

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMODERASI
PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN *JOB ENGAGEMENT* TERHADAP
JOB PERFORMANCE BANK INDONESIA
DI DIVISI DISTRIBUSI UANG NASIONAL**

TESIS



Oleh:

A. Lukman

NIM: 20402400480

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

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMODERASI
PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN *JOB ENGAGEMENT* TERHADAP
JOB PERFORMANCE BANK INDONESIA DI DIVISI DISTRIBUSI
UANG NASIONAL**

Disusun Oleh :

A. Lukman

NIM: 20402400480

Telah disetujui oleh pembimbing dan
selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
panitia ujian tesis Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 16 Agustus 2025

Pembimbing


Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM

NIK. 210489019

LEMBAR PENGUJIAN

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMODERASI PENGARUH DISIPLIN
KERJA DAN *JOB ENGAGEMENT* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* BANK
INDONESIA DI DIVISI DISTRIBUSI UANG NASIONAL**

Disusun oleh:

A.Lukman

NIM. 20402400480

Telah dipertahankan di depan penguji

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM

NIK. 210489019

Penguji I

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

NIK. 2120499045

Penguji II

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D

NIK. 210499044

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen

Tanggal 16 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana



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

NIK. 210493032

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : A. Lukman

NIM : 20402400480

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMODERASI PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN *JOB ENGAGEMENT* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* BANK INDONESIA DI DIVISI DISTRIBUSI UANG NASIONAL

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.

Pebimbing



Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM

NIK. 210489019

Semarang, 16 Agustus 2025

Yang menyatakan,



A. Lukman

NIM. 20402400480

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : A. Lukman

NIM : 20402400480

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMODERASI PENGARUH
DISIPLIN KERJA DAN *JOB ENGAGEMENT* TERHADAP *JOB
PERFORMANCE* BANK INDONESIA DI DIVISI DISTRIBUSI UANG
NASIONAL**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi 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 Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang ,16 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



A.Lukman

NIM.20402400480

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

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

(Anonim).

“Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh”

(Confusius)

“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”



ABSTRAK

A. Lukman. NIM: 20402400480. Peran Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja dan *Job Engagement* Terhadap *Job Performance* Bank Indonesia di Divisi Distribusi Uang Nasional. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Fenomena yang terjadi pada pegawai divisi distribusi uang Bank Indonesia bahwa penilaian kinerja pegawai belum mencapai skor maksimal. Faktor yang berpengaruh untuk mencapai hasil kerja yang baik dari karyawan diantaranya gaya kepemimpinan dan disiplin kerja. Peran pemimpin dibutuhkan dalam sebuah perusahaan agar mampu mendukung dalam mewujudkan tercapainya visi dan misi perusahaan. Selain itu disiplin kerja merupakan suatu dorongan atau semangat utama seseorang untuk bekerja yang juga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif eksplanatif dengan metode sensus. Populasi penelitian pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional yang berjumlah berjumlah 150 orang. Sampel diambil menggunakan rumus slovin didapatkan jumlah sampel 148 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian 1) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, artinya disiplin kerja yang baik akan mendorong pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional untuk lebih bertanggung jawab, tepat waktu, dan produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan *job performance* secara keseluruhan. 2) *Job engagement* tidak berpengaruh terhadap *job performance*, artinya pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional yang sangat terlibat dan antusias dalam pekerjaan mereka, hal itu tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan *job performance* yang signifikan. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, namun gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance*. Artinya seberapa baik seorang atasan menerapkan gaya kepemimpinannya tidak akan mengubah bagaimana disiplin kerja dan keterlibatan pegawai yang mempengaruhi hasil kerja mereka. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan peningkatan disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance*.

ABSTRACT

A. Lukman. NIM: 20402400480. The Role of Leadership Style in Moderating the Influence of Work Discipline and *Job Engagement* on Bank Indonesia's *Job Performance* in the National Money Distribution Division. Master Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

A phenomenon observed among employees in Bank Indonesia's currency distribution division is that employee performance appraisals have not yet achieved optimal scores. Factors influencing employee performance include leadership style and work discipline. A leader's role is essential in a company to support the achievement of the company's vision and mission. Furthermore, work discipline is a key driving force for a person's work, which will also impact employee performance.

This research is a quantitative explanatory study using a census method. The population of the study was 150 employees in Bank Indonesia's National Currency Distribution Division. The sample was drawn using the Slovin formula, resulting in a total of 148 employees. A questionnaire was used as the data collection technique. Data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (*Partial Least Square*) software.

The results of the study 1) Work discipline has a positive and significant effect on *job performance*, meaning that good work discipline will encourage Bank Indonesia National Money Distribution employees to be more responsible, punctual, and productive, which will ultimately improve overall *job performance*. 2) *Job engagement* does not affect *job performance*, meaning that Bank Indonesia National Money Distribution employees who are highly involved and enthusiastic in their work do not automatically translate into a significant increase in *job performance*. 3) Leadership style has a positive and significant effect on *job performance*, but leadership style cannot strengthen the influence of work discipline and *job engagement* on *job performance*. This means that how well a superior applies his leadership style will not change how work discipline and employee engagement affect their work results. In other words, leadership style is not the only factor that determines the success of improving work discipline and *job engagement* on *job performance*.

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 "Peran Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja dan *Job Engagement* Terhadap *Job Performance* Bank Indonesia di Divisi Distribusi Uang Nasional". 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 Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran 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. Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM 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. Kedua orangtua dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
7. Segenap keluarga besar Bank Indonesia di Divisi Distribusi Uang Nasional, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian terkait Tesis ini.
8. 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, 16 Agustus 2025

Penulis,

A.Lukman

NIM. 20402400480

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja	10
2.2. Gaya Kepemimpinan	17
2.3. Disiplin Kerja	19
2.4. <i>Job Engagement</i>	27
2.5. Hubungan antar variabel.....	29
2.6. Model Empirik Penelitian.....	33

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	35
3.2. Populasi dan Sampel.....	36

3.3. Sumber dan Jenis Penelitian	38
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	39
3.5. Definisi Operasional dan Indikator.....	40
3.6. Teknik Analisis Data.....	41

