

**PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN
SEBAGAI VARIABEL MEDIATING**
(Studi Kasus Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West)

TESIS



Oleh:

Feri Ferdian

NIM: 20402400178

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN
SEBAGAI VARIABEL MEDIATING**

(Studi Kasus Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West)

Disusun Oleh:

Feri Ferdian
NIM. 20402400178

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 02 Juli 2025
Pembimbing,



Digitally signed by
Dr. Budhi Cahyono
Date: 2025.07.21
10:38:01 +07'00'

Dr. H. Budhi Cahyono , S.E, M.Si.

NIK. 210492030

LEMBAR PENGUJIAN

PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MEDIATING

(Studi Kasus Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West)

Disusun oleh :

Nama : Feri Ferdian
NIM. 20402400178

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 15 Juli 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Digitally signed by
Dr. Budhi Cahyono
Date: 2025.07.21
10:38:46 +07'00'

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si
NIK. 210492030

Penguji I



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

Penguji II



Dr. Marno Nugroho, S.E., M.Si
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 16 Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Feri Ferdian

NIM : 20402400178

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MEDIATING

(Studi Kasus Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West)

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Feri Ferdian

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Feri Ferdian

NIM : 20402400178

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis yang berjudul:

PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MEDIATING

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis 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 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 30 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Feri Ferdian

20402400178

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Jangan Pernah menunda apa yang bisa kamu capai hari ini”

(Anonim).

“Learn from yesterday, Live for today, and hope for tomorrow”

(Albert Einstein)

“Impian bukanlah untuk dilihat, tetapi untuk diwujudkan”

(Anonim)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do’anya, istri dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temanku”

جامعته سلطان أبوبوع الإسلامية

ABSTRAK

Feri Ferdian. NIM: 20402400178. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediating (*Studi Kasus Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West*). Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Fenomena yang terjadi PT. Bank Muamalat Indonesia Region West Jakarta tahun 2024 terjadi penurunan pencairan pembiayaan, hal ini mengindikasikan penurunan kinerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian seluruh karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia *Region West Jakarta* berjumlah 117 orang. Sampel diambil menggunakan teknik sensus didapatkan jumlah sampel 117 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian 1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan dengan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(5,143) > 1,96$. 2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan dengan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(5,927) > 1,96$. 3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar $0,008 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,660) > 1,96$. 4) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,809) > 1,96$. 5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,686) > 1,96$. 6) Kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values spesifik indirect effect adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(3,420) > 1,96$. 7) Kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja SDM dengan nilai P-Values spesifik indirect effect adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(3,531) > 1,96$.

ABSTRACT

Feri Ferdian. NIM: 20402400178. The Influence of Motivation and Work Discipline on Employee Performance Through Leadership as a Mediating Variable (*Case Study at PT. Bank Muamalat Indonesia West Jakarta Region*). Master Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

The success of a company can be achieved by improving the performance of its employees. The phenomenon that occurred PT. Bank Muamalat Indonesia West Jakarta Branch will experience a decline in Financing 2024, this indicates a decline in employee performance. Many factors influence employee performance, including motivation, work discipline and leadership.

This research is explanatory research with a quantitative approach. The research population was all employees of PT. Bank Muamalat Indonesia West Jakarta Region has 117 people. Samples were taken using census techniques, resulting in a total sample of 117 employees. The data collection technique uses a questionnaire. In this research, data analysis uses the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software.

Research results 1) Motivation has a positive and significant effect on leadership with a P-Values value of $0.000 < 0.05$ and a T-Statistics value $(5.143) > 1.96$. 2) Work discipline has a positive and significant effect on leadership with a P-Values value of $0.000 < 0.05$ and a T-Statistics value $(5.927) > 1.96$. 3) Motivation has a positive and significant effect on human resource performance with a P-Values value of $0.008 < 0.05$ and a T-Statistics value $(2.660) > 1.96$. 4) Work discipline has a positive and significant effect on human resource performance with a P-Values value of $0.000 < 0.05$ and a T-Statistics value $(3.809) > 1.96$. 5) Leadership has a positive and significant effect on human resource performance with a P-Values value of $0.000 < 0.05$ and a T-Statistics value $(4.686) > 1.96$. 6) Leadership plays a role in mediating the positive and significant influence of motivation on human resource performance with a specific indirect effect P-Value of $0.001 < 0.05$ and a positive T-Statistics value $(3.420) > 1.96$. 7) Leadership plays a role in mediating the positive and significant influence of work discipline on human resource performance with a specific indirect effect P-Value of $0.000 < 0.05$ and a positive T-Statistics value $(3.531) > 1.96$.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediating (*Studi Kasus Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West*)". Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
4. Bapak Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si selaku Dosen pembimbing tesis yang telah

membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Yang terkasih dan tercinta Istriku Widi Nurcahyani dan Anak-anakku tersayang Maulana dan Calista, serta kedua orangtua dan mertua terkasih yang sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
7. Segenap keluarga besar PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West*, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian terkait Tesis ini.
8. Keluarga besar PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Cengkareng dan Cabang Cipulir serta teman-teman seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Semarang, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kinerja Karyawan.....	8
2.2. Kepemimpinan.....	9
2.3. Motivasi Kerja	12
2.4. Disiplin Kerja.....	16
2.5. Kerangka Konseptual.....	19
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	20

3.2. Populasi dan Sampel.....	20
3.3. Variabel dan Indikator	21
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	22
3.5. Teknik Analisis Data	23

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

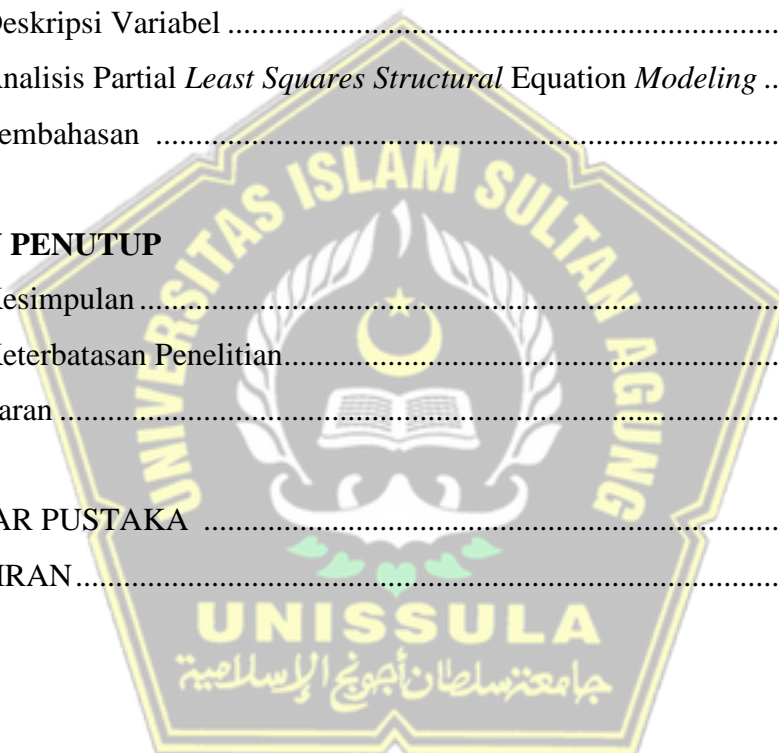
4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	30
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	30
4.3. Deskripsi Variabel	32
4.4. Analisis Partial <i>Least Squares Structural Equation Modeling</i>	36
4.5. Pembahasan	45

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	54
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	55
5.3. Saran	55

DAFTAR PUSTAKA	57
----------------------	----

LAMPIRAN.....	62
---------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Total Funding, Financing, Aset dan Laba Bersih Tahun 2022 – 2024	2
Tabel 3.1	Definisi Operasional	21
Tabel 3.2	Evaluasi Model Pengukuran	27
Tabel 3.3	Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural.....	28
Tabel 4.1	Deskripsi Pengumpulan Data.....	30
Tabel 4.2	Deskripsi Karakteristik Responden	30
Tabel 4.3	Deskripsi Motivasi Pegawai	32
Tabel 4.4	Deskripsi Disiplin Kerja Pegawai	33
Tabel 4.5	Deskripsi Kepemimpinan	34
Tabel 4.6	Deskripsi Kinerja SDM	35
Tabel 4.7	Pengujian <i>Convergent Validity (Outer Loading)</i>	37
Tabel 4.8	Pengujian <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	38
Tabel 4.9	Pengujian <i>Discriminant Validity (Fornell Larckel Criterion)</i>	39
Tabel 4.10	Pengujian <i>Discriminant Validity (Average Variance Extracted)</i>	39
Tabel 4.11	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	40
Tabel 4.12	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	41
Tabel 4.13	Nilai <i>R-Square</i>	42
Tabel 4.14	Nilai <i>F-Square</i>	42
Tabel 4.15	<i>Path Coeffisien</i>	43
Tabel 4.16	<i>Spesific Indirect Effect</i>	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	19
Gambar 4.1 <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	36
Gambar 4.2 <i>Inner Model (Model Struktural)</i>	40



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	62
Lampiran 2	Tabulasi Data Penelitian	66
Lampiran 3	Analisa Data.....	71



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan di samping beberapa faktor lain. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang penting dan perlu dikelola serta dikembangkan untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi dalam mencapai tujuan (Pasaribu et al., 2020). Tercapainya tujuan organisasi dipengaruhi oleh para pegawai, pegawai diharapkan memiliki kinerja yang optimal dalam melakukan tugas-tugas (Fazira & Mirani, 2019). Sehingga keberhasilan suatu perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja karyawannya (Rasyid, 2022).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Husnaini & Murti, 2023). Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang memiliki peranan penting, sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai (Okadarma, Suwena & Heryanda, 2024). Kinerja karyawan yang tinggi akan membawa sumbangan positif bagi perusahaan. Karyawan dengan kinerja tinggi menunjukkan bekerja dengan senang hati, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasi maksimal, dapat bekerja sama dengan teman sejawat, dan inovatif (Sunarni et al, 2024).

