

**DAMPAK *LOCUS OF CONTROL* DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN *SELF
ESTEEM* SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA KPP PRATAMA SEMARANG CANDISARI**



PROPOSAL TESIS

**YULISTYO KHARISMAWAN
NIM 20402300387**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

DAMPAK *LOCUS OF CONTROL* DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN *SELF ESTEEM* SEBAGAI *VARIABEL MODERATING* PADA KPP PRATAMA SEMARANG CANDISARI

Disusun Oleh:
Yulistyo Kharismawan
20402300387

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, Maret 2025
Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, representing the signature of Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.

Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.

HALAMAN PERSETUJUAN

DAMPAK *LOCUS OF CONTROL* DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN *SELF ESTEEM* SEBAGAI *VARIABEL MODERATING* PADA KPP PRATAMA SEMARANG CANDISARI

Disusun Oleh:
Yulistyo Kharismawan
20402300387

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal Maret 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.
NIK. 210491026

Penguji I



Dr. Tri Wikaningrum S.E., M.Si.
NIK. 210499047

Penguji II



Dr. H. Moch Zulfa, MM.
NIK. 210486011

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal Maret 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK.210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yulistyo Kharismawan

NIM : 20402300387

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Dampak *Locus Of Control* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan *Self Esteem* Sebagai Variabel Moderating Pada KPP Pratama Semarang Candisari” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.
NIK. 210491026

Semarang, 7 Maret 2025
Saya yang menyatakan,



Yulistyo Kharismawan
NIM.20402300387

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Yulistyo Kharismawan
NIM	: 20402300387
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“Dampak Locus Of Control Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Sumber

Daya	Manusia	Dengan	Self Esteem	Sebagai	Variabel	Moderating
Pada	Pada	KPP	Pratama	Semarang	Candisari”	

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 ada pelanggaran 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, 04 Desember 2024

Yang menyatakan,



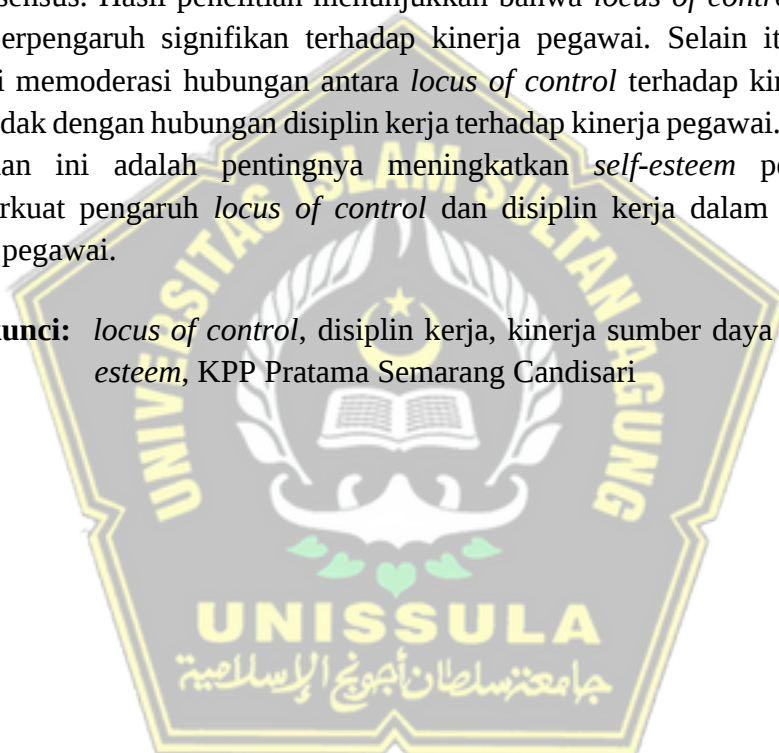
Yulistyo Kharismawan

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *locus of control* dan disiplin kerja terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan *self-esteem* sebagai variabel *moderating* di KPP Pratama Semarang Candisari. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS). Sampel penelitian terdiri dari 102 pegawai yang diperoleh dengan teknik sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *locus of control* dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *self-esteem* terbukti memoderasi hubungan antara *locus of control* terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak dengan hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya meningkatkan *self-esteem* pegawai untuk memperkuat pengaruh *locus of control* dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

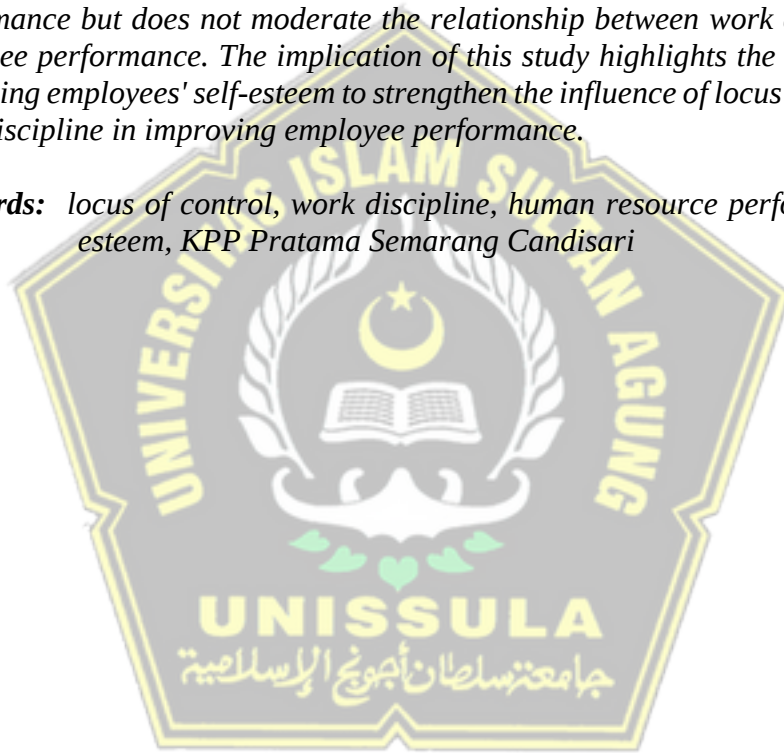
Kata kunci: *locus of control*, disiplin kerja, kinerja sumber daya manusia, *self-esteem*, KPP Pratama Semarang Candisari



ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of locus of control and work discipline on human resource performance, with self-esteem as a moderating variable at KPP Pratama Semarang Candisari. The research employs a quantitative approach using Partial Least Square (PLS) analysis. The sample consists of 102 employees selected through a census technique. The results indicate that locus of control and work discipline significantly affect employee performance. Furthermore, self-esteem is proven to moderate the relationship between locus of control and employee performance but does not moderate the relationship between work discipline and employee performance. The implication of this study highlights the importance of enhancing employees' self-esteem to strengthen the influence of locus of control and work discipline in improving employee performance.

Keywords: locus of control, work discipline, human resource performance, self-esteem, KPP Pratama Semarang Candisari



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Dampak *Locus Of Control* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan *Self Esteem* Sebagai Variabel Moderating Pada KPP Pratama Semarang Candisari”. Dalam penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan doa kedua orang tua dan istri tercinta, serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama dosen pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing, serta Dr. Tri Wikaningrum S.E., M.Si dan Dr. H. Moch Zulfa, MM selaku dosen penguji, kepada beliau-beliau yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat sehingga penelitian tesis ini dapat selesai dan tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah mencurahkan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Kepada orang tua saya, istri, serta anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan serta doa terbaiknya kepada saya.

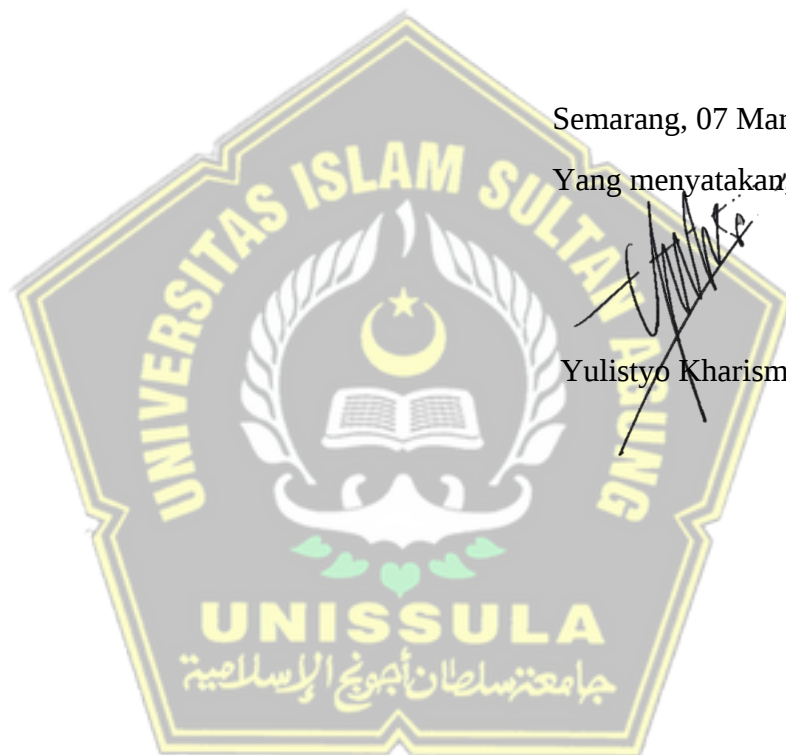
Penulis menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih jauh dari kata sempurna serta terdapat banyak kekurangan, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, 07 Maret 2025