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

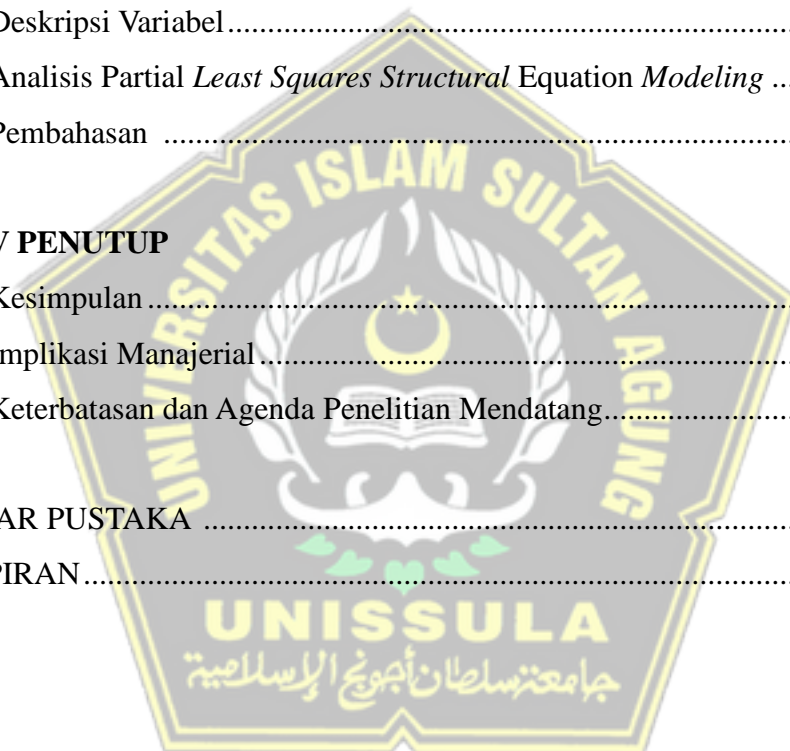
4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	48
4.2. Deskripsi Gambaran Umum Responden	48
4.3. Deskripsi Variabel.....	49
4.4. Analisis Partial <i>Least Squares Structural Equation Modeling</i>	54
4.5. Pembahasan	64

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	71
5.2. Implikasi Manajerial.....	72
5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang.....	73

DAFTAR PUSTAKA	75
----------------------	----

LAMPIRAN.....	77
---------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Kerja Pegawai Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia	6
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	40
Tabel 4.1	Karakteristik Responden	48
Tabel 4.2	Deskripsi Disiplin Kerja Pegawai	50
Tabel 4.3	Deskripsi <i>Job Engegement</i> Pegawai	51
Tabel 4.4	Deskripsi Gaya Kepemimpinan	52
Tabel 4.5	Deskripsi <i>Job Performance</i>	53
Tabel 4.6	Evaluasi <i>Outer Loading</i> Pra Eliminasi	54
Tabel 4.7	Pengujian <i>Convergent Validity (Outer Loading)</i>	56
Tabel 4.8	Nilai <i>Cross Loading</i>	57
Tabel 4.9	<i>Average Variance Extracted</i>	58
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	59
Tabel 4.11	Koefisien Jalur (<i>Path Coeffisient</i>)	61
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i>	63
Tabel 4.13	Nilai <i>F-Square</i>	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Gambar Pemikiran	33
Gambar 4.1	Full Model Struktural <i>Partial Least Square</i> (Pra Eliminasi)	54
Gambar 4.2	Full Model Struktural <i>Partial Least Square</i> (Pasca Eliminasi) ..	56
Gambar 4.3	Inner Model (<i>Model Struktural</i>)	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	77
Lampiran 2	Tabulasi Data Responden.....	79
Lampiran 3	Analisa Statistik Deskriptif	87
Lampiran 4	Analisa <i>Partial Least Square</i> (PLS)	93



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Arus globalisasi yang sarat persaingan, kiranya perlu diimbangi dengan penciptaan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi, sebab sumber daya manusia merupakan aset penentu setiap kegiatan di dalam perusahaan yang menjadikan manusia sebagai perencana, pelaku dan penentu tercapainya suatu tujuan. Namun mengatur para petugas dan pelaku tidaklah mudah karena mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang berbeda setiap individu, dalam hal ini karyawan yang tidak dapat diatur dan diperintahkan tidak dapat disamakan seperti mengatur mesin atau alat-alat produksi, sehingga diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan, membimbing, bermutu serta dapat memberikan tauladan yang baik di dalam suatu perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi dalam skala besar maupun skala kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Suatu instansi didirikan karena memiliki tujuan yang ingin dicapai, sedangkan untuk mencapai tujuan kantor kecamatan membutuhkan sikap atau perilaku orang-orang yang bertanggung jawab dan memiliki kemampuan kinerja yang baik.

Faktor yang berpengaruh untuk mencapai hasil kerja yang baik dari karyawan adalah kemampuan pemimpin yang bersikap mendukung dan mewujudkan simpati pada karyawan atau bawahannya sehingga bisa mencapai kinerja yang baik agar supaya tujuan dapat tercapai (Supardi & Aulia Anshari, 2022; Tanjung & Frinaldi, 2023)

Penyelenggaraan lembaga secara professional mutlak diperlukan sehingga dan membutuhkan peran seorang pemimpin dalam lembaga, agar mampu mendukung dalam mewujudkan tercapainya visi dan misi perusahaan dengan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang mampu menumbuhkan semangat yang tinggi dan mampu mempengaruhi kepercayaan karyawan kantor pemerintahan, sehingga karyawan dapat termotivasi, loyal, dan berdedikasi yang tinggi, sehingga dibutuhkan sikap gaya kepemimpinan, disiplin oleh setiap individu yang harus dipersiapkan dan dimiliki oleh setiap perusahaan.

Gaya Kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Larosa et al., 2022). (Larosa et al., 2022; Siti Nur Aisah, 2020) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kedisiplinan mempunyai arti yang sangat penting dan mempengaruhi kinerja pegawai. masalah ini menjadi sangat penting karena disiplin kerja merupakan suatu dorongan atau semangat utama seseorang untuk bekerja. menerapkan sistem disiplin kerja merupakan masalah kompleks karena akan

mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja pegawai yang juga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Menurut (Kusmiyatun & Sonny, 2021) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja, Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan dan Meskipun disiplin kerja umumnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan, dalam beberapa kondisi, penerapan disiplin yang terlalu ketat dapat memberikan pengaruh negatif. Salah satu dampak negatifnya adalah meningkatnya tingkat stres dan tekanan kerja. Ketika aturan perusahaan terlalu kaku dan sanksi terlalu berat, karyawan dapat merasa terbebani, yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan bahkan menyebabkan burnout.