Berbicara tentang perbankan, PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West merupakan bagian dari perbankan nasional. Keyakinan pada kebenaran perekonomian dan kegiatan muamalat yang sesuai dengan syariah, dan penerimaan masyarakat atas kegiatan perbankan syariah, telah memberikan semangat kepada PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West untuk memberikan pelayanan terbaik dengan berlandaskan empat prinsip operasional, yakni: keadilan, kemitraan, keterbukaan, dan universalitas; yang berorientasi pada pelayanan seluruh golongan masyarakat tanpa membedakan latar belakang suku, agama, dan ras. Sehingga sebagai sebuah perusahaan, PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Region West Jakarta juga sangat memperhatikan aspek kinerja karyawan. Namun fenomena gap yang peneliti temukan bahwa terjadi penurunan Financing dan laba bersih.

Tabel 1.1
Laporan Total Funding, Financing, Aset dan Laba Bersih 2021 – 2024
(Dalam Milyar Rupiah)

Tahun	Funding	Financing	Asset	Laba Bersih
2021	4,829	2,178	4,834	80
2022	4,873	1,868	4,712	78
2023	5,106	1,838	5,168	79
2024	5,129	1,775	5,174	77

Sumber: (PT. Bank Muamalat Indonesia Region West Jakarta, 2025)

Data diatas menyimpulkan bahwa total Funding dan Aset mengalami kenaikan namun Financing mengalami penurunan tiap tahunnya, yang mengakibatkan laba bersih mengalami penurunan juga. Dalam hal ini profitabilitas PT. Bank Muamalat Indonesia Region West Jakarta secara garis besar mengalami penurunan hal ini

mengindikasikan penurunan kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Region Jakarta West

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah motivasi. Motivasi merupakan sebuah tahap stimulus seseorang agar melakukan sebuah kegiatan untuk mencapai tujuan (Sutoro & Darmadi, 2024). Ketika tujuan telah tercapai, kebutuhan motivasi telah terpenuhi dengan baik. Organisasi perlu menerapkan motivasi sebagai kebutuhan positif untuk pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Ratnasari, 2020). Motivasi adalah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaan nya yang sekarang (Umar, et al., 2022), dengan memberikan motivasi dapat membangun dan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga kinerja karyawan menjadi semakin membaik (Tamami, Magi & Muslim, 2024).

Selain motivasi, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja (Rasyid, 2022). Disiplin kerja merupakan suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan (Rivai, 2018). Disiplin kerja juga digunakan untuk mendidik karyawan dalam mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik (Pertiwi & Gorda, 2019). Semakin disiplin karyawan semakin tinggi

kinerja yang dapat dicapai. Sebaliknya, ketidak disiplin membuat semua pekerjaan tidak dapat terselesaikan sebagaimana mestinya (Mane et al, 2020).

Literatur yang ada terkait pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dijumpai *research gap*, dimana beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Ariesni & Asnur, 2021; Aminah, Irfan & Armelia, 2024; Pauji, Nadeak & Hartelina, 2024; Esisuarni, Alqadri & Nellitawati, 2024), disisi lain ditemukan hasil penelitian yang menyatakan motivasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hidayat, 2021; Irawan, Kusjono & Suprianto, 2021; Tanjung, Romi & Firmansyah, 2023; Ulung et al, 2023).

Adanya gap di atas perlu dicari solusinya. Penelitian ini memasukan variabel kepemimpinan sebagai solusi gap tersebut. Pemasukan variabel kepemimpinan sebagai pemediasi didasari hasil penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Iwah, Irfan & Jumaidah, 2023; Alamtaha, Yantu & Padungge, 2023; Adriyanti, Latief & Bahasoan, 2023; Selvi et al, 2024).

Beberapa jurnal terdahulu membuktikan adanya variabel kepemimpinan yang dapat memediasi motivasi kerja maupun disiplin kerja terhadap kinerja pegawai seperti Hamdzan (2016: 65), dan Haryono (2020). Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2020). Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada saat-saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan

yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya (Adriyanti, latief & Bahasoan, 2023). Pemimpin yang baik akan memberikan situasi yang kondusif kepada pegawai untuk menyelesaikan segala sesuatu yang diberikan kepada karyawannya (Iwah, Irfan & Jumaidah, 2023). Kemampuan pimpinan dalam berinovasi, kemampuan pimpinan dalam konseptual, kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi, kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti, dan mengambil intisari pembicaraan, kemampuan pimpinan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tanggung jawabnya, kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan, dan kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Selvi et al, 2024).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: bagaimana pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel Mediasi pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West* ?. Selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West*?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja SDM pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West*?

3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM melalui kepemimpinan pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West* ?
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja SDM melalui kepemimpinan pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West*.
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja SDM pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West*
3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM melalui kepemimpinan pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West*
4. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja SDM melalui kepemimpinan pada PT Bank Muamalat *Region Jakarta West*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan tambahan wawasan masyarakat tentang pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai

variabel Mediating dan juga dapat dijadikan sebagai acuan referensi dalam penyusunan penelitian berikutnya.

1.4.2. Manfaat Praktis

Dapat menjadi masukan yang mempermudah PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* dalam penilaian kinerja karyawan yang berfaktor dari motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan. Selain itu juga diharapkan penelitian ini dapat menjadi penyempurna dalam penentuan kebijakan Bank dalam membuat peraturan terhadap karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yangtelah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2018). Kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan per periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Dewi, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang karyawan dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Robbins (2016) beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja; dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
2. Kuantitas kerja; yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut.
3. Ketepatan waktu; dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.
4. Efektifitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian; merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses memberi pengaruh baik secara pikiran, perasaan, maupun tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula (Simarmata et al, 2021). Kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin

untuk dapat mencapai tujuan individu atau tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, mendukung dan memotivasi para pengikutnya agar mereka melaksanakannya dengan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik secara individu maupun organisasi. Juga perlu menemukan keseimbangan antara kebutuhan pengikut untuk mencapai tujuan individu dan organisasi (Munajat, 2021). Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama agar mau mengambil langkah dan tindakan dalam mencapai tujuan bersama, serta mempengaruhi berbagai situasi dan kondisi watak seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Suparman, 2019). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Samsudin, 2019). kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu perilaku para pemimpin dalam mengendalikan serta memberikan pengarahan kepada para bawahannya untuk mengikuti kehendaknya dalam upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Terdapat beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan seseorang didalam sebuah organisasi menurut Kartono (2017) yaitu:

1. Kemampuan analitis; kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
2. Keterampilan berkomunikasi; dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
3. Keberanian; semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.
4. Kemampuan mendengar; berguna untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberikan tugas saja akan tetapi bawahan perlu diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya.
5. Ketegasan; ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

Pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarahkan dan menumbuhkan semangat kerja para karyawannya sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha (kinerja) yang maksimal (Alamtaha, Yantu & Padungge, 2023). Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka dari itu, kepemimpinan harus memiliki pola untuk mempengaruhi orang lain (Adriyanti, Latief & Bahasoan, 2023). Hal ini mencakup perilaku perintah seperti tugas dan perilaku memberi dukungan seperti hubungan. Perilaku perintah membantu anggota kelompok mencapai kinerja yang optimal dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metode evaluasi, menetapkan waktu, menetapkan peran, dan menunjukkan

cara mencapai tujuan (Iwah, Irfan & Jumaidah, 2023). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pemberi daya gerak yang membuat seseorang bersemangat kerja, supaya mereka ingin bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegasi dengan segala usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2020). Menurut Afandi (2021) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu keinginan yang muncul pada diri seseorang atau individu karena seseorang itu terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk mengerjakan aktivitas dengan ikhlas, perasaan senang, dan bersungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik serta berkualitas. Motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya (Sunyoto, 2019). Motivasi merupakan motor penggerak yang berada dalam diri manusia, sangat penting untuk terus menerus digerakkan karena dengan motivasi kehidupan manusia akan lebih baik (Wulantika, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk bekerja dengan mengarahkan segala potensi yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik, yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, fasilitas itu dapat berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.
3. Kebutuhan sosial, yaitu suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya. Interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.
4. Kebutuhan akan penghargaan sesuai dengan kemampuannya, yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

Motivasi merupakan daya pendorong yang membuat seseorang lebih bersemangat untuk bekerja agar dapat bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi yang bertujuan untuk mendapatkan kinerja (Okadarma, Suwena &

Heryanda, 2024). Pemberian motivasi kepada pegawai memiliki beberapa tujuan yaitu mendorong pegawai untuk bekerja lebih bersemangat, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan kedisiplinan pegawai, menciptakan kondisi dan hubungan kerja yang baik serta meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dikerjakan (Tanjung, Romi & Firmansyah, 2023). Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberian motivasi penting dilakukan karena pemimpin memerlukan kerja sama yang baik dengan pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Sunanrni et al, 2024). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Motivasi memainkan peran krusial dalam mendukung prestasi kerja karyawan. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik. Karyawan yang termotivasi cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi (Pauji, Nadeak & Hartelina, 2024). Mereka memiliki dorongan internal untuk mencapai tujuan, memberikan usaha ekstra, dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul. Motivasi yang kuat mempengaruhi tingkat kegigihan dan ketekunan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Karyawan yang termotivasi cenderung mengambil inisiatif, mencari solusi baru, dan berkontribusi dengan ide-ide kreatif. Motivasi yang tinggi membantu mengatasi rasa takut gagal dan mendorong eksplorasi baru yang dapat meningkatkan inovasi dan efektivitas dalam pekerjaan (Esisuarni, Alqadri & Nellitawati, 2024). Selain itu motivasi juga dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan termotivasi dalam mencapai tujuan mereka. Motivasi yang tinggi dapat memberikan karyawan rasa kepemilikan dan keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan mereka (Hidayat, 2021).