Yang menyatakan,



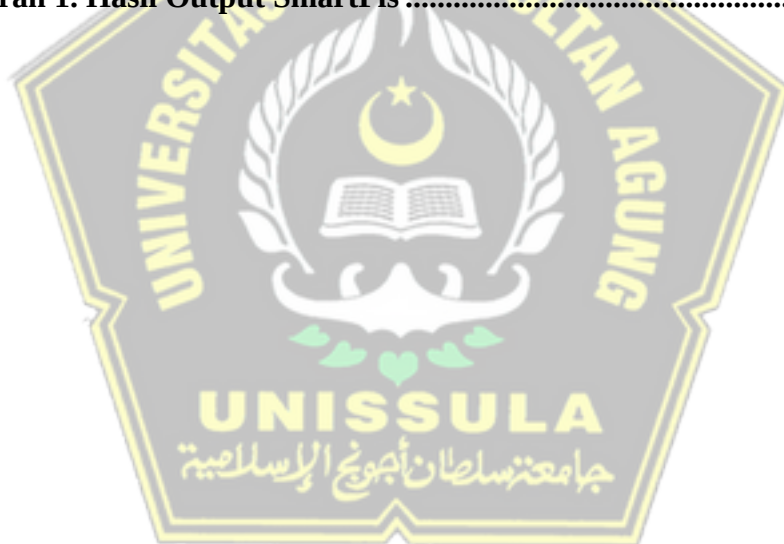
Yulistyo Kharismawan



DAFTAR ISI

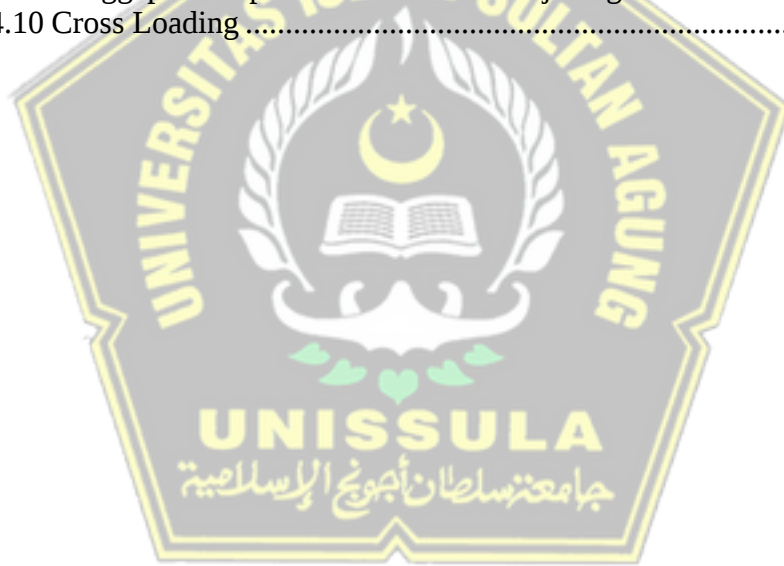
	Halaman
HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	2
HALAMAN PERSETUJUAN	3
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	4
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	5
ABSTRAK	6
ABSTRACT	7
KATA PENGANTAR.....	8
DAFTAR ISI.....	10
DAFTAR TABEL	12
DAFTAR GAMBAR	13
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	14
1.2. Rumusan Masalah	21
1.3. Tujuan Penelitian	22
1.4. Manfaat Penelitian	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Teori Motivasi - Herzberg	24
2.2. Kinerja Pegawai	26
2.3. Locus Of Control.....	29
2.4. Disiplin Kerja	31
2.5. Self Esteem	32
2.6. Hubungan Logis Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	36
2.6.1 Peran Locus Of Control terhadap Kinerja Pegawai	36
2.6.1 Peran Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	37
2.6.3 Peran Self Esteem dalam memoderasi pengaruh Locus Of Control terhadap Kinerja Pegawai	38
2.6.3 Peran Self Esteem dalam memoderasi pengaruh Locus Of Control, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	39
2.7. Kerangka Pemikiran.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	41
3.2. Populasi dan Sampel	41
3.3. Metode Pengumpulan Data	42
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	43
3.5. Metode Analisis Data	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum dan Identitas Responden.....	50
4.2. Analisis Deskriptif	56
4.3. Analisis Kuantitatif	61

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	
4.4.1 Peran Kepemimpinan <i>Locus Of Control</i> terhadap Kinerja Pegawai	68
4.4.2 Peran Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	69
4.4.3 Peran <i>Self Esteem</i> dalam memoderasi pengaruh <i>Locus Of Control</i> terhadap Kinerja Pegawai	70
4.4.4 Peran <i>Self Esteem</i> dalam memoderasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	71
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Implikasi Teoritis	72
5.3 Implikasi Manajerial	73
5.4 Keterbatasan Penelitian	75
5.5 Agenda Penelitian Yang Akan Datang	76
DAFTAR PUSTAKA	78
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	86
Lampiran 1. Rekapitulasi Hasil Isian Kuesioner	86
Lampiran 1. Hasil Output SmartPls	88



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Indikator Kinerja Pada KPP Pratama Semarang Candisari Tahun 2022 dan 2023.....	4
Tabel 1.2 Research Gap Penelitian Terdahulu	6
Tabel 3.1 Indikator variabel penelitian	30
Tabel 4.1 Responden Menurut Usia	51
Tabel 4.2 Responden Menurut Jenis Kelamin	52
Tabel 4.3 Responden Menurut Pendidikan	53
Tabel 4.4 Responden Menurut Masa Kerja	54
Tabel 4.5 Responden Menurut Status Perkawinan	55
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Variabel <i>Locus Of Control</i>	57
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Variabel Disiplin Kerja.....	58
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Variabel <i>Self Esteem</i>	59
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai	60
Tabel 4.10 Cross Loading	64



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran.....	40
Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran.....	62
Gambar 4.2 Construct Realibility and Validity	63
Gambar 4.3 R-Square	64
Gambar 4.4 Path Coefficients.....	66
Gambar 4.5 Bootstraping.....	66



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penerimaan perpajakan mempunyai peranan yang sangat penting dalam APBN, merupakan komponen terbesar serta sumber utama penerimaan dalam negeri untuk menopang pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan. Dalam melaksanakan tugas mengumpulkan penerimaan negara tersebut, diperlukan pegawai yang kompeten. Hal tersebut sesuai dengan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak yaitu menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian bangsa, dengan cara mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil; pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan; aparatur pajak yang berintegritas, kompeten, dan profesional; serta kompensasi yang kompetitif berbasis system manajemen kinerja. Salah satu upaya untuk memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat, yaitu adanya disiplin yang tinggi, profesionalisme, motivasi dan kinerja yang optimal dari pegawai pajak. Kesiapan sumber daya manusia yang mempunyai disiplin yang tinggi, profesionalisme, motivasi dan kinerja yang optimal diharapkan mampu mengatasi permasalahan perpajakan yang dapat mengatasi krisis ekonomi dan moneter yang melanda Bangsa Indonesia (Gani, 2008).

Sumber daya manusia yang kompeten akan mampu meningkatkan pelayanan terhadap Wajib Pajak, sehingga akan mendorong kesadaran Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajibannya. Wajib Pajak yang sadar akan peran penting pajak dalam pembangunan negara, akan memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi. Penerimaan pajak merupakan andalan utama kemandirian dalam pembiayaan pembangunan, akan semakin disadari sebagai hal yang perlu untuk didukung keberhasilannya. Dengan pelayanan pajak yang baik diharapkan dapat memberikan kesadaran kepada seluruh stakeholders dalam memberikan dukungan terhadap kinerja pegawai pajak, yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan pola kerja pegawai perpajakan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi (Gani, 2008). Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dari organisasi dan mempunyai peranan yang penting dalam kegiatan organisasi. Notoatmodjo (2003) mengemukakan bahwa manusia sebagai salah satu komponen organisasi merupakan sumber daya penentu tercapainya visi dan misi organisasi. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem, yaitu rangkaian hubungan antar bagian komponen yang bekerja sama secara keseluruhan. Dimana setiap komponen merupakan sub sistem yang memiliki kekayaan sistem bagi dirinya. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memperhatikan faktor sumber daya manusianya (Umar, dkk., 2016).

KPP Pratama Semarang Candisari adalah unit kerja yang berada di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan memiliki peran penting dalam mengoptimalkan penerimaan pajak serta meningkat kepatuhan kewajiban perpajakan. Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan, KPP Pratama Semarang Candisari perlu didukung oleh struktur organisasi, proses bisnis, dan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas yang dibebankan secara efektif, efisien, dan berkesinambungan.

Data Indikator Kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari sebagai berikut:

Tabel 1.1
Indikator Kinerja
Pada KPP Pratama Semarang Candisari
Tahun 2022 dan 2023

Indikator Kinerja	Indeks Capaian	
	Tahun 2022	Tahun 2023
Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	107,78%
Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100,00%	110,60%
Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	62,04%	99,06%
Persentase Wajib Pajak Badan yang melakukan pembayaran	64,09%	58,67%

Sumber: KPP Pratama Semarang Candisari Tahun, 2024

Berdasarkan indikator kinerja pada KPP Pratama Semarang Candisari tabel 1.1 menunjukkan bahwa persentase wajib pajak badan yang melakukan pembayaran dan realisasi penerimaan pajak dari kegiatan pengawasan kepatuhan material (PKM)

tidak sesuai dengan harapan atau ekspektasi dari KPP Pratama Semarang Candisari. Indeks capaian pengawasan kepatuhan material dan kepatuhan pembayaran wajib pajak badan yang dibawah target menunjukkan bahwa pengawasan dan/atau penggalan potensi untuk tahun-tahun pajak sebelumnya, tidak sepenuhnya bisa digali oleh pegawai. Hal ini berarti kinerja pegawai dalam mencapai penerimaan pajak dari tahun-tahun sebelumnya belum optimal.

Dalam menghadapi tantangan berupa tingkat work load dan target pekerjaan yang tinggi diperlukan pegawai yang memiliki kepercayaan diri dan keyakinan baik dari dalam dirinya (*Internal Locus of Control*) berupa usaha yang gigih dan pantang menyerah maupun kepercayaan bahwa adanya dukungan eksternal (*Eksternal Locus of Control*) yang mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi, hal ini merupakan pengertian dari *Locus of Control* (Sinambela, 2016).

Locus of control merupakan konsep psikologis yang mengacu pada keyakinan seseorang tentang sejauh mana mereka dapat mengendalikan peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Locus of control internal dikaitkan dengan kinerja karyawan yang lebih baik karena menumbuhkan motivasi dan tindakan positif. Karyawan dengan locus control internal lebih mungkin menghadapi tantangan dengan sikap positif, sedangkan mereka yang memiliki locus of control eksternal mungkin merasa putus asa atau mudah menyerah karena kurangnya kendali atas diri mereka sendiri. Studi oleh Yuniarti & Muhtamar (2022) menyatakan bahwa locus of control memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi oleh Anam et al. (2022) mendukung bahwa kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh locus

of control. Sementara itu, studi oleh Tossa et al. (2023) datang dengan hasil berbeda, locus of control tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *Locus of control*, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja menurut Hasibuan (2013:194) mengemukakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi semua hukum dan norma sosial yang berlaku. Dalam kedisiplinan pegawai diperlukan peraturan dan hukuman karena peraturan sangat diperlukan untuk menumbuhkan rasa yang diharapkan oleh organisasi dalam menciptakan tata tertib yang baik bagi organisasi. Ketidakpatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku dapat menimbulkan permasalahan baru sehingga berimbas kepada pekerjaan atau tugas-tugas menjadi tidak maksimal dan mempengaruhi disetiap proses aktivitas kinerja pegawai. Hal ini berarti sikap disiplin kerja yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan meningkatkan performa pegawai dan tercapainya tujuan KPP Pratama Semarang Candisari.

Dalam penelitian terdahulu, Anam et al. (2022) dan Yuniarti & Muhtamar (2022) menunjukkan bahwa *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Dede Arseyani Pratamasyari, Abdurrahman Mansyur (2023), dan Tossa et al. (2023) menunjukkan bahwa *Locus Of Control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian Adinda et al.(2023),

Hidayat et al. (2024), dan Salsabilla & Suryawan (2022) menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian yang dilakukan Hendy Tannady (2016), dan Naitul Muna & Sri Isnowati (2022) menunjukkan Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;

Tabel 1.2
Research Gap Penelitian Terdahulu

Isu Gap Ada Perbedaan Hasil Penelitian	Peneliti	Hasil Penelitian
Hubungan Locus Of Control terhadap Kinerja	Anam et al. (2022) dan Yuniarti & Muhtamar (2022)	Locus Of Control berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
	Dede Arseyani Pratamasyari, Abdurrahman Mansyur (2023), dan Tossa et al. (2023)	Locus Of Control tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Hubungan Disiplin terhadap Kinerja	Adinda et al.(2023), Hidayat et al. (2024), dan Salsabilla & Suryawan (2022)	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
	Hendy Tannady (2016), dan Naitul Muna & Sri Isnowati (2022)	Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Sumber: Beberapa Jurnal diolah, 2024

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hubungan antara Locus Of Control dan Disiplin Kerja dapat berpengaruh signifikan maupun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dimungkinkan terdapat faktor lain yang

mempengaruhi atau berperan sebagai *moderating* terhadap kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mungkin berperan sebagai *moderating* adalah motivasi intrinsik, dimana dapat diwakili dengan *Self Esteem*. *Self Esteem* sering dikaitkan dengan kinerja pegawai, karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal.