Selain itu, disiplin yang berlebihan dapat menghambat kreativitas dan inisiatif karyawan. Jika mereka terlalu fokus pada kepatuhan terhadap aturan tanpa ruang untuk fleksibilitas, mereka cenderung enggan berpikir di luar kebiasaan atau mencoba hal-hal baru. Hal ini dapat berdampak pada menurunnya inovasi dalam perusahaan. Tidak hanya itu, kepuasan kerja juga bisa menurun karena karyawan merasa terkekang dan tidak memiliki kebebasan dalam bekerja, yang dapat berujung pada produktivitas yang lebih rendah. Disiplin kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Situasi tersebut di atas diharapkan oleh perusahaan agar para karyawan dapat bekerja secara maksimal dan senang

terhadap pekerjaan yang dilakukannya sehingga pegawai/karyawan tidak hanya secara formalitas bekerja di kantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya agar karyawan/pegawai tidak merasa bosan dan lebih tekun beraktifitas di dalam pekerjaannya.

Bank Indonesia yang merupakan salah satu organisasi/lembaga dalam kapasitasnya sebagai bank sentral, berperan dalam menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, mengatur dan mengawasi perbankan, serta menjaga stabilitas nilai rupiah. Bank Indonesia mempunyai tujuan untuk mencapai stabilitas nilai rupiah, memelihara stabilitas Sistem Pembayaran, menjaga stabilitas sistem keuangan dalam rangka mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan tersebut Bank Indonesia bertugas mengelola tiga bidang yaitu Moneter, Sistem Pembayaran, dan Stabilitas Sistem Keuangan. Ketiga bidang tugas tersebut perlu diintegrasikan agar tujuan tunggal dapat dicapai secara efektif dan efisien, dalam makalah ini peneliti hanya memfokuskan pada satu divisi di dalam bidang sistem pembayaran yaitu divisi distribusi uang nasional.

Divisi distribusi uang nasional Bank Indonesia sesuai undang-undang nomor 7 tahun 2011 tentang mata uang, bank indonesia diberikan tugas dan kewenangan pengelolaan uang rupiah mulai dari tahapan perencanaan, pencetakan, pengeluaran, pengedaran, pencabutan dan penarikan, sampai dengan pemusnahan. Bahwa pengelolaan uang uupiah perlu dilakukan dengan baik dalam mendukung terpeliharanya stabilitas moneter, stabilitas sistem keuangan, dan kelancaran sistem pembayaran. pengelolaan uang rupiah yang dilakukan oleh

bank indonesia ditujukan untuk menjamin tersedianya uang rupiah yang layak edar, denominasi sesuai, tepat waktu sesuai kebutuhan masyarakat, serta aman dari upaya pemalsuan dengan tetap mengedepankan efisiensi dan kepentingan nasional.

Tugas yang diberikan di dalam bidang tersebut diatas menjadikan perusahaan harus memiliki individu yang mampu berperan penuh dalam mewujudkan kinerja yang baik dan profesional, serta disiplin dalam setiap pekerjaannya. Hal ini menjadi landasan latar belakang penelitian dipilih oleh peneliti di dasarkan dengan ditemukannya permasalahan di dalam perusahaan, seperti terjadinya kesenjangan pemikiran yang kurang sesuai dengan idealisme, masih ada beberapa kelemahan yang masih ditunjukkan oleh karyawan/pegawai yang membuat kurangnya motivasi di dalam pekerjaannya, seperti menunda tugas kantor, kurang disiplinnya waktu dan tidak bisa memanfaatkan sarana kantor yang sudah disediakan dengan baik. Hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajerial terutama pimpinan lembaga, agar dapat sedini mungkin mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada pada lembaga tersebut.

Dalam hal ini peneliti menemukan data lapangan dari tingkat total skor yang di hasilkan oleh pegawai Divisi Distribusi Uang Nasional berdasarkan data yang ditemukan di lapangan yaitu:

Tabel 1.1 Penilaian Kerja Pegawai Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia

No	Nama	Golongan	Jabatan	Target Kinerja	Kualitas Pekerjaan	IPK	Kehadiran	Total Skor
1	M. Arif Kurniawan	G6	Deputi Direktur	90%	4,5	3,0	98%	2,35
2	Agus Indrajayanto	G5	Asisten Direktur	90%	3,5	3,5	98%	2,22
3	Gracia Arrevsianne	G5	Asisten Direktur	90%	4,0	3,5	98%	2,35
4	Entol Mahyuda	G4	Manajer	95%	3,5	3,5	95%	2,23
5	Yonnatha F. Warae	G4	Manajer	95%	3,5	3,5	95%	2,23
6	Rohmat	G4	Manajer	98%	4,0	3,5	98%	2,37
7	Irma Dwianti	G4	Manajer	98%	4,0	3,5	98%	2,37
8	Muljadi B.D	G3	Asisten Manajer	90%	3,0	3,0	92%	1,96
9	Dani Setiawan	G3	Asisten Manajer	90%	3,0	3,0	98%	1,97
10	Moh. Akbar A	G2	Staf	95%	3,0	3,0	95%	1,98
11	Putri Dwi Amalia	G2	Staf	95%	4,0	3,0	98%	2,23
12	Nina Herlina	G2	Staf	95%	3,0	3,0	98%	1,98
13	Arief Kurniawan	G2	Kasir	98%	4,0	3,0	98%	2,24
14	Bagus Yubeno C	G2	Kasir	98%	3,0	3,0	98%	1,99
15	Ganis Sastra	G2	Kasir	98%	4,0	3,0	98%	2,24
16	Danny Evand	G2	Kasir	90%	3,0	3,0	98%	1,97
17	Nana Maulana	G2	Kasir	90%	3,0	3,0	98%	1,97
18	Bimo Widhiatmoko	G2	Kasir	90%	3,0	3,0	98%	1,97
19	Kemas Aditya	G2	Kasir	90%	3,0	3,0	90%	1,95
20	Prio Sapto P	G2	Kasir	98%	4,0	3,0	98%	2,24
21	Wahyu Hadi P	G2	Kasir	98%	3,0	3,0	90%	1,97
22	Danny Jayusman	G2	Kasir	98%	4,0	3,0	98%	2,24
23	Rudi Syaiful Hadi	G2	Kasir	98%	3,0	3,0	95%	1,98
24	Rizky Syarif P	G2	Kasir	98%	4,0	3,0	98%	2,24
25	Ronny Tanjung	G2	Kasir	90%	3,0	3,0	95%	1,96
26	Ilip Latipudin	G2	Kasir	98%	3,0	3,0	98%	1,99
27	Fitroh Hari N	G2	Kasir	98%	3,0	3,0	90%	1,97
28	Derry Damara S	G2	Kasir	98%	3,0	3,0	98%	1,99
29	A.Lukman	G2	Kasir	98%	3,0	3,0	98%	1,99
30	Priyambodo	G2	Kasir	98%	3,0	3,0	98%	1,99

