehat, bugar, dan memiliki energi yang cukup untuk menjalankan tugas sehari-hari. Sebaliknya, jika kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, karyawan mungkin mengalami kelelahan, stres, atau masalah kesehatan yang dapat mengurangi konsistensi mereka dalam hadir di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian terhadap aspek kesejahteraan fisik karyawan, misalnya dengan menyediakan fasilitas kesehatan, ruang istirahat yang memadai, serta kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Dengan lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan fisiologis, karyawan akan lebih termotivasi untuk hadir secara rutin dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terkait peran Kepemimpinan Transformational dan Motivasi Kerja dalam Peningkatan Disiplin Kerja SDM, dapat disimpulkan jawaban atas pertanyaan penelitian adalah ebagaimana berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Hasil ini berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka disiplin kerja pegawai akan cenderung menjadi lebih baik.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang berarti semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka motivasi pegawai cenderung semakin meningkat.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin kerja yang berarti apabila Motivasi semakin baik, maka Disiplin kerja akan cenderung menjadi semakin meningkat.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan transformasional, maka disiplin dan motivasi kerja pegawai akan cenderung menjadi lebih baik. Kemudian, SDM yang termotivasi dengan baik maka akan memiliki disiplin yang tinggi. Berdasarkan korelasi indikator yang

telah dibahas sebelumnya maka beberapa implikasi teoritis yang muncul dengan temuan tersebut adalah :

1. Ketika pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, nyaman, dan kondusif, para karyawan atau anggota tim cenderung lebih waspada dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada penciptaan lingkungan kerja yang selaras dan positif dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kedisiplinan melalui kewaspadaan yang lebih tinggi dalam bekerja.
2. Ketika pemimpin berperan sebagai agen perubahan, lingkungan kerja menjadi lebih dinamis, menumbuhkan motivasi, serta meningkatkan rasa keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang mengedepankan inovasi dan pembaruan dapat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja melalui peningkatan frekuensi kehadiran karyawan.
3. Ketika pemimpin mampu membangun suasana kerja yang nyaman, kolaboratif, dan penuh keterbukaan, karyawan akan lebih terdorong untuk menjalin interaksi sosial yang lebih erat dengan rekan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang berfokus pada keharmonisan lingkungan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat aspek sosial dalam organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

4. Ketika seorang pemimpin membawa perubahan, memperkenalkan inovasi, serta mendorong perbaikan dalam organisasi, karyawan menghadapi tantangan baru yang dapat meningkatkan tekanan kerja dan tuntutan fisik. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada pembaruan perlu diimbangi dengan perhatian terhadap kebutuhan dasar karyawan agar perubahan yang diterapkan dapat berjalan secara efektif tanpa mengorbankan kesejahteraan mereka.
5. Individu yang memiliki dorongan kuat untuk berinteraksi, menjalin hubungan, serta membangun koneksi sosial cenderung lebih memperhatikan lingkungan sekitarnya dan lebih waspada dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan sosial tidak hanya berdampak pada kesejahteraan emosional karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kewaspadaan dan kedisiplinan dalam bekerja, yang pada akhirnya mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.
6. Ketika kebutuhan fisiologis terpenuhi dengan baik, karyawan akan merasa lebih sehat, bugar, dan memiliki energi yang cukup untuk menjalankan tugas sehari-hari. Sebaliknya, jika kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, karyawan mungkin mengalami kelelahan, stres, atau masalah kesehatan yang dapat mengurangi konsistensi mereka dalam hadir di tempat kerja. Dengan lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan fisiologis, karyawan akan lebih termotivasi untuk hadir

secara rutin dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

5.3. Implikasi Manajerial

1. KPP Pratama Semarang Barat perlu meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional dengan memperkuat aspek inovasi (*Pembaharu*), sekaligus mempertahankan keharmonisan lingkungan kerja. Untuk mendorong peran pemimpin sebagai agen perubahan, organisasi dapat mengadakan pelatihan kepemimpinan inovatif, memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide-ide kreatif, serta mendorong budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Di sisi lain, menjaga keharmonisan lingkungan kerja dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, kolaborasi yang erat antarpegawai, serta menciptakan suasana kerja yang inklusif dan mendukung kesejahteraan mental karyawan.
2. Selain itu, motivasi pegawai juga perlu ditingkatkan dengan memperhatikan kebutuhan fisiologis mereka, sambil tetap mempertahankan pemenuhan kebutuhan sosial yang sudah berjalan dengan baik. Pemenuhan kebutuhan fisiologis dapat dilakukan dengan menyediakan fasilitas kerja yang nyaman, akses terhadap makanan sehat, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Tunjangan kesehatan dan kebijakan cuti yang fleksibel juga dapat menjadi langkah strategis untuk memastikan pegawai tetap sehat dan produktif. Sementara itu, kebutuhan sosial dapat terus dipertahankan dengan memperkuat interaksi dan

kebersamaan dalam tim, misalnya melalui kegiatan bersama, program mentoring, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.