Self esteem yang tinggi akan membangkitkan rasa percaya diri, penghargaan diri, rasa yakin akan kemampuan diri, rasa bahwa kehadirannya diperlukan di dalam dunia ini. Sedangkan individu dengan self esteem yang rendah cenderung tidak berani mencari tantangan-tantangan baru dalam hidupnya, lebih senang menghadapi hal-hal yang sudah dikenal dengan baik serta menyenangi hal-hal yang tidak penuh dengan tuntutan, tidak mampu berkomunikasi dengan orang lain, dan cenderung merasa hidupnya tidak bahagia (Gardner dkk, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Sebayang dan Sembiring (2017), Hidayat dan Setiawan (2016) Widyawati dan Karwini (2018) memberikan hasil bahwa self esteem berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Self Esteem dapat dilihat pada beberapa indikator, yaitu Perasaan aman (Feeling of Security), Perasaan menghormati diri (Feeling of Identity), Perasaan diterima (Feeling of Belonging), Perasaan mampu (Feeling of Competence). Dengan adanya dorongan dan tumbuhnya self Esteem pada setiap pegawai, diharapkan produktifitas dan kinerja pegawai dapat optimal.

Penelitian ini akan membahas Dampak *Locus Of Control* dan Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai studi kasus pada KPP Pratama Semarang Candisari dengan *Self Esteem* sebagai *variabel moderating*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan data dan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, Kinerja pegawai yang tampak dari penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) yang tidak optimal diduga berkaitan dengan *Locus Of Control*, Disiplin Kerja dan *Self Esteem*.

Research gap penelitian terdahulu menunjukkan hasil penelitian yang berbeda-beda, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah model penelitian yang berguna dalam meningkatkan peran *Locus Of Control* dan Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh *Self Esteem*. Sesuai batasan masalah di atas, maka dalam rangka mempertajam permasalahan dan memperjelas sasaran pembahasannya perlu dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *Locus Of Control* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari?
2. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari?
3. Apakah *Self Esteem* memoderasi pengaruh antara *Locus Of Control* terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah *Self Esteem* memoderasi pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis peran *Locus Of Control* terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari.
2. Menganalisis peran Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari.
3. Menganalisis *Self Esteem* memoderasi peran *Locus Of Control* terhadap Kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari.
4. Menganalisis *Self Esteem* memoderasi peran Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan penulis dengan adanya penelitian ini

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu manajemen konsentrasi manajemen sumber daya manusia khususnya kinerja pegawai dalam organisasi. Selain itu, Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya

2. Manfaat Praktis

Secara praktis diharapkan adalah penelitian ini dapat berguna sebagai bahan masukan dan evaluasi pimpinan KPP Pratama Candisari mengenai peran *Locus Of Control* dan Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai, dan peran

Self Esteem memoderasi pengaruh *Locus Of Control* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 *Theory Hygiene - Herzberg*

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor, kedua faktor tersebut disebut ketidakpuasan (*dissatisfiers*) dan kepuasan (*satisfiers*) atau *hygiene* dan *motivator* atau faktor intrinsik – ekstrinsik. Hasil penelitian Herzberg menyangkut teorinya ada dua kesimpulan :

1. Kondisi ekstrinsik dalam konteks pekerjaan yang menghasilkan ketidakpuasan di antara pegawai jika kondisi ini tidak terpenuhi. Jika kondisi ini terpenuhi, hasilnya tidak perlu memotivasi pegawai. Kondisi inilah yang disebut ketidakpuasan atau faktor *hygiene* karena dibutuhkan paling tidak mempertahankan tingkat *no dissatisfaction* meliputi gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas supervise teknis.
2. Kondisi intrinsik pekerja jika ada akan membangun tingkat motivasi yang kuat yang hasilnya adalah kinerja pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak terpenuhi, maka pekerjaan tidak terbukti memberikan tingkat kepuasan yang tinggi. Faktor ini disebut kepuasan atau motivator yang meliputi *achievement*, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan tumbuh.

Teori motivasi Herzberg, yang juga dikenal sebagai Teori Dua Faktor, dikembangkan oleh psikolog industri Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori

ini berfokus pada faktor-faktor yang memotivasi dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam lingkungan kerja. Herzberg dalam Luthans (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai dapat berupa tindakan yang muncul dari dalam diri pegawai untuk melakukan suatu perbuatan untuk melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan terhadap pegawai.

Herzberg menyatakan bahwa ada dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan, yaitu Faktor Kelebihan (Motivator) dan Faktor Kekurangan (*Hygiene*). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan dampaknya terhadap kepuasan intrinsik karyawan. Pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karir, dan pekerjaan itu sendiri adalah contoh dari faktor ini. Keberadaan faktor ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Faktor *Hygiene* berkaitan dengan lingkungan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan ekstrinsik karyawan. Gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, dan pengawasan adalah contoh dari faktor ini. Keberadaan faktor ini dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak dapat meningkatkan motivasi atau kepuasan kerja. Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor motivator menciptakan kepuasan kerja sejati, sementara faktor-faktor kekurangan hanya dapat mencegah ketidakpuasan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi karyawan, organisasi perlu memperhatikan kedua jenis faktor ini.

Menurut Gerardine & Belinda (2018) motivasi intrinsik dapat berupa keberhasilan, pengakuan, kebanggaan, dan tanggung jawab. Motivasi intrinsik

muncul dengan sendirinya dari dalam diri pribadi yang bisa mendorong individu meningkatkan kinerjanya maupun sebaliknya dapat menurunkan kinerja individu.

Penelitian ini akan mengkaji peran *Self Esteem* dalam memoderasi pengaruh *Locus Of Control* dan Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai. Peran pimpinan dalam memberikan arahan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan Disiplin Kerja yang baik, *remunerasi/take home pay* yang cukup, hubungan antar pegawai dan kebijakan-kebijakan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai diharapkan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2.2 Kinerja Pegawai

Pencapaian tujuan organisasi dibutuhkan kinerja pegawai yang baik, dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan kinerja pegawai juga meningkat. (Widodo, 2023) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Juga diungkapkan bahwa kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku pegawai yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muis et al., 2018). Kinerja bisa diartikan sebagai hasil dari seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab atau pekerjaannya selama periode tertentu yang telah di sepakati. Ada tiga komponen penting dalam deskripsi kinerja yaitu:

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap pegawai.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan, karena itu standar kerja pegawai untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan yang penting.

3. Penilaian

Penilaian kerja dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap pegawai. Tindakan ini membuat pegawai bertoleransi terhadap tujuan organisasi dan berperilaku kerja sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai

Pengukuran kinerja pegawai menurut (Sinambela, 2021) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

1. Membantu memperbaiki kinerja pegawai agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai menurut (Mangkunegara Anwar, 2016) antara lain :

1. Faktor individual

Faktor individual yaitu kemampuan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pendidikan, pengalaman kerja, keluarga, dan seterusnya) dan demografis (umur, asal usul, dll)

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan unsur-unsur yang datang dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi serta deskripsi pekerjaan;

3. Faktor Psikologis

Faktor Psikologis merupakan gambaran personal seseorang yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar dan motivasi.

Indikator kinerja pegawai Menurut (Robbins & Timothy, 2016) terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai juga membuat hasil yang sempurna pekerjaan atas kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut;

2. Kuantitas

Jumlah unit, jumlah target pekerjaan jumlah siklus pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya;

3. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas yang diselesaikan pegawai sesuai dengan waktu yang sudah ditargetkan dari awal. Karyawan bisa mengelolawaktu yang tersedia untuk menyelesaikan aktivitas lain;

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya perusahaan seperti bahan baku, teknologi, dan tenaga kerja agar dimaksimalkan untuk menaikkan produktivitas setiap unit dalam menggunakan sumber daya yang tersedia;

5. Komitmen kerja

Tingkat karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi serta tanggung jawab terhadap perusahaan.

2.3 *Locus Of Control*

Konsep tentang *Locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter pada tahun 1966, seorang ahli teori pembelajaran social. *Locus of control* dapat diartikan sebagai cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter, 1954).

Locus of control menurut Hjelle dan Ziegler (1992) diartikan sebagai persepsi seseorang tentang sebab-sebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*) yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri.

Lefcourt (1992) menyatakan bahwa *Locus of control* dibedakan menjadi *locus of control* internal yaitu yang ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang. Oleh karena itu terjadinya suatu peristiwa berada dalam kontrol seseorang. Sedangkan *locus of control* eksternal yaitu ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik buruk yang terjadi tidak berhubungan dengan perilaku seseorang pada situasi tertentu, oleh karena itu disebut dengan diluar control seseorang. Setiap orang memiliki *locus of control* tertentu yang berada diantara kedua ekstrem tersebut. Individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib atau event-event dalam kehidupannya berada dibawah kontrol dirinya, dikatakan individu tersebut memiliki *locus of control* internal. Sementara individu yang memiliki keyakinan bahwa lingkunganlah yang mempunyai kontrol terhadap nasib atau event-event yang terjadi dalam kehidupannya dikatakan individu tersebut memiliki *locus of control* eksternal (Maes & Anderson, 1985).

Dan Kinichi (2005) mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal dari aktivitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya (Maes & Anderson, 1985). Individu dengan *locus of control* internal percaya mereka mempunyai kemampuan menghadapi tantangan dan ancaman yang timbul dari lingkungan dan berusaha memecahkan masalah dengan keyakinan yang tinggi sehingga strategi penyelesaian atas kelebihan beban kerja bersifat proaktif. Sebaliknya individu yang memiliki *locus of control* eksternal lebih mudah merasa terancam dan tidak berdaya, maka strategi yang dipilih cenderung

reaktif. Internal control mengacu pada persepsi terhadap kejadian baik positif maupun negative sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan berada dibawah pengendalian dirinya.

Eksternal kontrol mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang dilakukan oleh diri sendiri dan berada diluar kontrol dirinya (Pasewark dan Strauser, 1996, dalam Menezes, 2008). Individu yang mempunyai *locus of control* eksternal diidentikkan lebih banyak menyandarkan harapannya untuk bergantung pada orang lain dan lebih banyak mencari dan memilih situasi yang menguntungkan. Sementara itu individu yang mempunyai *locus of control* internal diidentifikasi lebih banyak menyandarkan harapannya pada dirinya sendiri dan lebih menyenangi keahlian-keahlian dibanding hanya situasi yang menguntungkan (Maes & Anderson, 1985).

2.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja membantu karyawan tetap fokus dan teratur dalam menjalankan tugas - tugas mereka, secara konsisten mematuhi jadwal kerja, tenggat waktu, dan tanggung jawab, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan studi oleh Adinda et al. (2023) bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi lain oleh Marlina & Febrian (2023) membawa hasil yang sama, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi oleh Hidayat et al. (2024) menegaskan bahwa kinerja karyawan secara positif dan signifikan

dipengaruhi oleh disiplin kerja. Menurut Newstorm & Davis, disiplin adalah tindakan manajemen untuk menetapkan standar atau aturan organisasi. Masalah disiplin memiliki dampak signifikan pada individu dalam organisasi (Rachmawati et al. 2021).

Disiplin merupakan alat manajemen yang memungkinkan terjadinya perubahan perilaku dan kesadaran terhadap peraturan perusahaan dan norma sosial, serta menumbuhkan ketaatan, keteraturan atau ketertiban melalui beberapa bentuk perilaku (Afandi, 2016:24). Secara singkat, disiplin kerja menurut Sutrisno merupakan sikap, perilaku, dan tindakan yang mematuhi aturan serta prosedur kerja (Baktiar & Muttaqin, 2024). Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan ketaatan seseorang dalam mematuhi norma dan peraturan yang berlaku di sekitarnya (Mangkunegara, 2017:86). Disiplin mencakup pengetahuan dan komitmen karyawan untuk memastikan kepatuhan terhadap semua peraturan dan standar yang relevan di perusahaan tempat ia bekerja (Hasibuan, 2019:193). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesediaan seseorang dalam mematuhi dan menaati norma - norma dan peraturan yang berlaku di tempat kerja.