Tabel temuan di atas dijelaskan bahwa menurut pencapaian yang diinginkan oleh pimpinan Bank Indonesia dalam hal Disiplin Kerja adalah Karyawan yang memiliki Total Skor minimal 2.00, dan dari data temuan tersebut dapat dilihat bahwa pegawai yang mendapatkan total di atas 2.00 masih belum maksimal, hal tersebut dikemukakan oleh pimpinan karena adanya permasalahan yang mungkin dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja.

Melihat fenomena di atas yang ditemukan peneliti merasa perlu melakukan penelitian dan memberikan jawaban agar dijadikan upaya keras agar dapat memberikan solusi dari kekurangan yang ada, oleh karena penulis berkeinginan melakukan penelitian dengan judul **“Peran Gaya Kepemimpinan dalam memoderasi Disiplin Kerja dan *job engagement* Terhadap *job performance* Divisi Distribusi Uang Nasional di Bank Indonesia”**.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini bagaimana meningkatkan *job performance* Divisi Distribusi Uang Nasional di Bank Indonesia yang didasarkan atas disiplin kerja dan *job engegement* dengan dimoderasi gaya kepemimpinan. Sedangkan pertanyaan penelitiannya adalah sbb :

1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap *job performance* karyawan di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh *job engagement* terhadap *job performance* karyawan di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia?
3. Bagaimana peran gaya kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh disiplin kerja dan *job engagement* terhadap kinerja pegawai di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap *job performance* pegawai di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh *job engagement* terhadap *job performance* pegawai di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia.
3. Untuk menguji peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance* Pegawai di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1. Manfaat Teoritis

penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat memperkuat teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan dan disiplin kerja dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor perbankan maupun industri lainnya.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

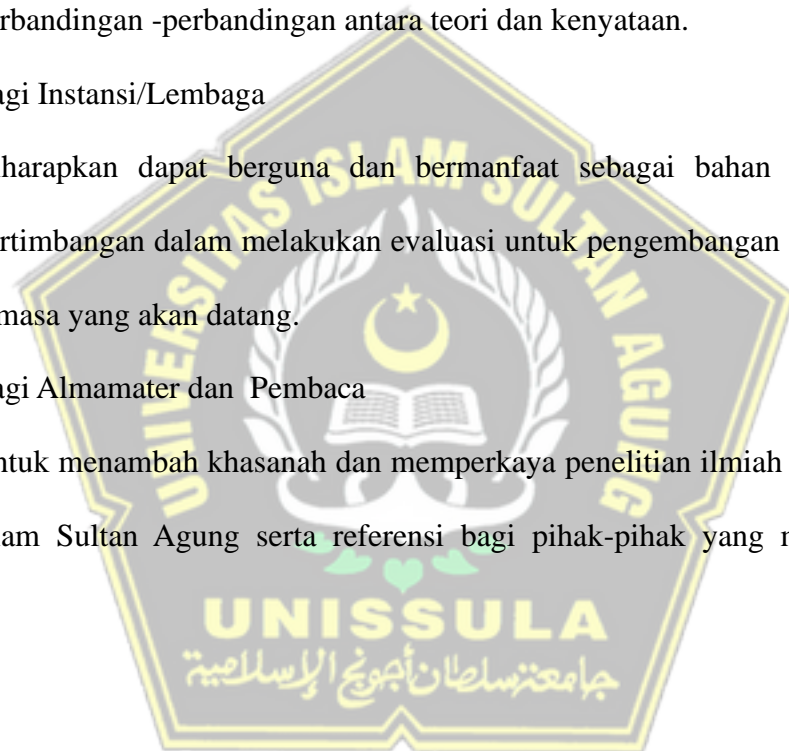
Hasil penelitian ini secara umum dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan penulis tentang hal-hal yang diteliti serta mengadakan perbandingan-perbandingan antara teori dan kenyataan.

2. Bagi Instansi/Lembaga

Diharapkan dapat berguna dan bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam melakukan evaluasi untuk pengembangan dan perbaikan dimasa yang akan datang.

3. Bagi Almamater dan Pembaca

Untuk menambah khasanah dan memperkaya penelitian ilmiah di Universitas Islam Sultan Agung serta referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

Menurut Kamus Besar Indonesia Kinerja yaitu (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja termasuk peralatan. Selain pengertian diatas berikut kami sertakan beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan menurut beberapa ahli dengan masing-masing pendapatnya. Kinerja merupakan tingkat pencapaian atas pelaksanaan pekerjaan atau tugas tertentu. Kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi (penjumlahan kinerja semua orang) (Pahira & Rinaldy, 2023), Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Trianingrat & Supartha, 2020). Menurut (Wijayanto & Dotulong, 2017) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil karyanya “.(Nevy Saskia Fitri et al., 2022) mengemukakan Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari pengertian diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan, sesuai dengan perannya dalam perusahaan yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu

organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan itu.

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Kinerja merupakan jawaban dari hasil atau tindakan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengakibatkan tanda-tanda peringatan-peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Kinerja mengutamakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber - sumber dalam memproduksi barang dan jasa. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut : (Kartika, 2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). (Irmawati, 2015) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. (Dian Candra Fatihah et al., 2023) menyatakan bahwa kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kinerja sebagai pencapaian atas suatu pelaksanaan kerja tentu saja mempunyai faktor yang sangat mempengaruhi. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Situmorang, 2020) adalah sebagai berikut :

- a. Dukungan Organisasi,
- b. Peranan Manajemen
- c. Dukungan Pekerja/Kompetensi Individu.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika

pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Menurut (Nelly & Dina Elisabeth Latumahina, 2020) mengatakan “ Penilaian Kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.”