3. Terkait disiplin kerja, organisasi perlu meningkatkan tingkat kehadiran pegawai tanpa mengurangi kewaspadaan yang sudah tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan sistem reward dan punishment yang jelas, memberikan fleksibilitas kerja dengan tetap menjaga produktivitas, serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam perencanaan tugas agar mereka merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang tidak terlalu membebani pegawai juga penting agar mereka tetap termotivasi untuk hadir secara rutin. Dengan strategi ini, KPP Pratama Semarang Barat diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif, inovatif, dan produktif, sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

1. Nilai koefisien determinasi (R-square) pada variabel Disiplin Kerja yang rendah menunjukkan bahwa adanya keterbatasan variabilitas yang mempengaruhi variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor eksternal lain yang berpotensi memengaruhi Disiplin Kerja, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, atau kebijakan internal yang belum dianalisis dalam penelitian ini.

2. Nilai koefisien determinasi (R-square) pada variabel Motivasi yang rendah menunjukkan bahwa keterbatasan variabilitas yang memengaruhi Motivasi, yang menandakan bahwa aspek lain seperti insentif, kondisi kerja, atau faktor individu seperti kebutuhan psikologis dan kepuasan kerja mungkin memiliki peran yang signifikan dalam membentuk Motivasi pegawai, namun belum terakomodasi dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei, yang meskipun memungkinkan analisis hubungan antarvariabel secara objektif, tetap memiliki keterbatasan dalam menggali wawasan mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Disiplin Kerja dan Motivasi. Pendekatan ini tidak memberikan ruang bagi eksplorasi lebih lanjut terkait persepsi, pengalaman, atau faktor psikologis yang mungkin berperan dalam membentuk variabel yang diteliti.

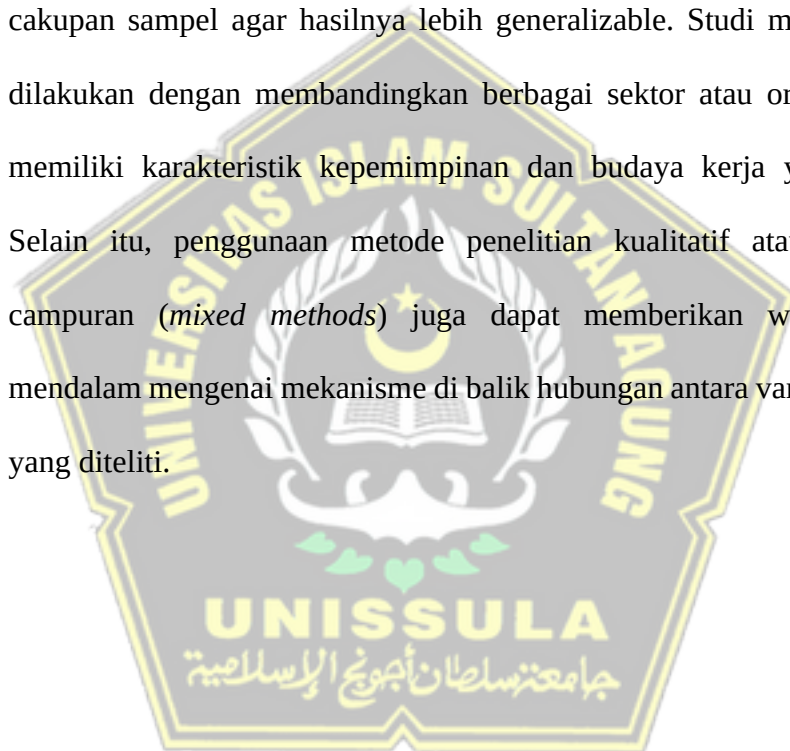
5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian maka untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar :

1. Memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Disiplin Kerja dan Motivasi guna meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas kedua variabel tersebut seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, serta kebijakan insentif dan penghargaan sebagai variabel independen tambahan.
2. Penelitian mendatang juga dapat mengeksplorasi peran variabel moderasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap

Motivasi, dan Disiplin Kerja. Misalnya, variabel seperti keterlibatan kerja (*work engagement*), kesejahteraan karyawan, atau dukungan organisasi dapat diuji sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja dapat diperkuat atau diperlemah.

3. Metodologi penelitian juga dapat dikembangkan dengan memperluas cakupan sampel agar hasilnya lebih generalizable. Studi mendatang bisa dilakukan dengan membandingkan berbagai sektor atau organisasi yang memiliki karakteristik kepemimpinan dan budaya kerja yang berbeda. Selain itu, penggunaan metode penelitian kualitatif atau pendekatan campuran (*mixed methods*) juga dapat memberikan wawasan lebih mendalam mengenai mekanisme di balik hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.