2.5 *Self Esteem*

Suatu keinginan yang bersumber dari motivasi seseorang tidak boleh diperoleh secara sekaligus namun harus dilakukan secara bertahap, dan setiap tahap itu harus dilalui dengan proses (Ainanur & Tirtayasa, 2018). Dalam konsep

motivasi Maslow bahwa manusia tersebut memiliki 5 (lima) tingkatan kebutuhan yaitu:

1. *physiological needs*
2. *safety and security needs*
3. *social needs*
4. *esteem needs*
5. *self-actualization needs*

Priyatama (2009) mengatakan motivasi intrinsik merupakan nilai atau gabungan dari kenikmatan atau kesenangan dalam menjalankan suatu tugas untuk tujuan tertentu, dapat dikatakan bahwa motivasi intrinsik yang berfungsi sebagai imbalan adalah tingkah laku individu dalam melaksanakan aktivitas tersebut, bukan imbalan yang bersifat dari luar. Hasibuan (2007) berpendapat bahwa ada beberapa faktor dari motivasi intrinsik, yang dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini:

1. Tanggung jawab
2. Penghargaan
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Pengembangan dan kemajuan

Harga diri merupakan salah satu bagian dari identitas seseorang yang sangat penting keberadaannya. (Reasoner 2010) menjelaskan bahwa orang - orang dengan harga diri yang rendah, sering kali merasa putus asa dan putus asa, memiliki tingkat kegelisahan yang tinggi, tampak lebih kuat sebagai kekuatan pendorong, mudah marah dan marah, dan terus - menerus bertahan

dari kekecewaan dengan standar hidup. Jadi dapat disimpulkan bahwa harga diri adalah evaluasi individu terhadap dirinya yang dikomunikasikan dengan keadaan pikiran positif dan negatif. Harga diri berkaitan dengan bagaimana individu menilai hampir diri mereka sendiri dan akan mempengaruhi kehidupan mereka sehari-hari. Dalam pertanyaannya tentang, ada lima petunjuk untuk tingkat harga diri, untuk lebih jelasnya seperti berikut:

1. Perasaan aman (Feeling of Security). Sentimen keamanan bagi orang-orang terkait dengan rasa percaya terhadap lingkungannya. Bagi orang yang memiliki rasa aman merasa bahwa lingkungan mereka aman bagi mereka, dapat diandalkan dan dapat diandalkan.
2. Perasaan menghormati diri (Feeling of Identity) Rasa karakter mencakup kesadaran menjadi orang yang terpisah dari orang lain dan memiliki karakteristik yang menarik. Ini juga termasuk menoleransi diri sendiri sebagai memiliki kemungkinan, antarmuka, kualitas, dan kekurangan yang berbeda dari orang lain. Dalam rangka mengenal siapa dirinya, manusia harus diberi kesempatan untuk menyelidiki diri sendiri dan lingkungannya.
3. Perasaan diterima (Feeling of Belonging) Perasaan individu bahwa dia adalah bagian dari kelompok dan dia diakui sebagai dihargai oleh orang-orang berkumpulnya. Rombongan ini bisa berupa keluarga, kumpul rekan kerja, atau gerombolan apa saja. Orang akan memiliki penilaian positif tentang diri mereka sendiri jika orang tersebut

merasa diakui dan menjadi bagian dari kelompok tersebut, tetapi orang tersebut akan memiliki penilaian negatif terhadap dirinya sendiri jika ia menemukan perasaan tidak diakui.

4. Perasaan mampu (Feeling of Competence) Sentimen dan keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang ada dalam dirinya dalam mencapai suatu hasil yang diharapkan, misalnya perasaan seseorang ketika menghadapi kemenangan atau Ketika menghadapi kekecewaan. Pemahaman ini terkait dengan kebanggaan, satu perasaan adalah kompetensi dalam diri sendiri dan perasaan kompetensi dalam menghadapi tantangan dalam hidup. Hal ini membuat perbedaan orang untuk akhirnya yakin untuk menghadapi hidup mereka sesudahnya. Orang yang tidak memiliki rasa kompetensi individu akan merasa sangat lemah.
5. Perasaan berharga (Feeling of Worth) Perasaan dimana orang tersebut merasa dirinya terpuji atau tidak, perasaan ini banyak dipengaruhi oleh perjumpaan masa lalu. Sentimen yang dimiliki orang-orang secara teratur ditunjukkan dan berasal dari penjelasan yang bersifat individual seperti tajam, sopan, baik hati, dan sebagainya.

2.6 Hubungan Logis Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Peran *Locus Of Control* terhadap Kinerja Pegawai

Locus of control menurut Hjelle dan Ziegler (1992) diartikan sebagai persepsi seseorang tentang sebab-sebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*) yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri.

Karimi dan Alipour (2011) menjelaskan bahwa, orang dengan *locus of control* internal percaya mereka mengendalikan nasib mereka sendiri. Mereka lebih mungkin untuk mengambil tanggung jawab atas konsekuensi dan bergantung pada standar sendiri terhadap hal yang baik dan yang salah untuk panduan perilaku mereka. Mereka juga lebih cenderung menjadi konsisten dalam penilaian moral dan tindakan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Mestika Lestari Malau (2024), Nurmala & Musadad (2024), dan Anam et al. (2022) menyatakan bahwa *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Locus Of Control* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2.6.2 Peran Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan ketaatan seseorang dalam mematuhi norma dan peraturan yang berlaku di sekitarnya (Mangkunegara, 2017:86)

Disiplin kerja berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja membantu karyawan tetap fokus dan teratur dalam menjalankan tugas - tugas mereka, secara konsisten mematuhi jadwal kerja, tenggat waktu, dan tanggung jawab, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan studi oleh Adinda et al. (2023) bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi lain oleh Marliana & Febrian (2023) membawa hasil yang sama, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi oleh Hidayat et al. (2024) menegaskan bahwa kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh disiplin kerja. Menurut Newstorm & Davis, disiplin adalah tindakan manajemen untuk menetapkan standar atau aturan organisasi. Masalah disiplin memiliki dampak signifikan pada individu dalam organisasi (Rachmawati et al. 2021).

Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

2.6.3 Peran *Self Esteem* dalam memoderasi pengaruh *Locus Of Control* terhadap Kinerja Pegawai

Harga diri merupakan salah satu bagian dari identitas seseorang yang sangat penting keberadaannya. (Reasoner 2010) menjelaskan bahwa orang - orang dengan harga diri yang rendah, sering kali merasa putus asa dan putus asa, memiliki tingkat kegelisahan yang tinggi, tampak lebih kuat sebagai kekuatan pendorong, mudah marah dan marah, dan terus - menerus bertahan dari kekecewaan dengan standar hidup. Jadi dapat disimpulkan bahwa harga diri adalah evaluasi individu terhadap dirinya yang dikomunikasikan dengan keadaan pikiran positif dan negatif. Harga diri berkaitan dengan bagaimana individu menilai hampir diri mereka sendiri dan akan mempengaruhi kehidupan mereka sehari-hari. Siska Wulandari (2024) dalam penelitiannya mendapati bahwa *Self Esteem* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, faktor *Self Esteem* tidak dapat diabaikan pengaruhnya dalam Kinerja Pegawai.

Menurut penelitian Mestika Lestari Malau (2024), Nurmala & Musadad (2024), dan Anam et al. (2022) menunjukkan bahwa *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Dede Arseyani Pratamasyari, Abdurrahman Mansyur (2023), dan Tossa et al. (2023) menunjukkan bahwa *Locus Of Control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Research Gap penelitian tersebut, diperlukan peran *Self Esteem* yang diharapkan dapat mengisi celah dalam penelitian. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Self Esteem* memoderasi peran *Locus Of Control* terhadap Kinerja Pegawai.

2.6.4 Peran *Self Esteem* dalam memoderasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Harga diri merupakan salah satu bagian dari identitas seseorang yang sangat penting keberadaannya. (Reasoner 2010) menjelaskan bahwa orang - orang dengan harga diri yang rendah, sering kali merasa putus asa dan putus asa, memiliki tingkat kegelisahan yang tinggi, tampak lebih kuat sebagai kekuatan pendorong, mudah marah dan marah, dan terus - menerus bertahan dari kekecewaan dengan standar hidup. Jadi dapat disimpulkan bahwa harga diri adalah evaluasi individu terhadap dirinya yang dikomunikasikan dengan keadaan pikiran positif dan negatif. Harga diri berkaitan dengan bagaimana individu menilai hampir diri mereka sendiri dan akan mempengaruhi kehidupan mereka sehari-hari. Siska Wulandari (2024) dalam penelitiannya mendapati bahwa *Self Esteem* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, faktor *Self Esteem* tidak dapat diabaikan pengaruhnya dalam Kinerja Pegawai.

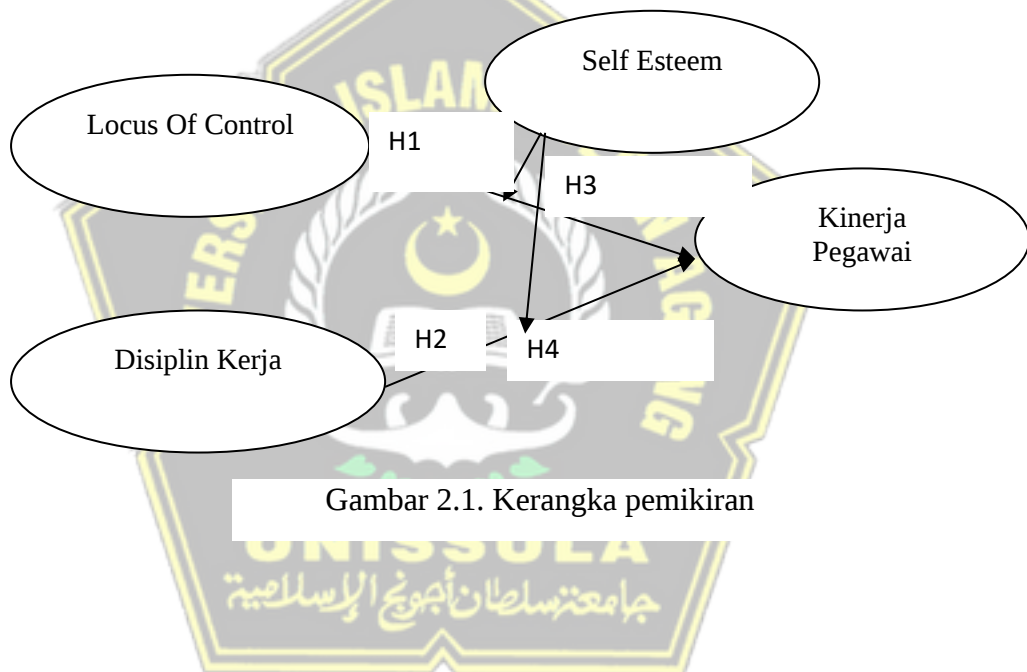
Menurut penelitian Adinda et al.(2023), Hidayat et al. (2024), dan Salsabilla & Suryawan (2022) menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian yang dilakukan Hendy Tannady (2016), dan Naitul Muna & Sri Isnowati (2022) menunjukkan Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Research Gap penelitian tersebut, diperlukan peran *Self Esteem* yang diharapkan dapat dapat

mengisi celah dalam penelitian. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Self Esteem* memoderasi peran Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan perumusan hipotesis tersebut dapat di gambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

Objek penelitian merupakan unsur penting dalam suatu penelitian yang terdiri dari nama variabel penelitian yang mengacu pada perumusan dan identifikasi masalah, hipotesis dan definisi-definisi. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah *Locus Of Control* (X1), Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan *Self Esteem* (Z) dengan lokasi penelitian di KPP Pratama Semarang Candisari, Jl. Setiabudi No.3, Tinjomoyo, Semarang 50262.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti dari tindakan observasi dengan cara tertentu atau pada periode waktu tertentu sehingga belum pernah dikumpulkan sebelumnya.