Mereka merasa terlibat secara emosional dan berkomitmen untuk mencapai keberhasilan, yang dapat memperkuat motivasi dan dedikasi mereka inisiatif organisasi untuk memberikan pengakuan, penghargaan, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan (Salju, 2023).

Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Motivasi dapat dikatakan sebagai rangsangan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi sebagai stimulus dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan yang akan dikerjakan (Rosmaini & Tanjung, 2019). Selain sebagai stimulus, motivasi juga suatu hal yang mampu meningkatkan potensi seseorang ketika melakukan aktivitas yang berasal dari dalam maupun luar individu (Bentar et al., 2017). Dengan adanya motivasi, muncul keinginan untuk bekerja dan kemauan kerja sehingga kinerja pegawai akan meningkat (Thamrin et al., 2020). Bentuk motivasi yang dilakukan pemimpin salah satunya adalah dengan memberikan arahan tugas yang sesuai dan tepat untuk pegawai (Zaini, 2021). Pemimpin dalam memahami motivasi untuk pegawai secara tepat tidaklah mudah. Namun, hal tersebut dapat disiasati dengan melakukan identifikasi dan kebutuhan latar belakang dari para pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Rasyid, 2022). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : kepemimpinan memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja SDM

2.4. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Agustini, 2019). Menurut Hasibuan (2020) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Silalahi & Bangun (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja suatu cara untuk menumbuhkan kesadaran para pekerja dalam melaksanakan tugas yang diemban dan hal tersebut muncul melalui suatu proses. Surono (2020) menyatakan bahwa kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan (Hendrayani, 2020).

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Agustini (2019) menjelaskan bahwa beberapa indikator disiplin kerja sebagai berikut:

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas kerja di perusahaan yang ditandai dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.
2. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang baik.
4. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.
5. Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya.

Disiplin kerja dapat dijadikan suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan (Rivai, 2018). Simbolon () menyatakan bahwa dalam kepemimpinan terdapat proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan. Oleh karena itu disiplin kerja dilakukan untuk meningkatkan kepemimpinan (Mane et al, 2020). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan padanya (Sutoro & Darmadi, 2024). Disiplin yang tinggi

akan membuat kinerja pegawai semakin baik (Mane et al, 2020). Disiplin lebih banyak bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri, seperti mentaati semua peraturan yang ada di dalam perusahaan baik terkait waktu, penggunaan alat, norma berpakaian dan peraturan lainnya, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan melakukan absensi saat memulai bekerja maupun selesai bekerja. Sehingga semakin tinggi disiplin kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan (Sunarni et al, 2024). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

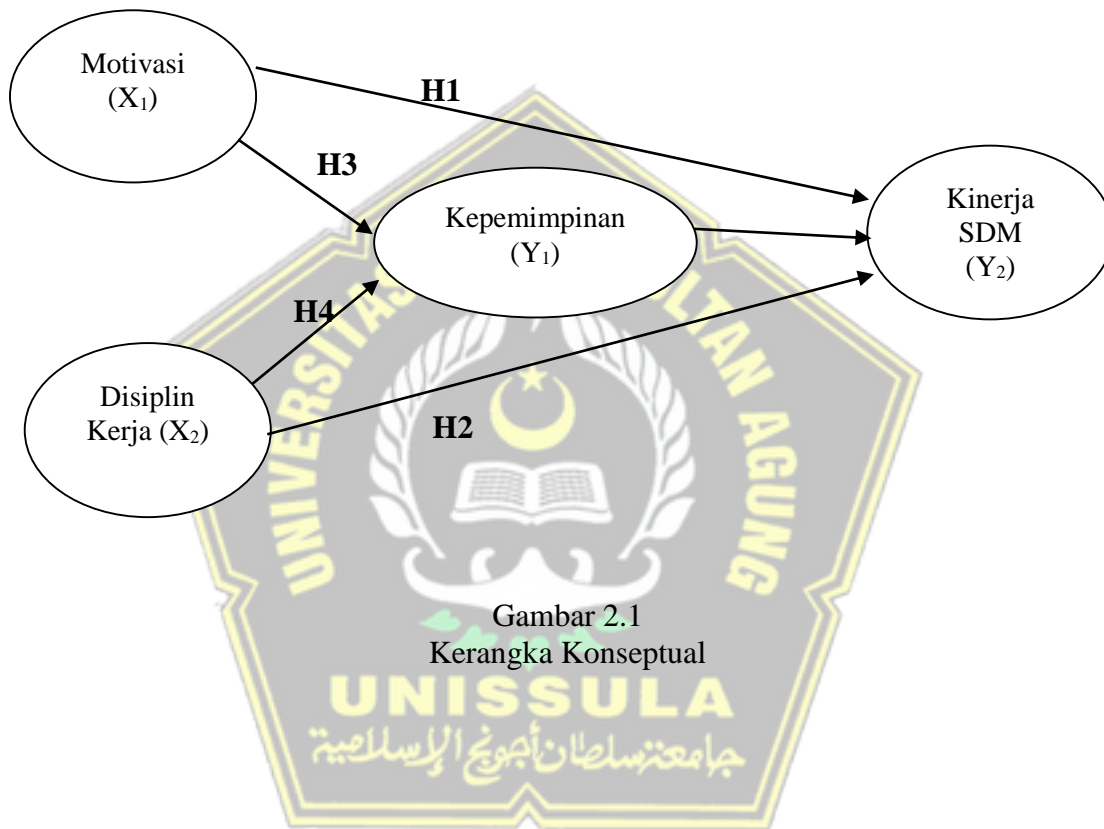
H₂ : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Disiplin kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik yaitu kepemimpinan yang diterima oleh pegawai akan membuat pegawai memiliki ketaatan (Husnaini & Murti, 2023). Ketaatan yang tinggi pada akhirnya akan mendorong penyelesaian tugas yang lebih baik (Likdanawati, 2018). Disiplin yang tinggi akan membuat kepemimpinan menjadi lebih baik (Candana et al., 2020). Disiplin tinggi yang muncul karena sebelumnya ada dorongan kuat dalam diri pegawai akan membuat hasil kerja pegawai meningkat (Saputra, Bagia, & Suwendra, 2016). Kepemimpinan pada akhirnya menjadi penghubung atau pemediasi disiplin kerja terhadap kinerja. (Sucipto & Rauf, 2021). Berdasarkan literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : kepemimpinan memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja SDM

2.5. Kerangka Konseptual

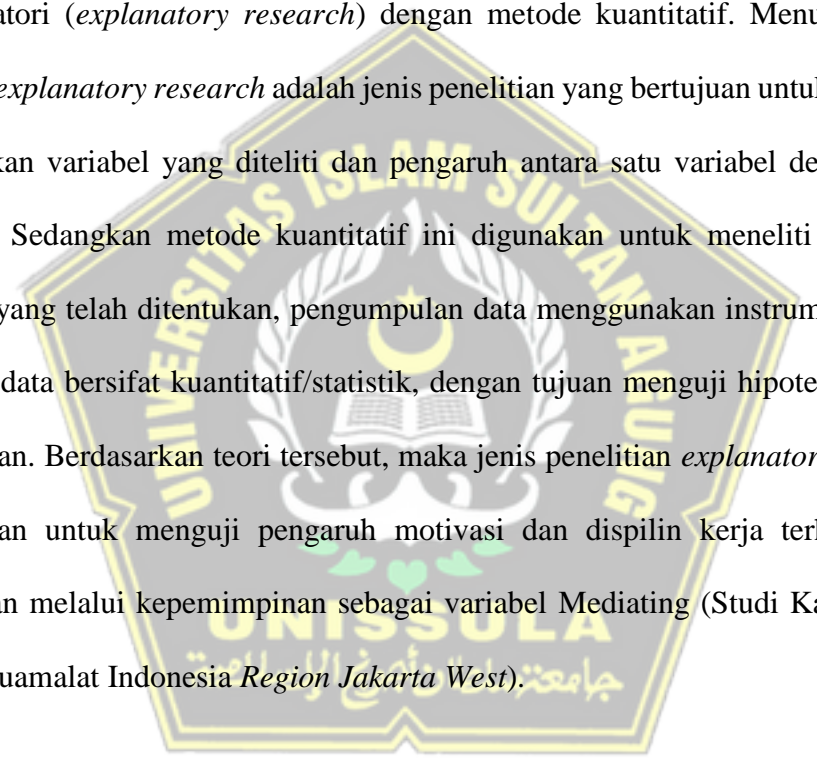
Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan dan mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), *explanatory research* adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sedangkan metode kuantitatif ini digunakan untuk meneliti populasi dan sampel yang telah ditentukan, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Berdasarkan teori tersebut, maka jenis penelitian *explanatory research* ini digunakan untuk menguji pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel Mediating (Studi Kasus Pada PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West*). 

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2019).

Populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* berjumlah 117 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sensus, yaitu pengambilan sampel dimana besar sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2019). Dengan kata lain, jumlah populasi sama dengan sampel yaitu sebanyak 117 karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia *Region West Jakarta* tahun 2025.

3.3. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1. Definisi Operasional

N o	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Motivasi	Keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya	4.5.1 Kebutuhan fisik 4.5.2 Kebutuhan rasa aman dan keselamatan 4.5.3 Kebutuhan sosial 4.5.4 Kebutuhan akan penghargaan sesuai dengan kemampuannya (Hasibuan, 2020)	Likert 1 - 5
2	Disiplin kerja	Sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan	1. Tingkat kehadiran 2. Tata cara kerja 3. Ketaatan pada atasan 4. Kesadaran bekerja 5. Tanggung jawab (Agustini, 2019)	Likert 1 - 5
3	Kepemimpinan	Kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu	1. Kemampuan analitis 2. Keterampilan berkomunikasi 3. Keberanian 4. Kemampuan mendengar 5. Ketegasan (Kartono, 2017)	Likert 1 - 5

4	Kinerja karyawan	Hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian (Robbins, 2016)	Likert 1 - 5
---	------------------	---	--	-----------------

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan/atau wawancara responden. Dalam survei yang dilakukan, penulis menggunakan kuesioner. Sumber data dalam penelitian ini merupakan data internal, yaitu data yang didapat dari dalam organisasi atau perusahaan tempat penelitian dilakukan. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang diharapkan, maka data yang dibutuhkan diantaranya:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan jawaban kuesioner yang akan diisi langsung oleh objek yang diteliti yaitu karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West*.
2. Data sekunder, yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (seperti jurnal/artikel dengan tema yang sama).

3.4.2. Cara Pengumpulan data

Peneliti memakai teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar di lapangan. Kuesioner tersebut berisi pernyataan-pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Responden diminta untuk memilih serangkaian pernyataan yang sudah

ditetapkan dan tersedia dalam kuesioner berdasarkan pengalaman, pengetahuan, atau persepsinya tentang motivasi, disiplin kerja, kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini menggunakan skala semantic 1 s/d 5, dimana di ujung kiri tidaksetuju dan di ujung kanan sangat setuju. Variable diuraikan menjadi indicator yang akan dipakai sebagai dasar guna menyusun item-item instrumen. Item tersebut bisa melingkupi pernyataan ataupun pertanyaan, dimana setiap indikator akan diberi skor. Penelitian inia kan mencatat setiap respon terhadap beberapa pernyataan atau pertanyaan yang diberikan kepada seorang individu dengan cara memberikan angka pada setiap jawaban pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2018).

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

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Statistik Deskriptif

Deskripsi variabel digunakan untuk menggambarkan bagaimana responden menjawab pertanyaan terkait dengan variabel motivasi, disiplin kerja, kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penilaian ini menggunakan analisis indeks dengan rumus (Ferdinan, 2019):

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

Keterangan:

- F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variable, maka didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinan, 2019).

$$\text{Batas atas} : (\%F*5)/5 = (100*5)/5 = 100$$

$$\text{Batas bawah} : (\%F*1)/5 = (100*1)/5 = 20$$

$$\text{Rentang} : 100 - 20 = 80$$

$$\text{Interval} : 80/3 = 26,7$$

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat digunakan sebagai daftar interpretasi indeks berikut (Ferdinan, 2019):

$$\text{Rendah} : 20 - 46,7$$

$$\text{Sedang} : 46,8 - 73,5$$

$$\text{Tinggi} : 73,6 - 100$$

3.5.2. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan *structural equation modeling* (SEM). Permodelan SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari *path analysis*, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan variabel endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap (Abdillah & Jogiyanto, 2021). Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan atas banyak asumsi (Abdullah &

Jogiyanto, 2021). Keunggulan dari metode PLS ini adalah data tidak harus berdistribusi normal multivariat, ukuran sampel tidak harus besar, dan PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Analisis SEM menggunakan Partial Least Square (PLS) terdiri dari 2 bagian:

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outler model dilakukan untuk menilai validias dan realiabilitas model. outler model dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas convergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan composite reliability serta cronbach alpha untuk blok indikatornya. Sedangkan outler model dengan indikatornya formatif dievaluasi melalui substantive content-nya yaitu dengan membandingkan besarnya realtive weight dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Ghozali & Latan, 2020). Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

a. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item realibility, dapat dilihat dari standardized loading factor. Standardize loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai yang diharapkan > 0.7 (Ghozali & Latan, 2020).

b. *Discriminant Validity*

Adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan

square root of average extracted (AVE). Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan nilai AVE yang diharapkan adalah > 0.5 . Pengukuran lain dapat dilihat dari 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 (Ghozali & Latan, 2020).

c. *Composite Reliability*

Adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Bila suatu alat dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil EKAN Pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat tersebut reliabel. Nilai reliabilitas komposit (pc) dari peubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan dari pengukuran reliabilitas gabungan. Data yang memiliki *Composite Reliability* > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020).

Evaluasi model pengukuran dan kriteria nya dirincikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2
Evaluasi Model Pengukuran

Kriteria	Parameter	Role of Tumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factors</i>	$> 0,7$
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Fornell Larcker Criterion (FLC)</i>	FLC konstruk laten sendiri $>$ konstruk lainnya
	<i>Cross Loading</i>	$> 0,7$
	AVE	$> 0,5$
<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	$> 0,6$
	<i>Composite Reliability</i>	$> 0,7$

Sumber: (Abdillah & Jogiyanto, 2021).

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model struktural dengan struktural PLS dapat dilihat dari nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Nilai R-Square merupakan uji goodness fit model. Perubahan nilai R-Square digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen, apakah mempunyai pengaruh substantive. Nilai RSquare 0,67; 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah (Ghozali & Latan, 2020). Hasil dari PLS R-Square merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model.

Selanjutnya evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikan untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur bootstrapping. Pendekatan bootstrap merepresentasi non parametric untuk precision dari estimasi PLS. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Hair et all (2016) memberikan rekomendasi untuk jumlah dari bootstrap yaitu sebesar

5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2018) menyarankan jumlah sampel bootstrap sebesar 200 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS. Nilai yang digunakan (two-tailed) t-value 1,65 (signifikan level 10%); 1,96 (signifikan level 5%); dan 2,58 (signifikan level 1%). Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model struktural dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.3
Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
Rsquare	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
Effect Size	0.02, 0.15 dan 0.35 (kecil, menengah dan besar).
Signifikan	t-value 1.65 (signifikan level = 10%), 1.96 (signifikan level = 5%), dan 2.58 (significance level = 1%)

Sumber: (Chin, 2018).

3. Pengujian Hipotesis

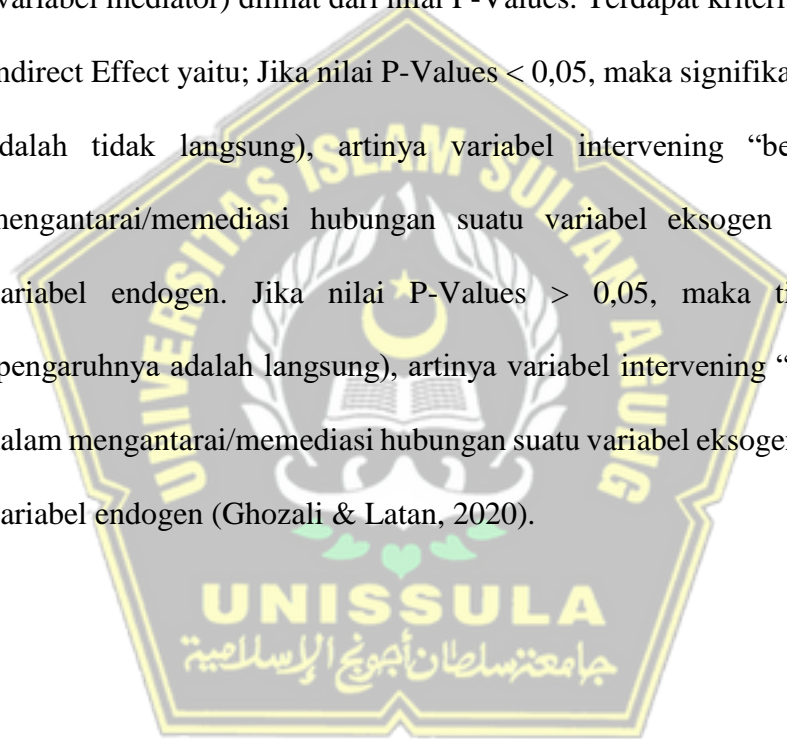
a. Pengaruh langsung

Pengujian hipotesis menggunakan analisis bootstrapping full model *structural equation modelling* dengan smartpls. Dalam full model ini, selain mengkonfirmasi teori juga menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten, dalam pengujian hipotesis dapat dilihat nilai probabilitas (PValue) < 0,05. Selanjutnya dapat dilihat pengaruh tingkat signifikan antara variabel dengan melihat nilai t statistik dan membandingkannya dengan t-tabel, dalam penelitian ini digunakan alpha 5%, angka nilai t-tabelnya adalah 1,96, jika nilai t-statistik > t-tabel (1,96) maka pengaruhnya adalah signifikan

(Ghozali & Latan, 2020).

b. Pengaruh tidak langsung (efek mediasi)

Indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) dilihat dari nilai P-Values. Terdapat kriteria dalam analisis Indirect Effect yaitu; Jika nilai P-Values $< 0,05$, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya variabel intervening “berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Jika nilai P-Values $> 0,05$, maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), artinya variabel intervening “tidak berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen (Ghozali & Latan, 2020).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West*. Hasil pengumpulan data dengan kuisisioner disebar menggunakan *google form*. Hasil penyebaran kuisisioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1. Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	117
Kuesioner yang kembali	117
Kuisisioner yang dapat diolah	117

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 117 pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West*, dapat dipaparkan karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Usia:		
25 – 30 tahun	41	35%
31 – 35 tahun	54	46,2%
36 – 40 tahun	16	13,7%
> 40 tahun	6	5,1%
Total	117	100%

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	51	43,6%
Perempuan	66	56,4%
Total	117	100%
Pendidikan:		
S1	95	81,2%
S2	22	18,8%
Total	117	100%
Masa kerja:		
1 – 3 tahun	31	26,5%
4 – 6 tahun	26	22,2%
7 – 9 tahun	22	18,8%
≥ 10 tahun	38	32,5%
Total	117	100%

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebanyak 46,2% pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* berusia 31 - 35 tahun, usia ini merupakan usia dewasa muda dan produktif. Selain itu, perempuan merupakan pegawai terbanyak di PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West*, ini menjelaskan bahwa perempuan sebagai pegawai Bank dapat mengakomodir kebutuhan nasabah. Tingkat pendidikan paling banyak adalah S1 sebanyak 81,2%, ini menjelaskan bahwa mayoritas pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region West Jakarta* memiliki pendidikan tinggi. Data mengenai masa kerja memperlihatkan bahwa 32,5% telah bekerja selama ≥ 10 tahun, hal ini mengidentifikasikan bahwa responden merupakan pegawai yang sudah lama bekerja di PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West*.

4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 117 responden terhadap indikator pengukur tiap variabel (motivasi, disiplin kerja, kepemimpinan dan kinerja SDM) apakah berada pada kategori sedang, rendah atau tinggi.

1. Deskripsi Motivasi Pegawai

Tabel 4.3 Deskripsi Motivasi Pegawai

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kebutuhan fisik	3	2,6	13	11,1	11	9,4	51	43,6	39	33,3	78,78 (Tinggi)
Kebutuhan rasa aman dan keselamatan	3	2,6	12	10,3	16	13,7	53	45,3	33	28,2	77,30 (Tinggi)
Kebutuhan sosial	5	4,3	10	8,5	16	13,7	53	45,3	33	28,2	76,92 (Tinggi)
Kebutuhan akan penghargaan sesuai dengan kemampuannya	4	3,4	13	11,1	18	15,4	47	40,2	35	29,9	76,42 (Tinggi)
Rata-rata											77,38 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai motivasi memiliki nilai indeks rata-rata 77,38 yang menandakan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* memiliki motivasi yang tinggi. Tanggapan responden terkait kebutuhan fisik menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 78,78 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* semangat kerja untuk mendapatkan gaji

guna kebutuhan hidup. Kemudian tanggapan mengenai mendapatkan kebutuhan akan penghargaan sesuai kemampuannya memperoleh nilai indeks 76,42 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* mendapat penghargaan yang cukup atas kinerjanya.

2. Deskripsi Disiplin Kerja Pegawai

Tabel 4.4 Deskripsi Disiplin Kerja Pegawai

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Tingkat kehadiran	4	3,4	11	9,4	13	11,1	61	52,1	28	23,9	76,68 (Tinggi)
Tata cara kerja	2	1,7	13	11,1	17	14,5	60	51,3	25	21,4	75,92 (Tinggi)
Ketaatan pada atasan	4	3,4	11	9,4	14	12	59	50,4	29	24,8	76,76 (Tinggi)
Kesadaran bekerja	1	0,9	17	14,5	10	8,5	57	48,7	32	27,4	77,44 (Tinggi)
Tanggung jawab	4	3,4	14	12	20	17,1	58	49,6	21	17,9	73,32 (Sedang)
Rata-rata											75,86 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai disiplin kerja memiliki nilai indeks rata-rata 75,86 yang menandakan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* memiliki disiplin kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait kesadaran bekerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 77,44 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* merasa bahwa pekerjaan adalah bagian dari dirinya sendiri yang harus dikerjakan dengan penuh

kesadaran. Kemudian tanggapan mengenai tanggung jawab memperoleh nilai indeks 73,32 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* belum dapat bertanggung jawab penuh atas apa yang menjadi Job Desk kerjanya.

3. Deskripsi Kepemimpinan

Tabel 4.5 Deskripsi Kepemimpinan

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kemampuan analitis	1	0,9	15	12,8	19	16,2	60	51,3	22	18,8	74,86 (Tinggi)
Keterampilan berkomunikasi	5	4,3	10	8,5	16	13,7	62	53	24	20,5	75,38 (Tinggi)
Keberanian	6	5,1	11	9,4	21	17,9	61	52,1	18	15,4	72,60 (Sedang)
Kemampuan mendengar	5	4,3	13	11,1	12	10,3	64	54,7	23	19,7	74,94 (Tinggi)
Ketegasan	3	2,6	14	12	14	12	57	48,7	29	24,8	76,28 (Tinggi)
Rata-rata											74,80 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepemimpinan memiliki nilai indeks rata-rata 74,80 yang menandakan bahwa PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* memiliki kepemimpinan yang tinggi. Tanggapan responden terkait ketegasan menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 76,28 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* tegas dalam menyelesaikan konflik intern. Kemudian tanggapan mengenai keberanian memperoleh nilai indeks 72,60 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan

bahwa pimpinan PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* belum berani memutuskan dengan tepat dan cepat.

4. Deskripsi Kinerja SDM

Tabel 4.6 Deskripsi Kinerja SDM

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kualitas kerja	2	1,7	13	11,1	13	11,1	67	57,3	22	18,8	76,08 (Tinggi)
Kuantitas kerja	4	3,4	10	8,5	15	12,8	65	55,6	23	19,7	75,94 (Tinggi)
Ketepatan waktu	5	4,3	9	7,7	9	7,7	78	66,7	16	13,7	75,62 (Tinggi)
Efektifitas	2	1,7	12	10,3	11	9,4	77	65,8	15	12,8	75,54 (Tinggi)
Kemandirian	3	2,6	9	7,7	14	12	78	66,7	13	11,1	75,26 (Tinggi)
Rata-rata											75,59 Tinggi

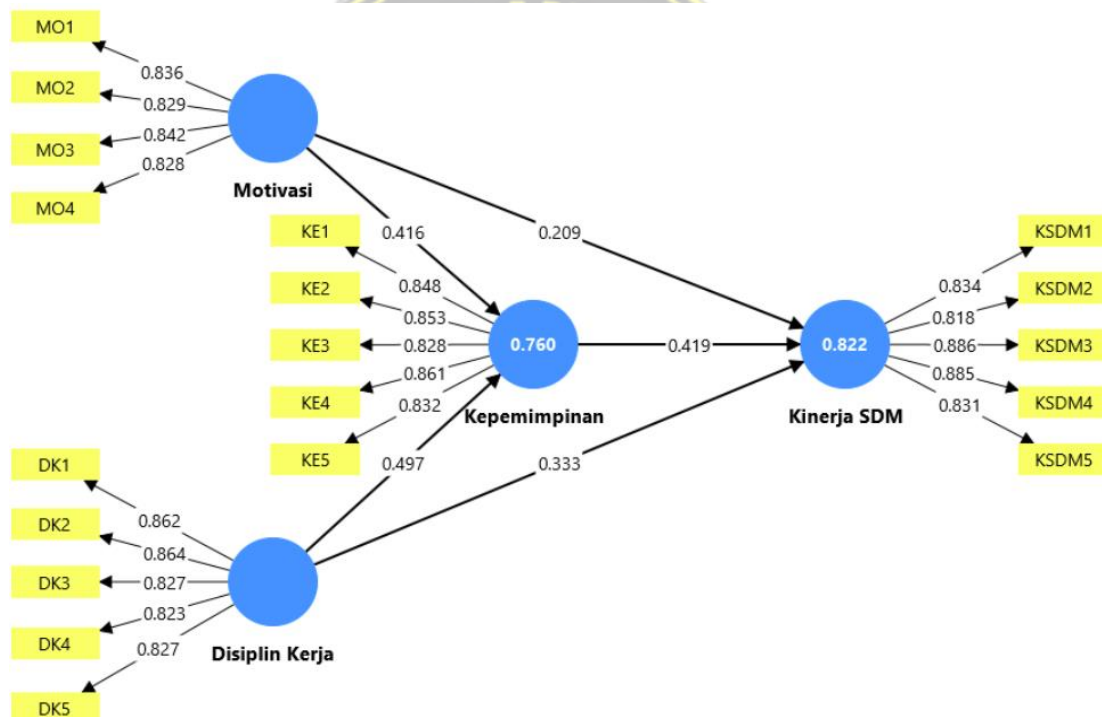
Berdasarkan tabel 4.6, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja SDM memiliki nilai indeks rata-rata 75,59 yang menandakan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* memiliki kinerja SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait kualitas kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 76,08 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi. Kemudian tanggapan mengenai kemandirian memperoleh nilai indeks 75,26 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia *Region Jakarta West* dapat menyelesaikan kendala kerja

secara mandiri.

4.4. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

4.4.1. Pengujian *Outer Model* (*Measurement Model*)

Pengujian *outer model* digunakan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. *Outer model* dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1

Outer Model (Measurement Model)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu validitas (*convergent validity*, *discriminant validity*) dan reliabilitas (*composite reliability*, *cronbach's alpha*) dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Penilaian *convergent validity* berdasar korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *outer loading* sebesar 0.70.