Daftar pustaka

- Ghozali, Imam. 2006. Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Semarang: Universitas Diponegoro. Harhinto, T. 2004
- Hasibuan, Malayu SP, and Estu Rahayu. "Manajemen: dasar, pengertian dan masalah Edisi Revisi." (2014).
- Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. "Self-determination theory." Handbook of theories of social psychology 1.20 (2012): 416-436.
- Mulyadi dan Rivai (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta cetakan kesembilan
- Robbins, Stephen P and Timothy A Judge. 2007. Perilaku Organisasi. Jakarta : Salemba Empat.
- Siswanto, (2010), Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara
- Putra, I. Putu Yuda Perdana, and I. Gusti Ayu Dewi Adnyani. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri Dan Body Repair Pada PT. MERPATI BALI. Diss. Udayana University, 2013
- Darto, M. (2013). Kepemimpinan Transformasional Dalam Konteks Perubahan Organisasi Di Lembaga Administrasi Negara (Transformational Leadership In The Context Of Organizational Change In The National Institute Of Public Administration (Nipa/Lan)). Jurnal Borneo Administrator, 9(3).
- Ljungholm, Doina Popescu. "Emotional intelligence in organizational behavior." Economics, Management, and Financial Markets 9.3 (2014): 128-133
- Rahmi, B. Maptuhah. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). Diss. Udayana University, 2014
- Ondabu, Ibrahim Tirimba. "A theory of human motivation: The tirimba grouping theory of motivation." SOP Transactions on economic research 1.1 (2014): 16-21
- Shalahuddin, Shalahuddin. "Karakteristik kepemimpinan transformasional." Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin 6 (2015): 56599
- Dewi, Dimika Sari, and Ni Wayan Mujiati. Pengaruh the big five personality dan Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan di karma jimbaran villa. Diss. Udayana University, 2015
- Sumadhinata, Yelli Eka. "Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan non edukatif di salah satu universitas swasta di bandung." Proceeding of International Conference Sustainable Competitive Advantage. Vol. 8. No. 1. 2018
- Nurhuda, Amy, Sigit Sardjono, and Wulan Purnamasari. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo–Sidoarjo." IqtishadEQUITY jurnal MANAJEMEN 1.1 (2018).

- Shaikh, Rabia, and Danish Ahmed Siddiqui. "Bank service quality on customer satisfaction, loyalty: A Study based on Islamic Banks in Pakistan." Shaikh, R. and Siddiqui, DA (2018). Bank Service Quality on Customer Satisfaction, Loyalty: A Study Based on Islamic Banks in Pakistan. *International Journal of Management and Commerce Innovations* 6.2 (2018): 830-839
- Muhyadin, Fererius Hetlan. "Pengaruh Disiplin Kerja." *Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* 8.5 (2019): 55
- Widyawati, Juniar Rosalina. "Pengaruh Faktor Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja." *Jurnal Ilmu Manajemen* 9.1 (2021): 154-166
- Chua, Jeremy, and Oluremi B. Ayoko. "Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement." *Journal of Management & Organization* 27.3 (2021): 523-543
- Acquah, Alex, et al. "Literature review on theories of motivation." *EPRA International Journal of Economic and Business Review* 9.5 (2021): 25-29
- Saifusidak, Rich Auliyan, and Naniek Pangestuti. "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI PADA RUMAH TAHANAN NEGARA KELAS IIIB DEMAK." *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 9.10 (2022): 3900-3909
- Juwantini, Nani, Taufiq Rochman, and Sarwo Edy. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya pada Kinerja." *JURNAL EMAS: Ekonomi Manajemen Akuntansi Kewirausahaan* 2.2 (2022): 36-42
- Ndolu, Jolanda Lisdawati, Simon Sia Niha, and Henny A. Manafe. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4.2 (2022): 183-197
- Hidayah, N., Puspitasari, W., Kartika, S. E., & Herlambang, R. B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Perceived Organizational Support Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Lembaga Swadaya Masyarakat (Lsm) Aliansi Tajam Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(1), 673-688
- Nugrohoseno, Dwiarko, and Aldi Martua Hasibuan. "Pengaruh Budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai Kementerian Hukum dan HAM pada Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II A Jakarta." *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi* 6.2 (2022): 1688-1702
- Putri, Dinda Deviedi, and Rohmah Kurniawati. "THE INFLUENCE OF MOTIVATION, LEADERSHIP STYLE, COMPENSATION ON WORK DISCIPLINE AT PT. CANDI JAYA AMERTA TANGGULANGIN SIDOARJO." *Jurnal Ekonomi* 12.04 (2023): 22-29.
- Wen, Geradus, Arius Andreas Kambu, and H. S. Ikhwan. "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEJABAT FUNGSIONAL

DAN STRUKTURAL DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN MAPPI." *Journal of Syntax Literate* 9.7 (2024).

Nurjanah, Alifah Febirika, and Adi Santoso. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan CV. Cipta Layla Bina Karya (Ayam Geprek Layla)." *Jurnal AKTUAL* 21.1 (2023).