Sumber data primer dalam penelitian ini didapatkan dari penyebaran angket kuesioner kepada pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Dengan kuesioner peneliti meminta responden untuk mengisi pertanyaan peneliti yang termuat dalam daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden. Ini adalah data yang belum pernah dikumpulkan sebelumnya, baik dengan cara tertentu atau pada periode waktu tertentu.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 102 (seratus dua) pegawai. Teknik pengambilan sampel disini menggunakan sensus, yaitu metode yang sampelnya mencakup keseluruhan jumlah populasi. Jadi jumlah sampelnya sama dengan populasi. Menurut (Sugiyono, 2018) *sampling* jenuh atau biasa disebut sensus merupakan teknik pengambilan sampel dengan cara menggunakan semua anggota populasi yang ada untuk dijadikan sampel.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan kuesioner. Kuesioner adalah metode/teknik pengumpulan yang dilakukan dengan cara membagikan formulir yang berisi daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018).

Pengumpulan data-data tersebut dilakukan dengan beberapa prosedur seperti:

1. Peneliti memberikan kuesioner kepada responden
2. Peneliti memberikan penjelasan jika responden merasa masih ada yang belum jelas, setelah jelas responden langsung mengisi kuesioner yang diberikan,
3. setelah responden mengisi kemudian jawaban tersebut ditabulasi, diolah, dianalisis dan disimpulkan.

Pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* adalah skala penilaian yang berisi pernyataan menguntungkan yang diberikan kepada responden. Responden diminta untuk memberikan respon pada

pernyataan yang diberikan, skor keseluruhan akan dijumlahkan untuk mengukur keseluruhan sikap yang diberikan responden.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini mencakup Kinerja Pegawai, *Locus Of Control*, Disiplin Kerja, dan *Self Esteem*. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Indikator variabel penelitian

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kinerja Pegawai Muis et al., (2018)	Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Komitmen kerja
2.	<i>Locus Of Control</i> Triana et al., (2021)	<i>Locus Of Control</i> sebagai tingkat kepercayaan paling tinggi dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib dan masa depan mereka sendiri, dimana hal ini akan menjadi upaya mendorong individu untuk mengemban tanggung jawab, mendapatkan kepercayaan diri dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan	Internal: 1. Kemampuan 2. Pengetahuan Eksternal: 3. Keberuntungan 4. Rekan kerja 5. Situasi dan kondisi.

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
3.	Disiplin Kerja Afandi (2016),	Disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajemen untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.	1. Pengukuran waktu secara efektif 2. Tanggung jawab 3. Absensi/ kehadiran
4.	<i>Self Esteem</i> Sebayang dan Sembiring (2017)	Self esteem merupakan salah satu bagian dari kepribadian seseorang yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari.	1. Perasaan aman (Feeling of Security) 2. Perasaan menghormati diri (Feeling of Identity) 3. Perasaan diterima (Feeling of Belonging) 4. Perasaan mampu (Feeling of Competence) 5. Perasaan berharga (Feeling of Worth)

Sumber: Beberapa Jurnal Penelitian diolah, 2024.

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* memakai Skala *Likert* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang diterapkan dalam proses penelitian, yaitu metode analisis data kuantitatif. Metode analisis data kuantitatif adalah pendekatan pengolahan data melalui metode statistik atau matematik yang terkumpul dari data primer ataupun data sekunder. Metode ini memiliki kelebihan, yaitu kesimpulan yang lebih terukur dan komprehensif.

Input data kuantitatif dapat dilakukan secara manual atau dengan bantuan komputer yang merupakan proses memindahkan data dari instrumen penelitian seperti kuesioner ke dalam software komputer SmartPLS 4.0.1.9 untuk dianalisis. Output dari analisis statistik menggunakan software komputer dapat ditampilkan dalam beragam bentuk seperti diagram, tabel, grafik atau lainnya

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan tujuannya untuk memperoleh gambaran mengenai kecenderungan persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yang akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) kemudian

dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *Three Box Method*. Analisis ini menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2014).

3.5.2 Analisis Inferensial

Suatu proses pengambilan kesimpulan-kesimpulan berdasarkan data sampel yang diperoleh melalui kuesioner, yang bergantung pada teknik pengambilan sampel dan proses randomnya disebut sebagai analisis inferensial. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis inferensial diukur dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software* statistik *SmartPLS* untuk menguji hubungan antara variabel, baik sesama variabel laten maupun dengan variabel indikator. Penggunaan *SmartPLS 4.0.1.9* sangat dianjurkan ketika memiliki keterbatasan jumlah sampel sementara model yang dibangun kompleks.

Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap :

1. Analisa outer model
2. Analisa inner model
3. Pengujian Hipotesa

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indicator sebagai berikut :

1. Convergent validity

2. Discriminant validity
3. Unidimensionality

Analisa inner model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi :

1. Koefisien determinasi (R^2)
2. Predictive Relevance
3. Goodness of Fit Index (GoF)

Untuk pengujian Hipotesa dilakukan dengan melihat nilai probabilitas nya dan t- statistik nya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel.

Analisa Outer Model

Analisa Outer Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model :

1. *Convergent Validity*

Nilai convergen validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan >0.7. 2.

2. *Discriminant Validity*

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

3. *Composite Reliability*

Data yang memiliki composite reliability >0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi.

4. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE yang diharapkan >0.5 .

5. *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai diharapkan >0.6 untuk semua konstruk.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu :

Significance of weights

Nilai weight indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

Multicollinearity.

Uji multicollinearity dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator.

Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multicollinearity dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5- 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multicollinearity.

Analisa Inner Model

Pengujian inner model dilakukan dengan melihat R Square (R^2) dan predictive relevance (Q^2) bisa juga dilihat dari Quality Index yang diperoleh dari perhitungan bitefolding dalam program SmartPLS

Pengujian Hipotesa

Secara umum metode explanatory research adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan Hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum dan Identitas Responden

Pada penelitian ini, kuesioner disebarkan kepada 102 (seratus dua) pegawai KPP Pratama Semarang Candisari, dengan pertanyaan dari variabel *locus of control* sebanyak 5 (lima) pertanyaan, variabel disiplin kerja 3 (tiga) pertanyaan, variabel *moderating self esteem* sebanyak 5 (lima) pertanyaan, dan variabel *dependent* kinerja pegawai sebanyak 5 (lima) pertanyaan. Tanggapan responden tersebut kemudian dianalisis menggunakan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software* statistik *SmartPLS 4.1.0.9*. Dengan gambaran deskriptif sebagai berikut :

1. Usia

Penelitian terhadap 102 orang responden, usia pegawai dapat dikategorikan dengan rumus sturgess dengan menghitung interval dan kelas pada dalam mengklasifikasikan umur responden sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Kelas (k)} &= 1 + 3,332 (\log n) \\ &= 1 + 3,332 (\log 102) \\ &= 1 + 3,332 (2,017) \\ &= 1 + 6,720 \\ &= 7,72 \rightarrow 8\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval (i)} &= \text{range} / k \\ &= (\text{nilai max-nilai min}) / k\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 I1 &= (56-24) / 8 \\
 &= 32 / 8 \\
 &= 4 \rightarrow \text{Interval Usia } 4
 \end{aligned}$$

Perhitungan rumus sturgess kemudian dijelaskan berdasarkan tabel berikut:

Tabel 4.1
Responden Menurut Usia

Umur (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
24-27	13	12,75
28-31	13	12,75
32-35	16	15,69
36-39	20	19,61
40-43	6	5,88
44-47	8	7,84
48-51	14	13,73
52-56	12	11,76
Total	102	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang berumur dari 24 sampai 27 tahun sebanyak 13 orang atau 12,75 %, yang berumur 28 sampai 31 tahun sebanyak 13 orang atau 12,75 %, yang berumur 32 sampai 35 tahun sebanyak 16 orang atau 15,69 %, yang berumur 36 sampai 39 tahun sebanyak 20 orang atau 19,61 %, yang berumur 40 sampai 43 tahun sebanyak 6 orang atau 5,88 %, yang berumur 44 sampai 47 tahun sebanyak 8 orang atau 7,84 %, yang berumur 48 sampai 51 tahun sebanyak 15 orang atau 13,73 %, dan yang berumur 52 sampai 56 tahun sebanyak 12 orang atau 11,76 %. Hal ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar didominasi usia dibawah 40 tahun, sehingga lebih aktif, baik secara

respon, produktifitas, dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas pelayanan di bidang perpajakan.

2. Jenis Kelamin

Penelitian terhadap 102 orang responden, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2
Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki - Laki	54	52,94
Perempuan	48	47,06
Total	102	100.00

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 terdapat data bahwa 54 orang atau 52,94 % adalah laki-laki dan 48 orang atau 47,06 % adalah perempuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada KPP Pratama Semarang Candisari jumlahnya hampir seimbang atau sama. Secara umum diketahui lingkup pekerjaan di KPP lebih bersifat administratif sehingga dapat dikerjakan oleh semua pegawai baik laki-laki maupun perempuan.

3. Pendidikan

Penelitian terhadap 102 orang responden, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
SMA	1	0,98
D1	11	10,78
D3	19	18,63
S1	50	49,02
S2	21	20,59
Total	102	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden berpendidikan SMA sebanyak 1 orang atau 0,98%, berpendidikan D1 sebanyak 11 orang atau 10,78%, berpendidikan D3 sebanyak 19 orang atau 18,63%, berpendidikan S1 sebanyak 50 orang atau 49,02% dan yang berpendidikan S2 sebanyak 21 orang atau 20,59%. Hal tersebut menunjukan bahwa sebagian besar pegawai pada KPP Pratama Semarang Candisari adalah lulusan S1. Pegawai yang memiliki pendidikan Sarjana S1 dipandang cakap pengetahuan dan memiliki kompetensi dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

4. Masa Kerja

Penelitian terhadap 102 orang responden, masa kerja dalam penelitian ini dapat dikategorikan dengan rumus sturgess dengan menghitung interval dan kelas pada dalam mengklasifikasikan masa kerja responden sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Kelas (k)} &= 1 + 3,332 (\log n) \\
 &= 1 + 3,332 (\log 102)
 \end{aligned}$$

$$= 1 + 3,332 (2,017)$$

$$= 1 + 6,720$$

$$= 7,72 \rightarrow 8$$

$$\text{Interval (i)} = \text{range} / k$$

$$= (\text{nilai max-nilai min}) / k$$

$$I1 = (34-4) / 8$$

$$= 30 / 8$$

$$= 3,75 \rightarrow \text{Interval Masa Kerja 4}$$

Perhitungan rumus sturgess kemudian dijelaskan berdasarkan tabel berikut:

Tabel 4.4
Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
4 - 7	13	12,75
8 - 11	20	19,61
12 - 15	18	17,65
16 - 19	10	9,80
20 - 23	9	8,82
24 - 27	12	11,76
28 - 31	15	14,71
32 - 35	5	4,90
Total	102	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang mempunyai masa kerja dari 4 sampai 7 tahun sebanyak 13 orang atau 12,75 %, mempunyai masa kerja 8 sampai 11 tahun sebanyak 20 orang atau 19,61 %, mempunyai masa kerja 12 sampai 15 tahun sebanyak 18 orang atau 17,65 %, mempunyai masa kerja 16

sampai 19 tahun sebanyak 10 orang atau 9,80 %, mempunyai masa kerja 20 sampai 23 tahun sebanyak 9 orang atau 8,82 %, mempunyai masa kerja 24 sampai 27 tahun sebanyak 12 orang atau 11,76 %, mempunyai masa kerja 28 sampai 31 tahun sebanyak 15 orang atau 14,71 %, dan mempunyai masa kerja 32 sampai 35 tahun sebanyak 5 orang atau 4,90 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai yang relatif baru dan muda dalam menjalankan tugas di KPP Pratama Semarang Candisari. Beberapa pegawai yang sudah memiliki masa kerja mencukupi di rotasi/mutasi ke KPP atau unit lain dan pegawai dari KPP lain di rotasi/mutasi menuju KPP Semarang Candisari. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan rotasi/mutasi pegawai berjalan dengan baik.