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkaiat dari seseorang atau suatu kelompok yang di pakai untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Adapun jenis penilaian kinerja menurut (Ery Muhayar Syafari et al., 2020) adalah :

a. Penilaian Atas Diri Sendiri

proses dimana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi. Struktur dari penilaian diri sendiri ini biasanya diberikan sebuah formulir penialain diri sendiri yang di isi oleh individu sebelum pertemuan evaluasi

b. Penilaian Oleh Bawahan

Menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka dari sudut pandang bawahan mereka

c. Penilaian Oleh Rekan Sejawat

Evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. praktik yang biasa terjadi adalah meminta individu untuk melakukan penilaian kepada kolega atau jaringan kerja yang lainnya yang lebih cenderung bersifat keprilakuan

d. Penilaian Oleh *Multi Assestment*

Secara teoritis banyak yang dapat dikatakan tentang pendekatan ini akan berada dalam kesulitan untuk menjadi terlalu berlebihan dan pada karya selain rentan kepada semua kekurangan yang dianggap merupakan kelemahan-kelemahan diri baik proses-proses penilaian keatas ataupun penilaian oleh rekan sejawat

Sementara itu (Evita et al., 2019)mengemukakan bahwa ukuran yang di pakai dalam penilaian kinerja seseorang bisa mencakup beberapa hal, yaitu:

a. Kualitas Pekerjaan

Pemahaman dan penguasaan tugas, Kebutuhan terhadap instruksi dalam pelaksanaan tugas, Kemampuan dalam memecahkan masalah, Ketelitian dalam tugas, Efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam melaksanakan tugas, Ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, Inisiatif

b. Kemampuan Dalam Bekerja Sendiri

Tanggung jawab terhadap tugas, Keadaan lingkungan kerja, Kecakapan dalam menggunakan peralatan kerja, Kuantitas pekerjaan, Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang di tugaskan, Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang di tugaskan

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, Ketepatan waktu dalam kehadiran, Ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kerja, Tingkat kehadiran

d. Kerjasama Dengan Rekan Kerja

Kemampuan bekerjasama di dalam kelompok, Kemampuan bekerjasama di luar kelompok, Kemampuan menjalani komunikasi.

Menurut (Hermina & Indrawan, 2016) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi system seleksi

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- a. Prestasi riil yang dicapai individu
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi yang dikembangkan

Manfaat penilaian kinerja merupakan suatu hasil kontribusi penilaian yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi (Warella et al., 2021) adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan

- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penilaian pegawai
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Salah satu cara untuk menentukan perbedaan diantara mereka yang berkinerja tinggi dan kurang efektif adalah dengan menentukan indikator positif dan negatif bagi setiap pegawai. Menurut (Safitriani, 2016) adalah sebagai berikut:

a. Indikator yang dikategorikan positif adalah:

- 1) Mencapai tingkat kinerja yang tinggi dari kelompok
- 2) Menentukan sasaran, rencana dan harapan secara jelas
- 3) Menentukan kinerja secara terus menerus dan memberikan umpan balik yang baik bagi sesama anggota tim kerja guna kesejahteraan perusahaan
- 4) Menjaga hubungan yang efektif dengan individu dan tim secara keseluruhan
- 5) Mengembangkan rasa memiliki tujuan bersama didalam tim kerja
- 6) Membangun moral dan secara efektif memberikan motivasi kepada sesama anggota tim kerja setara mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi kinerja yang masih dianggap kurang

b. Indikator yang dikategorikan negatif adalah:

- 1) Tidak dapat mencapai kinerja yang tinggi dari tim
- 2) Gagal mengklasifikasikan sasaran atau standar kerja
- 3) Tidak memperhatikan kebutuhan yang diharapkan perusahaan
- 4) Tidak mampu memberikan umpan balik yang efektif bagi perusahaan

- 5) Tidak konsisten dalam melaksanakan kinerja yang diberikan dari perusahaan.

2.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah cara atau pola perilaku seseorang pemimpin yang dipilih dan dipergunakan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, strategi dan perilaku para anggota organisasi. Hubungan pimpinan dengan para anggota organisasi dapat diukur melalui penilaian hasil pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para anggota organisasi. Secara spesifik terdapat enam indikator-indikator yang merupakan esensi dari kepemimpinan yaitu : a) kemampuan memberikan instruksi kepada karyawan secara jelas ; b) komunikasi yang terjalin antara pemimpin dengan karyawan ; c) kemampuan pemimpin dalam mengendalikan karyawan ; d) pemberian kesempatan karyawan menyampaikan ide tentang pekerjaan ; e) kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan ; f) pemberian teguran kepada karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja ; g) sistem pengawasan pemimpin terhadap kinerja karyawan (Siti Daniati Umayyah, 2021)

Dalam memimpin seseorang harus memiliki gaya kepemimpinan, karena merupakan sifat, watak, terpramen dan kepribadian yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, dalam hal itulah yang menjadi ciri khas bagi pemimpin tersebut yang membedakannya. Karena cirri khas dan keunikan yang dimiliki sehingga pemimpin tersebut diberi predikat sesuai dengan gaya atau tipe pemimpin. Ada beberapa gaya atau tipe kepemimpinan yang perlu diperhatikan

baik tentang kelemahan maupun kelebihan. Seperti yang diungkapkan oleh Kartono, bahwa terdapat beberapa tipe atau gaya kepemimpinan yang sering dilakukan dan ditetapkan seorang pemimpin, yakni:

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan. Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Mekanisme atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

2. Tipe Kepemimpinan *Laissez Faire*

Persepsi organisasi ini akan berjalan dengan sendirinya karena anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa tujuan organisasi dan apa yang hendak dicapai organisasi. Seorang pemimpin organisasi yang memiliki tipe *Laissez Faire* melihat peranannya sebagai polisi

lalu lintas. Dia beranggapan bahwa anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan permainan yang berlaku seorang pemimpin cenderung memiliki peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut tempinya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi dijalankan dan digerakan.

3. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis ini menjadi dirinya sebagai pembimbing yang baik bagi kelompoknya. Ia menyadari bahwa tugasnya adalah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggota dengan penuh rasa tanggung jawab. Pemimpin demokratis memperlakukan manusia atau anggotanya secara manusiawi dan mengujung tinggi harkat dan martabat manusia. Menurut siagian “Seorang pemimpin demokratis biasanya dihormati, disegani dan bukan tipe pemimpin demokratis mau mendengar pendapat dan saran dari para bawahannya dengan penghargaan yang sesuai dengan perestasinya masing-masing minimal adalah pujian dengan kata-kata, hadiah, kenaikan pangkat.” Adapun untuk lebih jelasnya penelitian dilakukan Lippit dan White dalam bukunya “*Leader Behavior dan Member Reaction in three Social Climate*” yang dikutip Usman Menggambarkan perbedaan pada perilaku pemimpin yang bergaya otoriter, demokratis, dan *Laissez Faire*.