Tabel 4.7.
Pengujian *Convergent Validity (Outer Loading)*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Motivasi	MO1	0.836	Valid
	MO2	0.829	Valid
	MO3	0.842	Valid
	MO4	0.828	Valid
Disiplin Kerja	DK1	0.862	Valid
	DK2	0.864	Valid
	DK3	0.827	Valid
	DK4	0.823	Valid
	DK5	0.827	Valid
Kepemimpinan	KE1	0.848	Valid
	KE2	0.853	Valid
	KE3	0.828	Valid
	KE4	0.861	Valid
	KE5	0.832	Valid
Kinerja SDM	KSDM1	0.834	Valid
	KSDM2	0.818	Valid
	KSDM3	0.886	Valid
	KSDM4	0.885	Valid
	KSDM5	0.831	Valid

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel 4.6. Nilai *outer loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena memiliki nilai *outer loading* $> 0,70$, kesimpulannya konstruk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity suatu model dianggap baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Pengujian *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

Variabel	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja SDM	Motivasi
DK1	0.862	0.765	0.746	0.742
DK2	0.864	0.725	0.747	0.698
DK3	0.827	0.745	0.756	0.692
DK4	0.823	0.629	0.654	0.636
DK5	0.827	0.646	0.682	0.681
KE1	0.747	0.848	0.761	0.732
KE2	0.668	0.853	0.756	0.684
KE3	0.709	0.828	0.715	0.658
KE4	0.712	0.861	0.728	0.729
KE5	0.703	0.832	0.711	0.676
KSDM1	0.726	0.714	0.834	0.676
KSDM2	0.666	0.705	0.818	0.674
KSDM3	0.756	0.800	0.886	0.725
KSDM4	0.748	0.745	0.885	0.757
KSDM5	0.742	0.734	0.831	0.687
MO1	0.730	0.752	0.767	0.836
MO2	0.678	0.665	0.699	0.829
MO3	0.664	0.694	0.664	0.842
MO4	0.662	0.626	0.613	0.828

Berdasarkan tabel 4.7 nilai *outer loading* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *outer loading* lebih besar dibanding nilai *outer loading* variabel laten lainnya. Artinya, variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker*

Criterion dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9
Pengujian *Discriminant Validity* (*Fornell Larckel Criterion*)

Variabel	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja SDM	Motivasi
Disiplin Kerja	0.841			
Kepemimpinan	0.839	0.844		
Kinerja SDM	0.851	0.855	0.870	
Motivasi	0.822	0.825	0.827	0.834

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, nilai *fornell larckel criterion* pada masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi. *Discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.10 Pengujian *Discriminant Validity* (*Average Variance Extracted*)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Disiplin Kerja	0.707	Valid
2	Kepemimpinan	0.713	Valid
3	Kinerja SDM	0.724	Valid
4	Motivasi	0.695	Valid

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, nilai AVE pada variabel disiplin kerja (0,707), kepemimpinan (0,713), kinerja SDM (0,724) dan motivasi (0,695) $> 0,5$ sehingga *discriminant validity* terpenuhi. kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

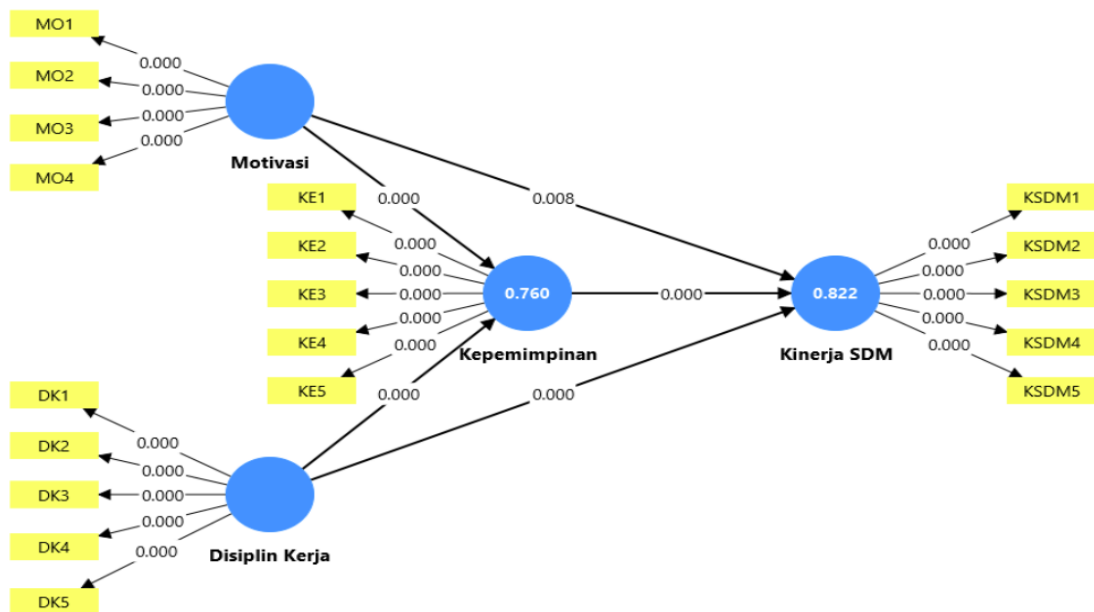
3. Reliabilitas

Tabel 4.11. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Disiplin Kerja	0.899	0.896	Reliabel
Kepemimpinan	0.900	0.899	Reliabel
Kinerja SDM	0.906	0.905	Reliabel
Motivasi	0.858	0.854	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.11 di atas nilai *composite reliability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel.

4.4.2. Pengujian *Inner Model* (*Struktural Model*)



Gambar 4.2 *Inner Model* (*Model Struktural*)

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, maka yang berikutnya adalah evaluasi model struktural yang meliputi model fit, R^2 dan F^2 dengan hasil sebagai berikut:

1. Uji Kebaikan Model (Model Fit)

Dalam penelitian ini evaluasi kecocokan model (*model fit*) menggunakan SRMR, d_ULS, d_G, Chi square dan NFI, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12.
Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.055	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0.570	Fit
3	d_G	> 0,05	0.400	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 113; $X^2_{\text{tabel}} = 89,4605$)	225.961	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.859	Fit

Hasil analisis menunjukkan bahwa model yang diuji menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

2. R-square

Model structural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantive.

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Square
1	Kepemimpinan	0.760	0.755
2	Kinerja SDM	0.822	0.816

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh nilai *Adjusted R-square* kepemimpinan sebesar 0,755, hal ini berarti 75,5% variasi atau kepemimpinan dipengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja sedangkan sisanya sebesar 24,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* kinerja SDM sebesar 0.816, hal ini berarti 81,6% variasi atau perubahan kinerja SDM dipengaruhi oleh motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan, sisanya sebesar 18,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

3. *F-square*

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh substantif
Disiplin kerja -> Kepemimpinan	0.333	Cukup
Disiplin kerja -> Kinerja SDM	0.151	Cukup
Kepemimpinan -> Kinerja SDM	0.236	Cukup
Motivasi -> Kepemimpinan	0.234	Cukup
Motivasi -> Kinerja SDM	0.164	Cukup

Berdasarkan tabel 4.14 diatas, dapat dilihat hubungan variabel disiplin kerja terhadap kepemimpinan (0,333), disiplin kerja terhadap kinerja SDM (0,151), kepemimpinan terhadap kinerja SDM (0,236), motivasi terhadap kepemimpinan (0,234) dan motivasi terhadap kinerja SDM (0,164), seluruh hubungan variabel tersebut memiliki pengaruh substantif yang cukup besar.

4.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas estimasi diuji dengan t- statistik melalui prosedur *bootstrapping*.

1. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah nilai yang terdapat pada *path coefficient*. Hasil *path coefficient* untuk pengujian model struktural dilakukan dengan membandingkan angka *p-value* dengan *alpha* (0.005) atau t- statistik sebesar (>1.96). Hasil *path coefficient* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15. *Path Coeffisien*

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	Motivasi -> Kinerja SDM	0.209	2.660	0.008	H ₁ diterima
H ₂	Disiplin Kerja -> Kinerja SDM	0.333	3.809	0.000	H ₂ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,008 < 0,05$ dan nilai T-Statistics ($2,660 > 1,96$). Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,209

(positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, berarti H1 diterima.

b. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,809) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,333 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, berarti H2 diterima.

2. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Efek Mediasi)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan sebagai variabel mediasi dilakukan dengan melihat hasil *specific Indirect Effect* yang dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.16. *Spesific Indirect Effect*

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₃	Motivasi -> Kepemimpinan -> Kinerja SDM	0.174	3.420	0.001	H ₃ diterima
H ₄	Disiplin Kerja -> Kepemimpinan -> Kinerja SDM	0.208	3.531	0.000	H ₄ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Peran Kepemimpinan dalam Memediasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(3,420) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,174 (positif) hasil ini mendukung hipotesis ketiga yaitu kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja SDM.

b. Peran Kepemimpinan dalam Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(3,531) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,208 (positif) hasil ini mendukung hipotesis keempat yaitu kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja SDM.

4.5. Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi maka kinerja SDM semakin meningkat. Artinya karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sedangkan karyawan yang kurang termotivasi cenderung mengalami penurunan kinerja. Motivasi membantu karyawan untuk lebih produktif dan efektif dalam menjalankan tugasnya.