5. Status Perkawinan

Penelitian terhadap 102 orang responden, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan status perkawinan pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5
Responden Menurut Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Belum Menikah	12	11,76
Menikah	90	88,24
Total	102	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukan bahwa 12 orang atau 12,76 % adalah belum menikah dan 90 orang atau 88,24 % adalah menikah. Hal tersebut

menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada KPP Pratama Semarang Candisari sudah menikah dan/atau berkeluarga.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2014). Penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks yang menggambarkan responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)\}}{5}$$

Dimana :

F1 : adalah frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F2 : adalah frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F3 : adalah frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F4 : adalah frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F5 : adalah frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

Total nilai indeks adalah 100 dengan menggunakan kriteria 3 kotak (Three-box Method), maka dengan rentang minimal 20 sampai dengan maksimal 10 (20-100) akan menghasilkan rentang sebesar 27,2 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Penggunaan 3 kotak (Three-box Method) terbagi sebagai berikut (Ferdinand, 2014):

20,0 - 47,2 = Rendah

47,3 - 74,4 = Sedang

74,5 - 100 = Tinggi

1. Variabel *Locus of Control*

Tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan dalam variabel *locus of control* ditunjukkan dalam Tabel 4.6 dibawah ini :

Tabel 4.6 Tanggapan Responden
Variabel *Locus of Control*

Pertanyaan	Nilai Indeks							Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	Total	
Saya percaya bahwa kemampuan saya menentukan keberhasilan saya dalam pekerjaan.	F	-	-	-	46	56	102	90,98%
	%	-	-	0	45	55	100	
Pengetahuan yang saya miliki adalah faktor utama yang memengaruhi performa saya.	F	-	-	4	52	46	102	88,24%
	%	-	-	4	51	45	100	
Saya percaya bahwa keberuntungan seringkali lebih menentukan keberhasilan daripada usaha saya	F	-	-	28	39	36	102	82,35%
	%	-	-	27	38	35	100	
Rekan kerja saya memiliki pengaruh besar terhadap seberapa baik saya melakukan pekerjaan saya	F	-	-	20	36	47	102	86,08%
	%	-	-	20	35	46	100	
Situasi dan kondisi di tempat kerja lebih memengaruhi kinerja saya daripada upaya pribadi saya	F	-	-	19	37	47	102	86,27%
	%	-	-	19	36	46	100	
Rata-rata Nilai Indeks								86,78%

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan variabel *locus of control* tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks variabel *locus of control* sebesar 86,78% yang artinya berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan *locus of control* pegawai KPP Pratama Semarang Candisari sudah cukup baik, dengan nilai indeks variabel *locus of control* paling tinggi sebesar 90,98% yaitu pegawai percaya bahwa kemampuan pegawai itu sendiri menentukan keberhasilan dalam pekerjaan, sedangkan nilai indeks variabel *locus of control* paling rendah sebesar 82,35% yaitu pegawai percaya bahwa keberuntungan seringkali lebih menentukan keberhasilan daripada usahanya.

2. Variabel Disiplin Kerja

Tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan dalam variabel disiplin kerja seperti ditunjukkan dalam Tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7 Tanggapan Responden
Variabel Disiplin kerja

Pertanyaan	Nilai Indeks							Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	Total	
Saya selalu datang tepat waktu ke tempat kerja dan memulai tugas saya segera setelah tiba, dan percaya bahwa kehadiran yang konsisten penting untuk kinerja kantor	F	-	1	13	48	41	102	85,88%
	%	-	1	13	47	40	100	
Saya merasa mampu mengelola waktu dengan baik untuk menyelesaikan semua pekerjaan saya tepat waktu.	F	-	1	3	51	48	102	89,22%
	%	-	1	3	50	47	100	
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, sesuai peraturan dan mencapai standar yang diharapkan	F	-	-	1	69	33	102	87,06%
	%	-	-	1	68	32	100	
Rata-rata Nilai Indeks								87,39%

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan variabel disiplin kerja tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks variabel disiplin kerja sebesar 87,39% yang artinya berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan disiplin kerja di KPP Pratama Semarang Candisari sudah berjalan dengan baik, dengan nilai indeks variabel disiplin kerja paling tinggi sebesar 78,56% yaitu pegawai merasa mampu mengelola waktu dengan baik untuk menyelesaikan semua pekerjaan dengan tepat waktu, sedangkan nilai indeks variabel disiplin kerja paling rendah sebesar 77,40% yaitu Pegawai selalu datang tepat waktu ke tempat kerja dan memulai tugasnya segera setelah tiba, dan percaya bahwa kehadiran yang konsisten penting untuk kinerja kantor.

3. Variabel *Self esteem*

Tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan dalam variabel *self esteem* seperti ditunjukkan dalam Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8 Tanggapan Responden
Variabel *Self esteem*

Pertanyaan	Nilai Indeks							Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	Total	
Saya merasa aman berkerja di kantor ini	F	-	-	2	45	55	102	90,39%
	%	-	-	2	44	54	100	
Saya merasa bahwa tindakan saya sesuai dengan nilai-nilai yang saya percayai	F	-	-	-	49	53	102	90,39%
	%	-	-	-	48	52	100	
Saya merasa diterima dan dihargai oleh rekan-rekan dan pimpinan di kantor ini	F	-	-	1	52	49	102	89,41%
	%	-	-	1	51	48	100	
Saya merasa mampu melakukan tugas dengan baik dan efektif	F	-	-	1	54	47	102	89,02%
	%	-	-	1	53	46	100	
Saya merasa bahwa saya adalah orang yang berharga bagi rekan-rekan dan pimpinan di kantor ini	F	-	-	14	48	41	102	86,08%
	%	-	-	14	47	40	100	

Rata-rata Nilai Indeks	89,06%
------------------------	--------

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan variabel *self esteem* tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks *self esteem* sebesar 89,06% yang artinya kondisi ini menunjukkan *self esteem* pegawai KPP Pratama Semarang Candisari cukup tinggi, dengan nilai indeks variabel paling tinggi sebesar 90,39% yaitu Pegawai merasa aman berkerja di kantor ini dan merasa bahwa tindakan pegawai sesuai dengan nilai-nilai yang dipercayai. Sedangkan nilai indeks variabel paling rendah sebesar 86,08% yaitu Pegawai merasa bahwa pegawai adalah orang yang berharga bagi rekan-rekan dan pimpinan di kantor KPP Pratama Semarang Candisari.

4. Variabel Kinerja Pegawai

Tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan dalam variabel Kinerja Pegawai seperti ditunjukan dalam Tabel 4.9 dibawah ini :

Tabel 4.9 Tanggapan Responden
Variabel Kinerja Pegawai

Pertanyaan	Frekuensi dan Persentase Jawaban							Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	Total	
Saya bekerja selalu berpedoman pada target yang harus dicapai	F	-	-	2	40	60	102	91,37%
	%	-	-	2	39	59	100	
Saya bekerja secara konsisten dalam memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan	F	-	-	5	49	49	102	89,41%
	%	-	-	5	48	48	100	
Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	F	-	-	2	48	52	102	89,80%
	%	-	-	2	47	51	100	
Saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan	F	-	-	5	49	49	102	89,41%
	%	-	-	5	48	48	100	
	F	-	-	-	38	64	102	

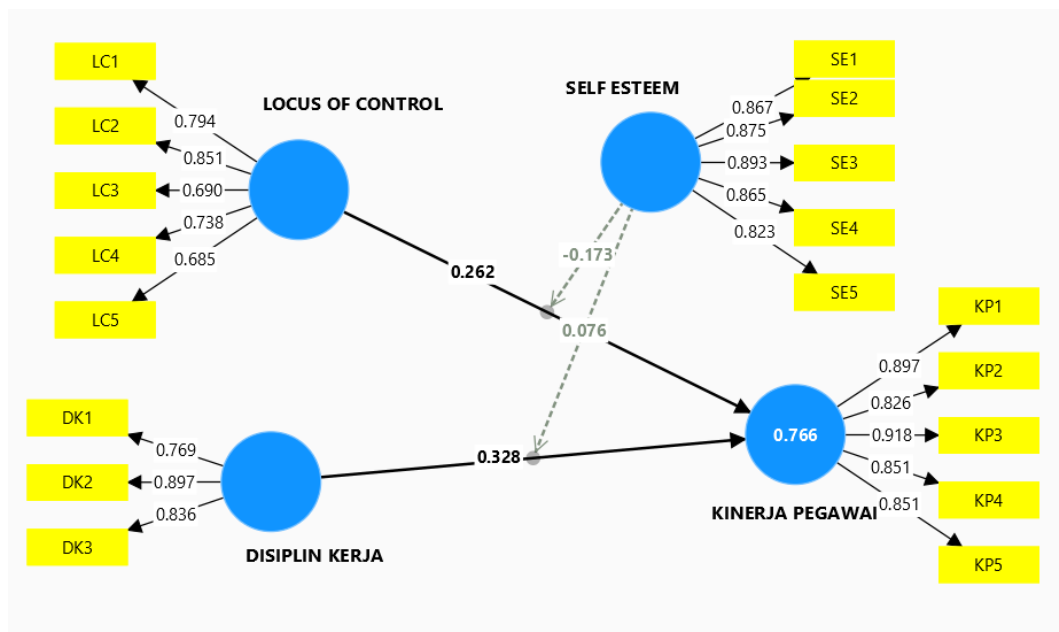
Saya berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	%	-	-	-	37	63	100	92,55%
Rata-rata Nilai Indeks								90,51%

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan variabel kinerja pegawai tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks kinerja pegawai sebesar 90,51% yang artinya berada pada kategori tinggi. Dan apabila semua indikator dalam kinerja bisa ditingkatkan dapat mendorong pegawai bekerja secara optimal, dengan nilai indeks variabel paling tinggi sebesar 92,55% yaitu pegawai berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan dan nilai indeks variabel paling rendah sebesar 89,41% yaitu pegawai bekerja secara konsisten dalam memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan.

4.3 Analisis Kuantitatif

Pada penelitian kuantitatif, analisa data merupakan langkah yang harus dilakukan setelah data dari semua responden terkumpul. Langkah selanjutnya yang dapat dilakukan yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data sesuai variabel dari semua responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan guna untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Analisa data digunakan untuk mengetahui hasil dari penelitian tersebut akan diterima atau ditolak.