2.3. Disiplin Kerja

Pengertian disiplin menurut (Rahma, 2019; Swastika, 2019), bahwa: Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota

organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai/ karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut (Putri Septirahmah & Rizkha Hilmawan, 2021) menyatakan bahwa: ” Disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar karyawan mentaati standar/peraturan-peraturan dalam organisasi”. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga karyawan akan berusaha untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan”.

Pengertian disiplin dalam ”Pokok-pokok Penjelasan Menteri Negara Koordinator Bidang Politik dan Keamanan tentang Gerakan Disiplin Nasional (GDN)”, yaitu sebagai berikut: a) Disiplin adalah ketaatan terhadap peraturan dan norma kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang berlaku, yang dilaksanakan secara sadar dan ikhlas lahir batin, sehingga timbul rasa malu terkena sanksi dan rasa takut terhadap Tuhan Yang Maha Esa. b) Disiplin di satu sisi adalah sikap hidup dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab tanpa paksaan dari luar. Sikap dan perilaku ini dianut berdasarkan keyakinan bahwa hal itu bermanfaat bagi diri sendiri dan masyarakat. Kedisiplinan adalah kesadaran dan ketaatan seseorang terhadap peraturan perusahaan / lembaga dan norma sosial yang berlaku. (Andy & -, 2018; Saputri Chika & Syaifullah, 2020) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang

menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”.

Menurut (Oktafien & Yuniarsih, 2018)“Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”. Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut (Dharma Ayu & Kristianto Wibowo, 2022), kata disiplin sendiri berasal dari kata latin “ *Disciplina* “ yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya. Disiplin sering diidentikkan dengan kesadaran dan kesediaan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Tamarindang et al., 2019; Warella et al., 2021) berikut ini : “ Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku “.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. (Kusmiyatun & Sonny, 2021) mengemukakan bahwa “ disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku

dalam masyarakat untuk tujuan tertentu “. Menurut memberikan pengertian tentang disiplin sebagai berikut:“ Kedisiplinan karyawan adalah sifat seseorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu “.

(Kusmiyatun & Sonny, 2021)mengemukakan berbagai indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan – Peran atasan dalam memberi contoh dan arahan.
2. Lingkungan kerja – Suasana yang nyaman dan kondusif.
3. Sistem reward & sanksi – Penghargaan dan hukuman yang adil.
4. Kesejahteraan karyawan – Gaji dan fasilitas yang memadai.
5. Kesadaran individu – Motivasi dan kebiasaan pribadi.

Pelatihan & pengawasan Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap mental, kesedian dan kerelaan pegawai untuk mematuhi dan mentaati segala peraturan yang ditetapkan oleh suatu perusahaan dengan norma dan kaidah yang berlaku dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Berikut ini adalah bentuk-bentuk disiplin kerja menurut Viethzal Rivai dalam bukunya sumber daya manusia untuk perusahaan (2005:444) :

1. Disiplin Retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin Korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner

4. Perspektif Utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya

Disiplin kerja dalam organisasi terbagi dua yaitu :

1. Disiplin Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggotadiusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Keberhasilan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadipara anggota organisasi agar tetapi agar disiplin pribadi tersebut makin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen, yaitu :

- a. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya, berarti perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka diorganisasi bukan sekedar mencari nafkah dan bahwa mereka adalah anggota keluarga besar organisasi yang bersangkutan.
- b. Para karyawan perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seharusnya disertai oleh informasi lengkap mengenai latar belakan

berbagai ketentuan yang bersifat normative tersebut. c) Para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Menurut (Kusmiyatun & Sonny, 2021) tujuan dari disiplin preventif yaitu:

- a. Memperbaiki perilaku yang melanggar aturan
- b. Mencegah orang lain melakukan tindakan serupa, dan
- c. Mempertahankan standar kelompok secara konsisten dan efektif.

2. Disiplin Korektif

Pendisiplinan yang bersifat korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan kepadanya maka karyawan tersebut akan dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi dan engnaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Maksud dari tersebut adalah untuk memperbaiki kegiatan/tindakan karyawan masa lalu. Pendisiplinan korektif lebih bertujuan agar kesalahan yang telah dilakukan para pegawai/karyawan tidak terulang kembali. Pengenaan sanksi korektif diterapkan dengan memperhatikan paling sedikit tiga hal, yaitu:

- a. Karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya

- b. Untuk memperbaiki pelanggaran dan diberi kesempatan untuk membela diri memperbaiki tindakan
- c. Dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemecatan/pemberhentian perlu dilakukan wawancara keluar.

Menurut (Kusmiyatun & Sonny, 2021) agar tujuan pendisiplinan dapat tercapai maka harus diterapkan secara bertahap mulai dari yang paling ringan sampai kepada yang terberat, yaitu:

- a. Peringatan lisan oleh penyelia
- b. Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
- c. Penundaan kenaikan gaji berkala
- d. Penundaan kenaikan pangkat
- e. Pembebasan dari jabatan
- f. Pemberhentian sementara
- g. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, dan pemberhentian dengan tidak hormat.

Pada dasarnya tujuan disiplin adalah agar seseorang dapat bertingkah laku sesuai dengan apa yang disetujui oleh perusahaan. Dengan kata lain, agar seseorang dapat melakukan penyesuaian sosial dengan baik (Pranitasari & Khotimah, 2021). Ketika bekerja, seorang karyawan dapat menampilkan perilaku yang tidak disiplin. Mangkunegara mengemukakan beberapa perilaku karyawan yang dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja adalah keabsenan, kelambanan, meninggalkan tempat kerja, mencuri tidur ketika bekerja, berkelahi, mengancam pimpinan, mengulangi prestasi buruk, melanggar aturan dan kebijaksanaan

keselamatan kerja, pembangkangan perintah, memperlakukan pelanggaran secara tidak wajar, memperlambat pekerjaan, menolak kerjasama dengan rekan, menolak kerja lembur, memiliki dan menggunakan obat-obatan ketika bekerja, merusak peralatan, menggunakan bahasa atau kata-kata kotor, pemogooan secara illegal (Pranitasari & Khotimah, 2021). Sedangkan menurut (Soejarminto & Hidayat, 2022), faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Tingkat Absensi/Kehadiran
2. Desakan Waktu
3. Faktor Pendidikan
4. Pekerjaan Itu Sendiri
5. Kehilangan Kepercayaan Diri
6. Umpan Balik Yang Tidak Memadai
7. Kualitas Penyediaan Yang Jelek
8. Perasaan Diperbudak Pekerjaan
9. Ketaatan Dalam Disiplin Kerja.