Motivasi adalah segala sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja Pegawai akan menentukan kinerjanya (Indy & Handoyo, 2018). Motivasi yang ada dari individu karyawan disebabkan oleh kebutuhan yang menjadi dasar dalam diri seorang karyawan di perusahaan. Nguyen et al (2020) menyatakan ada beberapa hal yang menjadi dasar dari munculnya motivasi, diantaranya adalah mendapatkan pengakuan dari perusahaan, perhatian yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja baik yang diberikan karyawan, dan penghargaan sebagai apresiasi atas kinerja baik yang diberikan kepada karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, menghasilkan lebih banyak, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

Motivasi sangat penting karena merupakan salah satu dorongan bagi para sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerjanya (Devi, Septiandika & Tantri, 2023). Pegawai dengan motivasi kerja yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Ekawaty, Oktaviani, & Asri. 2023). Apabila instansi memberikan motivasi yang sesuai kepada karyawan, maka otomatis dengan sendirinya kinerja kerja karyawan semakin meningkat. Hal ini seperti yang dikemukakan Siagian (2018) bahwa dengan motivasi yang tepat, para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi yang tinggi dapat

mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih efektif, dan mencapai hasil yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rahmawati & Suktoni, 2024).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suparman, Jajang & Wahyudin (2023); Hendri (2022); Norkhalisah, Budiman & Noorrahman (2024); Septiadi, Marnisah & Handayani (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat diartikan kinerja SDM akan menjadi meningkat jika adanya dorongan motivasi, begitupun sebaliknya, jika pegawai tidak didorong dengan motivasi akan mengakibatkan kinerja yang buruk. Dengan adanya motivasi kerja dapat dilihat lebih mudah dalam pencapaian kinerja yang baik dan akan diharapkan dalam instansi ini.

Hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Apabila motivasi terus didorong untuk meningkat yang lebih baik maka karyawan dengan sendirinya akan dapat bekerja sesuai dengan tupoksinya. Demikian sebaliknya apabila motivasi tidak stabil malas tidak disiplin semangat kerjanya lemah akan berdampak terhadap kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu maka perusahaan perlu terus meningkatkan motivasi pegawai secara berkelanjutan sehingga akan dapat mendorong produktivitas maupun kinerja semua komponen.

4.5.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini menunjukkan Semakin tinggi tingkat disiplin kerja, semakin baik pula kinerja SDM yang dihasilkan. Tingkat kedisiplinan yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja, kualitas pekerjaan dan kepuasan kerja sehingga keseluruhan meningkatkan kinerja SDM dan perusahaan.

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang terpenting yang mana merupakan kunci untuk terwujudnya sebuah tujuan karena tanpa disiplin yang baik, akan sulit terwujudnya sebuah tujuan secara maksimal (Hasibuan, 2020). Kedisiplinan akan membuat lingkungan kerja yang sehat dan seimbang karena setiap pegawai menjalankan peran, fungsi dan tanggungjawabnya sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga karyawan akan bekerja secara efektif dan efisien serta terhindar dari pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja yang baik akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karena karyawan yang disiplin cenderung lebih patuh pada aturan, lebih produktif, dan lebih bertanggung jawab (Rarung, Aeros & Tatimu, 2021). Dengan meningkatkan disiplin kerja, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan etos kerja pegawai sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Hal ini berarti, Semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, semakin tinggi pula kinerja mereka, begitu pula sebaliknya.

Disiplin kerja sangatlah penting bagi perusahaan, karena disiplin kerja merupakan sebuah sarana yang digunakan untuk melatih kepribadian karyawan agar menghasilkan kinerja yang maksimal (Istiqomah & Suhartini, 2020). Kedisiplinan yang tinggi pada dasarnya meningkatkan kualitas pekerjaan dan produktivitas, sehingga dapat mencapai kinerja yang diinginkan. Disiplin kerja membantu pegawai mengikuti prosedur dan aturan yang berlaku, sehingga mengurangi risiko kesalahan dalam pekerjaan. Penerapan disiplin kerja tidak hanya bermanfaat untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi melainkan juga bermanfaat untuk mendorong dan menggerakkan pegawai sehingga menumbuhkan semangat kerja dan gairah kerja pegawai (Tyas & Sunuharyo, 2018). Sehingga pegawai yang bekerja secara disiplin dan mematuhi peraturan serta visi misi organisasi akan memiliki kinerja yang baik.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi disiplin kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rarung, Areros & Tatimu (2021); Hidayat & Suryani (2024); Mu'ah, Firdawati & Mas'adah (2023); Ariesni & Asnur (2021); Anwar, Pakya & Mendo (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM.

4.5.3 Peran Kepemimpinan dalam Memediasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2020). Kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Adriyanti, latief & Bahasoan, 2023). Pemimpin yang baik mampu memberikan situasi yang kondusif kepada pegawai untuk menyelesaikan segala sesuatu yang diberikan kepada karyawannya (Iwah, Irfan & Jumaidah, 2023). Selain itu, pemimpin yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan dukungan yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai tujuan, sehingga memicu motivasi dan meningkatkan kinerja. (Okadarma, Suwena & Heryanda, 2024).

Sesuai dengan penelitian Priyanto, Sucandrawati & Yusmini (2023), gaya kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan keberhasilan karyawan. Dalam hal ini peran pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk

bekerja sesuai tanggung jawabnya, kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan, dan kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Selvi et al, 2024). Seorang pemimpin yang baik dapat memberikan arahan yang jelas, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan memperhatikan dan mendorong motivasi yang tinggi serta membangun kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kinerja karyawan yang optimal (Irvansyah et al, 2019).

Kepemimpinan yang efektif dapat memicu motivasi karyawan, dan motivasi yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan yang baik dan pemahaman tentang bagaimana memotivasi karyawan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Okadarma, Suwena dan Heryanda (2024); bahwa kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja. Hasil tersebut juga di dukung dalam penelitian (Maryati et al., 2021) dan (Irvansyah et al., 2019) bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

4.5.4 Peran Kepemimpinan dalam Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM

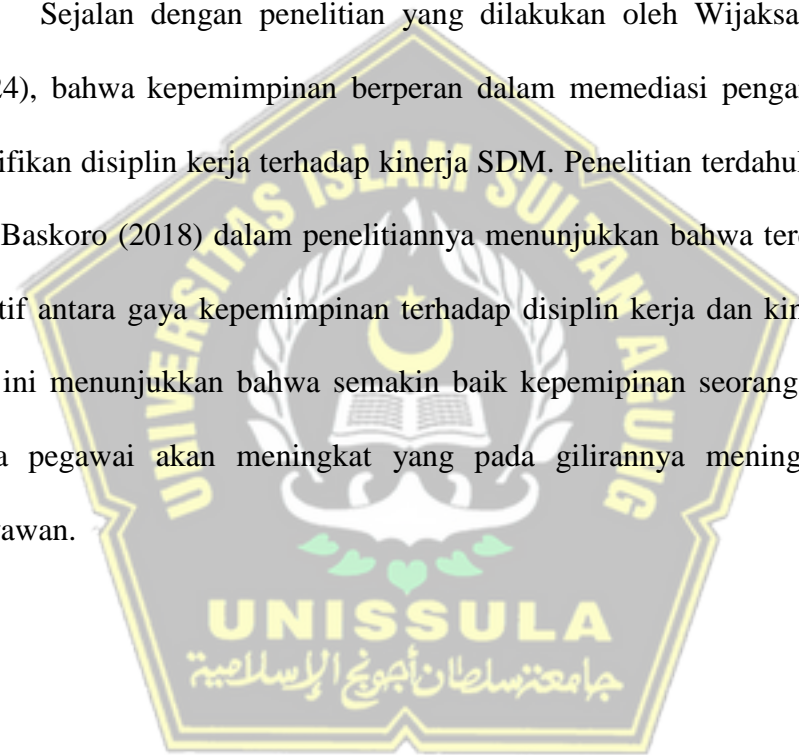
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja SDM. Hal ini menunjukkan Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung disiplin, sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain (Kaswan, 2020). Gaya kepemimpinan akan menentukan disiplin kerja karyawan sehingga tercapai kinerja yang maksimal (Husnaini & Murti, 2023). Pemimpin yang baik yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif akan mendorong karyawan untuk disiplin dalam bekerja (Ali & Simamora, 2022). Pemimpin yang memberikan motivasi, dukungan, dan kesempatan pengembangan kepada karyawan dapat meningkatkan disiplin mereka dan, pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung disiplin kerja (Rosalina & Wati, 2020).

Disiplin kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang baik, seperti menaati aturan dan standar kerja akan meningkatkan kinerja, dan gaya kepemimpinan yang mendukung berkontribusi peningkatan disiplin dan kinerja. Ketaatan yang tinggi pada akhirnya akan mendorong penyelesaian tugas yang lebih baik (Likdanawati, 2018). Disiplin yang tinggi akan membuat kepemimpinan menjadi lebih baik (Candana et al., 2020). Disiplin tinggi yang muncul karena

sebelumnya ada dorongan kuat dalam diri pegawai akan membuat hasil kerja pegawai meningkat (Saputra, Bagia, & Suwendra, 2016). Kepemimpinan pada akhirnya menjadi penghubung atau pemediasi disiplin kerja terhadap kinerja. (Sucipto & Rauf, 2021). Kepemimpinan yang baik akan mendorong tumbuhnya kedisiplinan pegawai yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaksana dan Lestari (2024), bahwa kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja SDM. Penelitian terdahulu oleh Susanty dan Baskoro (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan seorang, maka disiplin kerja pegawai akan meningkat yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin baik motivasi yang diterapkan pada organisasi, maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin tinggi disiplin kerja, semakin baik pula kinerja SDM
3. Kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja SDM, artinya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan, dan pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja.
4. Kepemimpinan berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja SDM, artinya semakin baik kepemimpinan seorang, maka disiplin kerja pegawai akan meningkat yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan *google form* sebagai media penyebaran kuesioner memiliki kendala *feedback* dari responden yang lama, sehingga untuk penelitian kedepannya bisa melakukan *follow up* agar kuesioner bisa diisi dengan segera. Penelitian ini bisa dikembangkan lagi untuk penelitian selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian sejenis pada industri yang berbeda dan menambahkan variabel lain.