Gambar 4.1. Pengujian Model Pengukuran
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari gambar 4.1 terlihat bahwa seluruh indikator yaitu *locus of control*, disiplin kerja, *self esteem* dan kinerja pegawai telah memiliki loading factor di atas 0,5 sehingga model layak untuk diestimasi lebih lanjut.

Menurut (Chin, 1998) loading faktor antara 0,5 sampai 0,6 yang dianggap sudah memenuhi syarat. Hasil tabel tersebut menunjukkan bahwa semua loading faktor sudah memenuhi kriteria tersebut.

1. Pengujian Outer Model

Dalam pengujian ini outer model dilakukan dengan memakai Convergent Validity yang dilihat dari nilai Loading Factor ataupun AVE (Average Variance Extracted), sedangkan reliabilitas diuji dengan memakai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Menurut (Ghozali, 2021) kriteria yang direkomendasikan untuk Loading Factor $> 0,7$; AVE adalah $> 0,50$ Selanjutnya nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability harus lebih dari $>0,7$ Selengkapnya uji Validitas Convergent dan Reliabilitas disajikan dalam gambar di bawah ini :

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DISIPLIN KERJA	0.786	0.821	0.874	0.698
KINERJA PEGAWAI	0.919	0.922	0.939	0.756
LOCUS OF CONTROL	0.828	0.878	0.868	0.569
SELF ESTEEM	0.916	0.919	0.937	0.748

Gambar 4.2 Construct Reliability and Validity
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari gambar 4.2, terlihat hasil perhitungan telah memenuhi kriteria validitas, reliabilitas, serta pengujian strukturalnya.

Pengujian selanjutnya adalah berupa Discriminant Validity yang dilakukan dengan menggunakan Cross Loading atau membandingkan nilai Akar Kuadrat AVE dengan Korelasi antar konstruk. Nilai Cross Loading harus lebih $> 0,7$ untuk setiap variable (Ghozali, 2021).

Nilai untuk setiap variable adalah $> 0,70$ yang bermakna bahwa semua indicator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstruknya dibandingkan dengan nilai korelasi indicator pada blok konstruk pada kolom lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing indicator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut. Secara keseluruhan nampak seperti dalam tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10
Cross Loading

	DISIPLIN KERJA	KINERJA PEGAWAI	LOCUS OF CONTROL	SELF ESTEEM
DK1	0.769	0.478	0.485	0.588
DK2	0.897	0.754	0.602	0.674
DK3	0.836	0.676	0.605	0.619
KP1	0.704	0.897	0.667	0.698
KP2	0.556	0.826	0.624	0.646
KP3	0.782	0.918	0.704	0.718
KP4	0.704	0.851	0.594	0.686
KP5	0.623	0.851	0.630	0.686
LC1	0.559	0.761	0.794	0.589
LC2	0.610	0.690	0.851	0.670
LC3	0.397	0.402	0.701	0.289
LC4	0.502	0.364	0.738	0.343
LC5	0.447	0.314	0.685	0.282
SE1	0.613	0.704	0.515	0.867
SE2	0.632	0.726	0.616	0.875
SE3	0.597	0.637	0.520	0.893
SE4	0.724	0.721	0.556	0.865
SE5	0.678	0.617	0.533	0.823

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

2. Pengujian Inner Model

Pengujian inner model dilakukan dengan melihat R Square (R^2) dan predictive relevance (Q^2). Berdasarkan hasil uji model diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
KINERJA PEGAWAI	0.766	0.755

Gambar 4.3 R Square
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari gambar tersebut, nilai *R-Square* sebesar 0,766 dan merujuk (Chin, 1998) dan (Ghozali, 2021) , maka *R Square* tersebut masuk kategori kuat (diatas 0,67). Nilai *R-Square* dari variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,766, nilai tersebut berarti variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan dengan variabel *locus of control*, disiplin kerja dan *self esteem* sebesar 76,6% dan sisanya 23.4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Pengujian Inner Model berikutnya yaitu pengujian Predictive Relevance (Q^2) atau dikenal dengan Stone-Geisser's yang diperoleh berdasarkan nilai R_Square , dengan hasil sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R \text{ Square})$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.766)$$

$$Q^2 = 0.766$$

Hasil perhitungan *Q-Square* pada penelitian ini sebesar 0,766 atau 76,6%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini memiliki nilai prediktif yang cukup relevan.

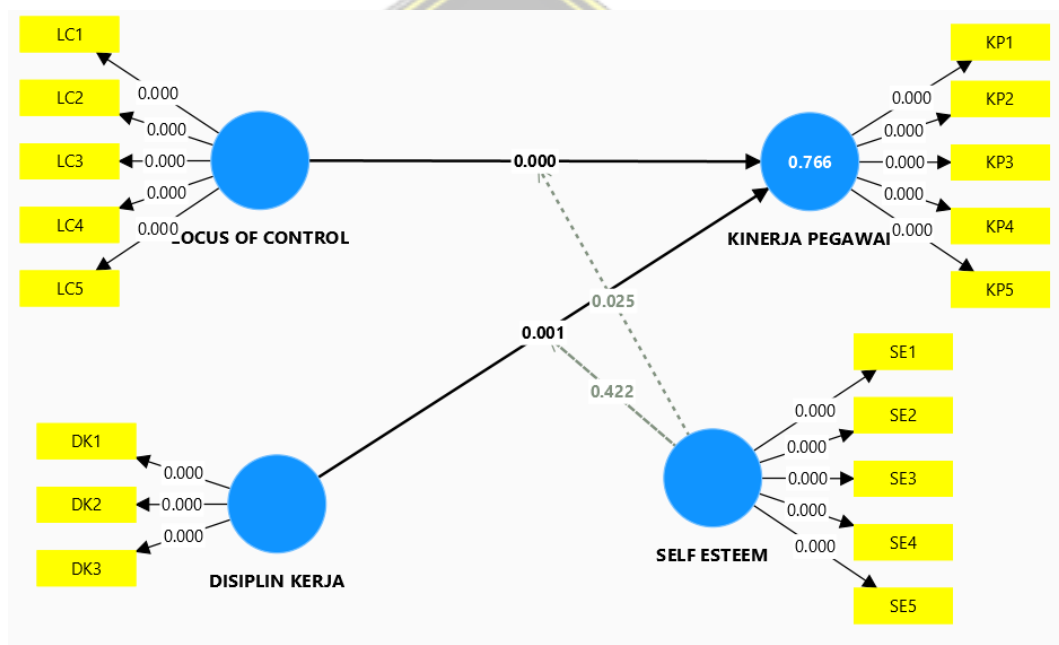
3. Pengujian Hipotesis

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada output *pathcoefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika *p value* < 0,05 (*significance level*= 5%), maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis :

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	
DISIPLIN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.328	0.335	0.095	3.435	0.001	
LOCUS OF CONTROL -> KINERJA PEGAWAI	0.262	0.263	0.067	3.936	0.000	
SELF ESTEEM -> KINERJA PEGAWAI	0.366	0.369	0.101	3.612	0.000	
SELF ESTEEM x LOCUS OF CONTROL -> KINERJA PEGAWAI	-0.173	-0.184	0.077	2.245	0.025	
SELF ESTEEM x DISIPLIN KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.076	0.064	0.095	0.803	0.422	

Gambar 4.4 Path Coefficients
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Untuk memperkuat argumentasi, maka di bawah ini disajikan hasil bootstrapping yang nampak sebagai berikut:



Gambar 4.5 Bootstrapping
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan uraian tersebut, pengujian hipotesis penilaian dapat dilakukan sebagai berikut:

1. **H1 Diterima** : Hasil penelitian menunjukkan *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai t-statistik *locus*

of control terhadap kinerja pegawai sebesar 3,936 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.

2. **H2 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai t-statistik disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 3,435 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu 0,001 dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.
3. **H3 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan *self esteem* berpengaruh signifikan dalam memoderasi *locus of control* terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai t-statistik *self esteem* memoderasi pengaruh *locus of control* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2,245 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu 0,025 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.
4. **H4 Ditolak:** Hasil penelitian menunjukkan *self esteem* tidak berpengaruh secara signifikan dalam memoderasi Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Hal tersebut tampak dari nilai t-statistik *self esteem* memoderasi pengaruh

disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,803 yang berarti lebih kecil dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan juga melebihi standar yang telah ditentukan sebesar 0,05 yaitu sebesar 0,422.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Peran *locus of control* terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Anam et al. (2022) dan Yuniarti & Muhtamar (2022) yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Locus of control merupakan konsep psikologis yang mengacu pada keyakinan seseorang tentang sejauh mana mereka dapat mengendalikan peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Locus of control internal dikaitkan dengan kinerja karyawan yang lebih baik karena menumbuhkan motivasi dan tindakan positif. Karyawan dengan locus control internal lebih mungkin menghadapi tantangan dengan sikap positif, sedangkan mereka yang memiliki locus of control eksternal mungkin merasa putus asa atau mudah menyerah karena kurangnya kendali atas diri mereka sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya yang optimal untuk meningkatkan motivasi dalam hal ini, *locus of control* pegawai KPP Pratama Semarang Candisari. Locus of control yang dimiliki oleh pegawai sangat

memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai dengan *Locus of control* internal cenderung lebih produktif, memiliki etos kerja tinggi, dan lebih mudah berkembang dalam pekerjaannya, sementara pegawai dengan *Locus of control* eksternal lebih rentan terhadap ketidakpastian dan kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan membangun budaya kerja yang mendorong kemandirian, tanggung jawab, dan kepercayaan diri.

4.4.2 Peran Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hidayat et al. (2024), dan Salsabilla & Suryawan (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja menurut Hasibuan (2013:194) mengemukakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi semua hukum dan norma sosial yang berlaku. Dalam kedisiplinan pegawai diperlukan peraturan dan hukuman karena peraturan sangat diperlukan untuk menumbuhkan rasa yang diharapkan oleh organisasi dalam menciptakan tata tertib yang baik bagi organisasi. Ketidakpatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku dapat menimbulkan permasalahan baru sehingga berimbas kepada pekerjaan atau tugas-tugas menjadi tidak maksimal dan mempengaruhi disetiap proses aktivitas kinerja pegawai. Hal ini berarti sikap

disiplin kerja yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan meningkatkan performa pegawai dan tercapainya tujuan KPP Pratama Semarang Candisari.

4.4.3 Peran *self esteem* dalam memoderasi pengaruh *locus of control* terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *Self esteem* berpengaruh signifikan dalam memoderasi *locus of control* terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Peran *Self esteem* dalam memoderasi *locus of control* terhadap kinerja pegawai cukup efektif dan signifikan. Hal tersebut tampak pada keyakinan bahwa kemampuan pegawai menentukan keberhasilan dalam pekerjaan, pengetahuan yang dimiliki adalah faktor utama yang memengaruhi performa pegawai, kemudian situasi dan kondisi di tempat kerja lebih memengaruhi kinerja dibandingkan upaya pribadi pegawai, yang pada akhirnya semangat kerja meningkat dan kinerja pegawai menjadi optimal.