Teori ketaatan menyatakan bahwa individu yang memiliki kekuasaan merupakan suatu sumber yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain dengan perintah yang diberikannya. (Hendra et al., 2019; Sari & Fadli, 2023) dalam teorinya dikatakan bahwa bawahan yang mengalami tekanan dari atasan akan mengalami perubahan psikologis dari seseorang yang berperilaku automotis menjadi perilaku agen. Perubahan perilaku ini terjadi karena bawahan tersebut merasa menjadi agen dari sumber kekuasaan, dan dirinya terlepas dari tanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Menurut (Tabrani, 1989) kata disiplin sangat

erat berkaitan dengan ketaatan pada aturan, perintah, prosedur, dan disiplin. Menurut(Bulutoding, 2017), ketaatan atau kepatuhan adalah suatu perilaku manusia yang taat terhadap aturan, perintah, prosedur, dan disiplin. Sedangkan menurut(Dewi et al., 2018), kepatuhan pegawai adalah perilaku pegawai sebagai seorang yang profesional terhadap suatu anjuran, prosedur atau peraturan yang harus dilakukan atau ditaati.

Kepatuhan pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi diartikan sebagai ketaatan untuk melaksanakan disiplin kerja sesuai dengan prosedur tetap (protap) yang telah ditetapkan. Asumsi yang dapat digunakan sebagai dasar pemahaman, yaitu asumsi (Dewi et al., 2018) kolektivitas. Asumsi kolektivitas yang dikenal dalam sosiologi berlandas pada pemahaman bahwa manusia adalah makhluk social yang tidak bisa hidup tanpa manusia lain, dengan demikian tidak kepatuhan terhadap aturan-aturan yang ada didalam suatu perusahaan atau organisasi hanyalah merupakan konsekuensi logis dari kebersamaan Menurut(Fahmi et al., 2018; Wahono, 2014), perilaku patuh (*Conformity*) yaitu perilaku yang berdasar pada penerimaan baik tujuan-tujuan kultural kolektif maupun cara-cara yang terlembaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.4. Job Engagement

Job engagement merupakan keterlibatan, komitmen, dan dedikasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi. Menurut(Riadi, 2021), *job engagement* didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan.

Karyawan yang memiliki tingkat *job engagement* yang tinggi cenderung lebih antusias dalam bekerja, menunjukkan usaha ekstra, serta memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi.

Menurut (Arefin et al., 2019; Ozyilmaz, 2020; Saks et al., 2022) menjelaskan bahwa *job engagement* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif. Keterlibatan fisik merujuk pada energi dan usaha yang diberikan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Keterlibatan emosional mencerminkan rasa memiliki dan komitmen terhadap pekerjaan serta organisasi. Sementara itu, keterlibatan kognitif berhubungan dengan tingkat konsentrasi dan fokus karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Menurut (Arefin et al., 2019) *job engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan lebih cenderung menunjukkan engagement yang tinggi. Dengan demikian, *job engagement* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Menurut (Nurstya Ramadhani & Hadi, 2018; Ranti Nurbayanti & Dwarawati, 2023), terdapat tiga indikator utama yang digunakan untuk mengukur *job engagement*, yaitu:

1. *Vigor* (Semangat Kerja): Karyawan yang memiliki vigor tinggi menunjukkan tingkat energi dan ketahanan yang tinggi saat bekerja, serta mampu bertahan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

2. *Dedication* (Dedikasi): Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi cenderung merasa termotivasi, bangga terhadap pekerjaannya, dan merasakan makna dalam tugas yang mereka jalankan.
3. *Absorption* (Keterlibatan Penuh): Karyawan dengan absorption tinggi akan merasa sangat terfokus dan terlibat dalam pekerjaannya sehingga terkadang tidak menyadari waktu yang telah berlalu.

2.5. Hubungan antar variabel

2.5.1. Pengaruh Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Disiplin kerja merupakan faktor fundamental yang menentukan seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan menunjukkan kepatuhan terhadap jam kerja, menyelesaikan tugas dengan baik, mengikuti prosedur operasional standar, serta menjaga etika kerja yang profesional. Dengan adanya disiplin kerja yang kuat, kinerja pegawai akan meningkat karena mereka lebih terorganisir, produktif, dan konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sebaliknya, jika disiplin kerja rendah, karyawan cenderung bekerja dengan tidak teratur, sering menunda pekerjaan, dan kurang bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan tingkat kesalahan, dan menurunnya kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi disiplin kerja, semakin baik pula kinerja

pegawai dalam organisasi. Atas dasar uraian tersebut, diajukan hopotesis pertama sbb :

H1 : *Disiplin Kerja* berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai

2.5.2. Pengaruh *Job Engagement* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Job engagement atau keterlibatan kerja mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki engagement tinggi akan menunjukkan dedikasi, antusiasme, serta motivasi yang kuat dalam menjalankan tugasnya. Mereka lebih aktif mencari solusi dalam menghadapi tantangan pekerjaan, memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan, dan cenderung bekerja dengan lebih optimal.