5.1 Saran

Berdasarkan temuan penelitian ada beberapa saran untuk meningkatkan kinerja SDM diantaranya adalah:

1. Motivasi

Indikator yang mendapat nilai terendah yaitu kebutuhan akan penghargaan sesuai kemampuannya. Diharapkan perusahaan dapat memberi sistem pemberian penghargaan yang adil dan jelas seperti kenaikan gaji dan tunjangan yang kompetitif sesuai dengan kemampuan karyawan secara adil guna meningkatkan kinerja karyawan.

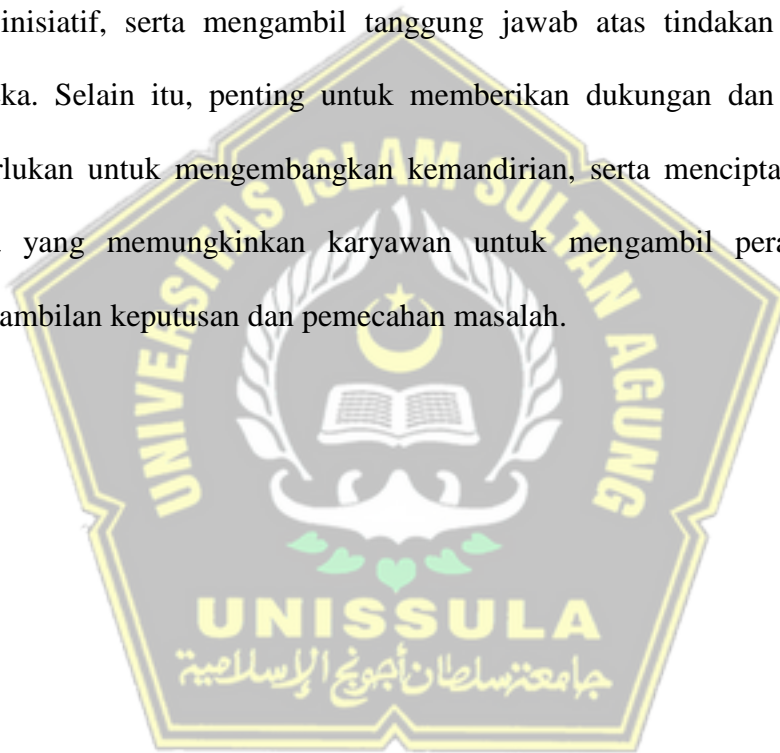
2. Disiplin Kerja

Indikator yang mendapat nilai terendah yaitu tanggung jawab, maka perlu ada upaya untuk meningkatkan kesadaran dan implementasi rasa tanggung jawab di kalangan karyawan. Hal ini bisa dicapai melalui berbagai cara, termasuk

memberikan contoh nyata dari pimpinan, memberikan pelatihan tentang pentingnya tanggung jawab, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

3. Kepemimpinan

Indikator yang mendapat nilai terendah yaitu kemandirian, maka pimpinan disarankan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mengambil inisiatif dan inisiatif, serta mengambil tanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka. Selain itu, penting untuk memberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan untuk mengembangkan kemandirian, serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengambil peran aktif dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.



DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanti., Latief, F., & Bahasoan, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto. *Malomo: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 1-13.
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2021). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Alamtaha, S.A., Yantu, I., & Padungge, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. JAMBURA*, 6(2).
<http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Ali, I. Y., & Simamora, R. (2022). Effect Of Work Discipline and Work Motivaton on Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 6, 124-135.
- Aminah., Irfan, A., & Armelia, C. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Liny Jaya Informatika Makassar. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 122-131.
<https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.438>
- Anwar, M., Pakya., & Mendo, A.Y. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 5 (2), 504-508.
- Ariesni, S., & Asnur, L. (2021). Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 5(3), 363-369.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPPSH>
- Arif, F., & Setiadi, W. D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Multi Point Anugrah - Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 3(2), 490–500.
- Chin, W.W. (2018). The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336.
- Devi, N. U. K., Septiandika, V., & Tantri, R. A. (2023). Peningkatan motivasi dan manajemen sumber daya manusia menuju kualitas kinerja perusahaan. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 4(1), 249–255.
<https://doi.org/10.33474/jp2m.v4i1.20097>.

- Ekawaty D, Oktaviani A, R, & Asri. (2023). Pengaruh pengembangan sdm, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas ketahanan pangan kota makassar. *Sparkling Journal Of Management (SJM)*, 1(5), 544–558. Retrieved from <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/sjm/article/view/4271>
- Esisuarni., Alqadri, H., & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478 – 488.
- Ferdinand, A. (2019). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 4.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(1).
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V.G. (2019). Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Bumi Aksara.
- Husnaini., & Murti, N.E. (2023). Peran Disiplin sebagai Pemediasi Kepemimpinan dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(2), 121-132. <https://doi.org/10.37366/master.v3i2.549>
- Irvansyah, A., Baharuddin, & Iksan, K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi dan Disiplin Kerja Petugas Puskesmas di Kabupaten Bantaeng. *YUME : Jurnal Of Management*, 2(2).
- Istiqomah, S. N., & Suhartini, S. (2020). Pengaruh Disiplin kerja dan Iklim Komunikasi Terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(1), 89–97. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss1.art8>.
- Iwah, I., Irfan, A., & Jumaidah. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Di Kecamatan Tommo Kabupaten Mamuju. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 1(3), 238-245. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v1i3.257>

- Irawan, D., Kusjono, G., & Suprianto. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, 1(3), 176-185. <http://dx.doi.org/%20DOI:%2010.32493/jmw.v1i3.15117>
- Mane, I.L., Syaifuddin, D.T., Nur, N., Bua, H., Ansir., & Saleh, S. (2020). Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari. *JUMBO (Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi)*, 4(1), 199-213. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>
- Maryati, S., Awatara, I. G. D., & Rahayu, B. S. (2021). Dampak Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nogosari Kabupaten Boyolali dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.
- Mu'ah., Firdawati, Y., Mas'adah & Masram. (2023). Pengaruh Kualitas SDM Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengadilan Negeri Lamongan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. 6 (2), 1621-1635.
- Norkhalisah., Budiman, A., & Noorrahman, M.F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1, 276–280.
- Okadarma, I.M.P.S., Suwena, K.R., & Heryanda, K.K. (2024). Peran Motivasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 715-729.
- Pauji, I., Nadeak, B., & Hartelina. (2024). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. ZCC Indonesia. *Gorontalo Manajemen Research*, 7(2).
- Priyanto, Sucandrawati & Yusmini (2023), Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kabupaten Badung. *Nusantara Hasana Journal Volume 3 No. 6 (November 2023)*, Page: 85-91 E-ISSN : 2798-1428
- Rahmawati, R., & Sultoni, M. R. (2024). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1652–1659. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i2.11887>.
- Rarung, Aeros & Tatimu, 2021. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di

Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sulawesi Utara. Productivity, Vol. 2 No. 3, 2021 e-ISSN. 2723-0112.

Rasyid, O.N.A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1).

Rosalina, M., & Wati, L.N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomu, Bisnis & Manajemen*. 10 (1), 18-32.

Salju. (2023). Peran Motivasi Dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Kerja Karyawan. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 20(1). <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/akmen>

Sari, R. P., & Hasanuddin. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Tinta Emas Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 312–324.

Selvi., Ubaidillah., Syukri, M., & Iskandar, F. (2024). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Jambi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terpan (JIMT)*, 5(3), <https://doi.org/10.38035/jimt.v5i3>

Septiadi, M. D., Marnisah, L., & Handayani, S. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*. 1(1), 38–44.

Sunarni., Yusuf, M., Albashori, M.F., Sujila, K., Tawil, M.R. (2024). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Edunomika*, 8(2).

Suparman, D. R., Jajang, D., & Wahyudin, S. H. G., (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT Bekaert Indonesia Karawang. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 9(1): 7-53

Sutoro, M., & Darmadi. (2024). Studi Kausalitas Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Kcu Fatmawati. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(4).

Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D* . Bandung: Alfabeta.

Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2018). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan

(studi kasus pada pt. Pln (persero) apd semarang). *Jurnal Teknik Industri*, 7(2), 77-84

- Tamami, A., Magi, B.I., & Muslim, B. (2024). Pengaruh Reward dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Muamalat Indonesia. *El-Ecosy: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 4(1), 95-104.
<https://jurnal.unsur.ac.id/elecosy/index>
- Tanjung, R., Romi, H.A., & Firmansyah, F. (2023). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Komitmen Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dharma Pacificengineering. *Jurnal Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 6 (1).
- Tyas, R. D., & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit IV Cilacap). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 62(1), 172–180.
- Ulung, A., Awaluddin., Achsanuddin, A., & Hasriwana. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Balai Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang (BPSMB). *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 420-429.
- Wijaksana dan Lestari (2024). Peran disiplin kerja sebagai variabel mediasi pengaruh lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di ud. Taman sari nusa lembongan kabupaten klungkung. *Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi* ISSN Online: 2549-2284 Volume 09 Nomor 01, Desember 2024