Locus of control menurut Hjelle dan Ziegler (1992) diartikan sebagai persepsi seseorang tentang sebab-sebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*) yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri. Menurut Reasoner (2010), *Self esteem* berkaitan dengan bagaimana individu menilai hampir diri mereka sendiri dan akan mempengaruhi kehidupan mereka sehari-hari. Salah satunya, perasaan mampu (*Feeling of Competence*). Dengan merasa mampu, mempunyai kompetensi untuk menghadapi tantangan, maka pegawai dapat mengendalikan pikiran dan

keinginannya untuk lebih berusaha dalam meningkatkan performa dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini dapat diartikan *Self Esteem* dapat memoderasi *Locus of Control* sehingga kinerja pegawai menjadi lebih optimal.

Research Gap penelitian Penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Anam et al. (2022) dan Yuniarti & Muhtamar (2022), sedangkan Dede Arseyani Pratamasyari, Abdurrahman Mansyur (2023), dan Tossa et al. (2023) menunjukkan bahwa *Locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat disisihkannya dengan pemahaman tentang *Self Esteem* oleh Reasoner (2010), dimana hasil penelitian di KPP Pratama Semarang Candisari menunjukkan bahwa *Self esteem* berpengaruh signifikan dalam memoderasi *locus of control* terhadap kinerja pegawai.

4.4.4 Peran *Self esteem* dalam memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian peran *Self esteem* dalam memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Semarang Candisari, diketahui bahwa *Self esteem* tidak berpengaruh dalam memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Peran *Self esteem* dalam memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai cukup tidak efektif dan signifikan, yang berarti berarti tingkat kepercayaan diri atau harga diri seseorang tidak memperkuat atau melemahkan efek disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja mengacu pada kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur, serta tanggung jawab dalam pekerjaannya. Secara umum, semakin tinggi disiplin kerja, semakin baik pula kinerja pegawai. Kinerja pegawai diukur dari produktivitas, kualitas pekerjaan, dan pencapaian target. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung bekerja dengan baik terlepas dari tingkat self-esteem mereka. Dengan kata lain, meskipun seseorang memiliki self-esteem rendah, selama pegawai disiplin dalam bekerja, kinerjanya tetap tinggi.

Research Gap penelitian Penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Adinda et al.(2023), Hidayat et al. (2024), dan Salsabilla & Suryawan (2022) sedangkan penelitian yang dilakukan Hendy Tannady (2016), dan Naitul Muna & Sri Isnowati (2022) menunjukkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, belum dapat diisi celahnya oleh moderasi variabel *Self Esteem*, dimana hasil penelitian di KPP Pratama Semarang Candisari menunjukkan bahwa *Self esteem* tidak berpengaruh dalam memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa peran *locus of control* dan disiplin kerja dengan dimoderasi *self esteem* dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kesimpulan hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. *Self esteem* berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi pengaruh *locus of control* terhadap kinerja pegawai.
4. *Self esteem* tidak berpengaruh dalam memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

5.2. Implikasi Teoritis

Dalam teori Herzberg, pengakuan (recognition), pencapaian (achievement), dan tanggung jawab (responsibility) adalah faktor motivasi yang berkaitan erat dengan self-esteem. Ketika seseorang dihargai atas pekerjaannya, mereka merasa lebih percaya diri dan memiliki harga diri yang lebih tinggi. Jika faktor ini terpenuhi, pegawai cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Menurut Reasoner (2010), self-esteem adalah kunci utama dalam perkembangan individu, baik dalam aspek psikologis, sosial, maupun profesional.

Harga diri yang sehat tidak hanya meningkatkan kesejahteraan emosional tetapi juga mendorong seseorang untuk mencapai potensi maksimal dalam hidupnya.

Locus of control menurut Hjelle dan Ziegler (1992) diartikan sebagai persepsi seseorang tentang sebab-sebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*) yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri.

Hasibuan (2013:194) mengemukakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi semua hukum dan norma sosial yang berlaku.

Dalam penelitian ini, *Self Esteem* dari teori Reasoner (2010) belum dapat memoderasi pengaruh disiplin kinerja terhadap kinerja pegawai, walaupun *Self Esteem* dapat memoderasi *Locus Of Control* terhadap Kinerja Pegawai.

5.3. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Locus of Control dan disiplin kerja ternyata berperan penting terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya *Self Esteem*, maka hubungan kekuatan Locus of Control pegawai terhadap kinerja pegawai menjadi semakin kuat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pimpinan perlu untuk membuat program-program yang membuat pegawai merasa dihargai di kantor, seperti program *Knowing Your Employee*, Sarapan

Bersama, Jumat Bugar, dan program-program informal yang dimaksudkan sebagai apresiasi penghargaan kepada pegawai, agar mampu menciptakan Work life balance sehingga dapat merangsang sinergi dan rasa saling mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Pimpinan diharapkan mampu mendorong dan memotivasi pegawai untuk bekerja secara disiplin, efektif dan efisien agar tugas-tugas yang diberikan dapat cepat diselesaikan, serta mampu merangsang pegawainya untuk berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Hal yang perlu dipertahankan atas disiplin kerja di KPP Pratama Semarang Candisari yaitu saling dukung pegawai satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi, baik kegiatan formal dan non formal di KPP Pratama Semarang Candisari.
3. Peningkatan *Locus of Control* pegawai juga dapat dilakukan dengan Bimbingan Mental dan Konseling, program Internalisasi *Corporate Value*, penguatan rasa tanggung jawab atas pekerjaan, pengakuan atas hasil kerja (*reward*), dan pengembangan diri pegawai dapat dilakukan dengan pemberian penghargaan seperti pegawai terbaik tahunan dan kemudahan dalam pengembangan karir.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Jumlah responden yang masih terbatas yaitu 102 responden, tentunya akan memberikan hasil penelitian yang kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

2. Objek penelitian hanya terbatas pada lingkup KPP Pratama Semarang Candisari. Apabila lingkup objek bisa diperluas, diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih *valid* mengenai kondisi lebih komprehensif.
3. Keseragaman latar belakang responden, dimungkinkan terjadinya bias sebagai akibat dari keseragaman latar belakang responden.
4. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden atas pertanyaan kuesioner, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
5. keterbatasan anggaran dan/ atau biaya, waktu, dan informasi tertentu untuk mengumpulkan data yang lebih komprehensif atau melakukan analisis tambahan yang dapat memperdalam pemahaman hasil.

5.5 Agenda Penelitian yang Akan Datang

Atas hasil penelitian dan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka perluasan penelitian yang disarankan adalah:

1. Keterbatasan dalam metode survei melalui kuesioner adalah adanya kemungkinan jawaban yang bias atau tidak obyektif dari responden. Oleh karena itu pada penelitian selanjutnya untuk pengumpulan data selain melalui kuesioner dapat juga dilakukan melalui metode wawancara.

2. Penelitian selanjutnya dapat mengambil sampel instansi pemerintah yang lain sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai faktor yang mempengaruhi kualitas kerja pegawai negeri sipil.
3. Melakukan pengamatan jangka panjang terkait kualitas kerja pegawai sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian dapat menjamin kestabilan hubungan antar variabel dari waktu ke waktu.



DAFTAR PUSTAKA

- Adinda T.F, Firdaus M.A, Agung S 2023,*Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, 01(03), 416-422
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Amri, Ulil. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, *Locus Of Control* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat (Pupr) Wilayah Ii Palembang. *Jurnal Kompetitif*, 11(2), 98-117.
- Anam, C., Pradana, A., & Wahyudi, M. (2022). Pengaruh Locus of Control , Gaya Kepemimpinan , Stres. 10(3), 78–83
- Baktiar, R. O., & Muttaqin, R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Jawa Barat. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 589-598.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Dan Kinichi, K. (2005). *Organization Behavior*. Irwin: Mc. Graw-Hill, Boston.
- Didi, M. (2023). *Analisis Pengaruh Faktor Motivator Dan Faktor Hygiene Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Mediasi (Studi Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Bandar Lampung)*. Universitas Lampung.
- Edison, E. (2016). Yohny anwar dan Imas komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen*.
- Gerardine, E., & Belinda, G. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Di Java Paragon Hotel & Residence. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 6(2).
- Ghozali, I. (2021). Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2. 9 (3 rd). *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

- Harmen, Hilma. (2024). *Analisis Pengaruh Locus of Control, Stress Kerja, Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Tuasan Medan. Jurnal Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*. 9(1), 24-39
- Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi (Edisi Revisi ed.)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 287–297.
- Hjelle, L. A., & Ziegler, D. J. (1992). *Personality theories: Basic assumptions, research, and applications*. McGraw-Hill Book Company
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Nurmala, Lala, (2024). Pengaruh Locus of Control Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nusa Toyotetsu Corp. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. 10 (1), 561-569.
- Lefcourt, H. M. (1992). Durability And Impact Of The Locus Of Control Construct. *Psychological Bulletin*, 112(3), 411.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of business research*, 94, 137–153.
- Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada dispenda sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1).
- Maes, W. R., & Anderson, D. E. (1985). A Measure Of Teacher Locus Of Control. *The Journal of Educational Research*, 79(1), 27–32.
- Mangkunegara Anwar, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan 13. Penerbit. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung*.
- Malau, Mestika Lestari. (2024). Pengaruh *Locus of Control* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Klasindo Plafon PVC. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sumber Daya Manusia*. 5(2).84-99

- Marliana, L., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Anjungan Lampung TMII. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan...*, 1, 53–71
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 596–612.
- Menezes, A. A. (2008). *Analisis dampak Locus of Control terhadap kinerja dan kepuasan kerja internal auditor (Penelitian terhadap internal auditor di Jawa Tengah)*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- MM, D. K. (n.d.). M..(2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, 300.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Muna, Nailul. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. 5 (2), 1119-1130
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Pratamasyari, Dede Arseyani. (2023). The Influence Of Interpersonal Skills, Locus Of Control And Organizational Culture On Employee Performance At Indonesian Sharia Bank In Palu City. *Jurnal Ilmu Perbankan dan Keuangan Syariah*. 5(2), 185-205.
- Potu, J., Lengkon, V. P. K., & Trang, I. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2).
- Rachmawati, D., Dayona, G., & (Efi), N. A. S. (2021). Analisis Komitmen Organisasi dan Disiplin terhadap Motivasi serta Impikasinya pada Kinerja Pegawai Bank BJB Kantor Wilayah 1. *Jurnal Indonesia Membangun*, 20(3), 1–24.
- Reasoner, Robert. 2010. The True Meaning of Self Esteem. Retrieved in 2010. Diakses: <http://www.self-esteem-nase.org/what.php>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: Salemba Empat*.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2016). Organization behaviour: menjadi perilaku organisasi. *Salemba Empat*. Search in.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2015). *Practicing organization development: Leading transformation and change*. John Wiley & Sons.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*.
- Sardiman, A. M. (2020). *Interaksi & motivasi belajar mengajar*.
- Salsabilla, A., & Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT KWS. *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1).
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sipayung, L. M. B., & Zamora, R. (2017). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Bidang Pengelolaan Persampahan Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Batam. *BENING*, 4(2).
- Sugiyono, S. (2018). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D. *Alfabeta, Bandung*.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia. prenandamedia grup*.
- Tannady, Hendy (2022). Peran Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perdagangan Oli dan Pipa Nasional. *Jurnal Kewarganegaraan*. 6(2), 4320-4335
- Tara, Divani (2023). Pengaruh Locus of Control Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Esteem Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital, dan Kewirausahaan*. 2(3), 121-136
- Tossa, Rina (2023). Pengaruh *Locus of Control* dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Biringkanaya Kota Makassar. *Journal of Management*. 6(1), 218-226.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.

Widodo, S. E. (2023). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*.

Yuniarti, A., & Muhtamar, A. (2022). Pengaruh Self-Efficacy dan Locus of Control terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telekomunikasi Sengkang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 375–384.