Karyawan yang terlibat secara emosional dan mental dalam pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan dampak yang signifikan. Mereka juga lebih proaktif dalam meningkatkan keterampilan dan berkontribusi terhadap inovasi di tempat kerja. Sebaliknya, jika tingkat *job engagement* rendah, karyawan cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban tanpa adanya semangat atau inisiatif lebih dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat berdampak pada rendahnya produktivitas dan menurunnya kualitas kerja yang mereka hasilkan. Atas dasar uraian tersebut, diajukan hopotesis kedua sbb :

H2 : *Job Engagement* berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai

2.5.3. Peran Gaya Kepemimpinan (M) sebagai Moderasi dalam Hubungan antara Disiplin Kerja (X1) dan Job Engagement (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan bagaimana hubungan antara disiplin kerja dan job engagement berdampak pada kinerja pegawai. Sebagai variabel moderasi, gaya kepemimpinan dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara disiplin kerja dan job engagement dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional atau partisipatif, di mana pemimpin memberikan dukungan, inspirasi, dan arahan yang jelas kepada karyawan, maka hubungan antara disiplin kerja dan job engagement akan semakin kuat. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan membangun hubungan yang baik dengan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dengan demikian, karyawan tidak hanya bekerja dengan disiplin, tetapi juga memiliki tingkat engagement yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Namun, jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang otoriter, kurang komunikatif, atau kurang suportif, maka hubungan antara disiplin kerja dan job engagement dapat melemah. Karyawan mungkin tetap disiplin karena adanya tekanan dari aturan yang ketat, tetapi jika mereka merasa tidak dihargai atau tidak memiliki kebebasan dalam bekerja, tingkat job engagement mereka bisa menurun. Hal ini dapat menghambat kreativitas, menurunkan motivasi kerja, dan pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja (X1) dan job engagement (X2) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien, sedangkan karyawan yang memiliki engagement tinggi akan lebih termotivasi dan berkontribusi lebih besar dalam pekerjaan mereka.

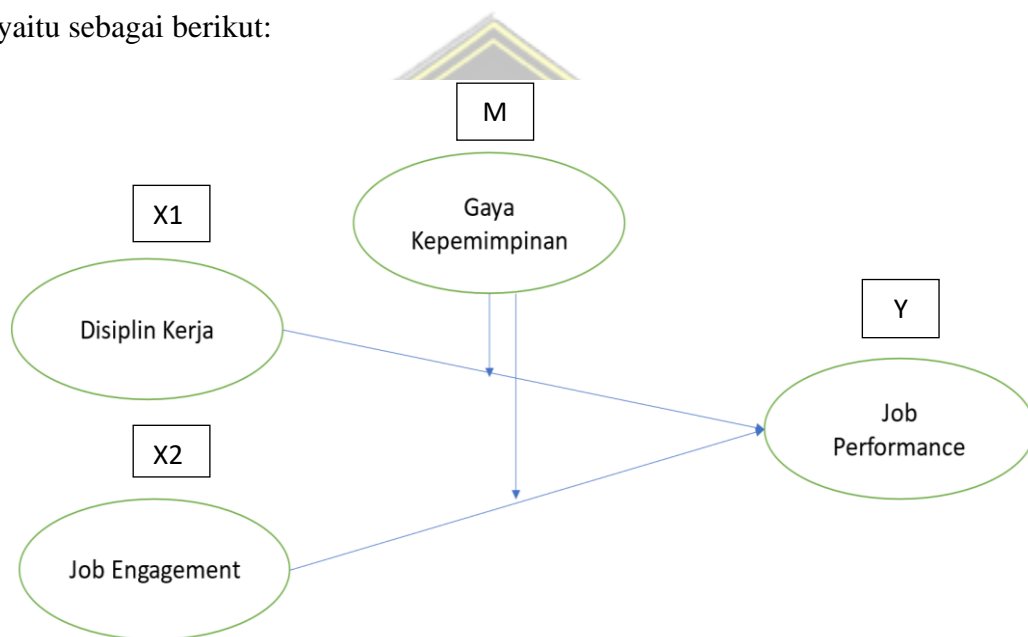
Namun, pengaruh kedua variabel tersebut dapat semakin kuat atau melemah tergantung pada gaya kepemimpinan (M) yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif akan memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan job engagement terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menghambat keterlibatan kerja karyawan dan mengurangi dampak positif dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa pemimpin di dalam organisasi memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan disiplin kerja, engagement, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

H3. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam organisasi dapat meningkatkan pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H4. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam organisasi dapat meningkatkan pengaruh Job Engagement terhadap Kinerja Pegawai

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telah pustaka di atas dan hasil penelitian terdahulu, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel. Kerangka pemikiran ini dibuat untuk mempermudah dan memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



Bagan 2.1 Gambar Pemikiran

Keterangan :

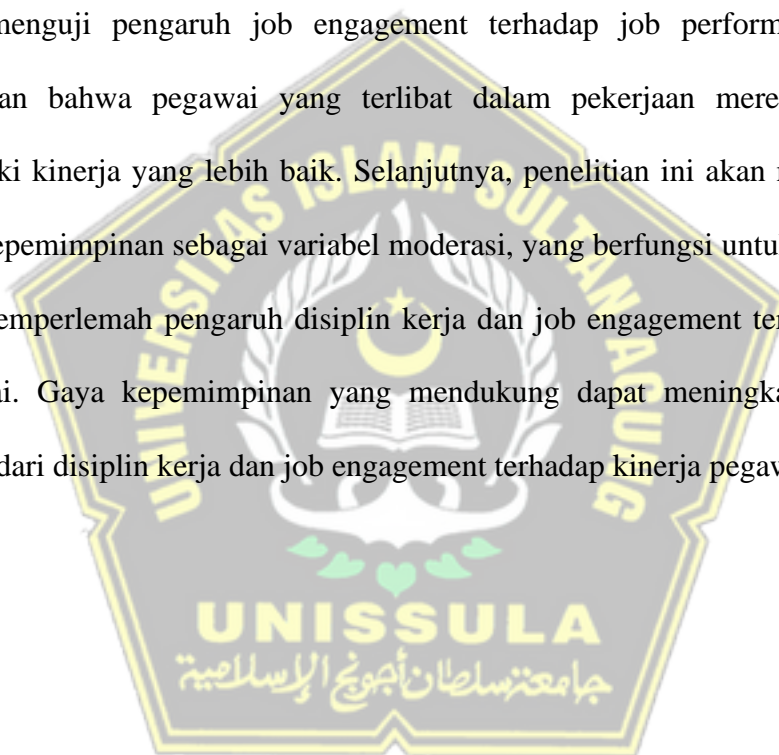
$X1$ (Disiplin Kerja) \rightarrow Y (Job Performance): Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

$X2$ (Job Engagement) \rightarrow Y (Job Performance): Pengaruh job engagement terhadap kinerja pegawai.

M (Gaya Kepemimpinan) $\rightarrow (X1 \rightarrow X2) \rightarrow Y$ (Job Performance): Gaya kepemimpinan berperan sebagai moderasi yang memperkuat atau memperlemah

hubungan antara disiplin kerja dan job engagement Pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kerangka konseptual ini ditampilkan dalam gambar bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap job performance pegawai di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia, di mana disiplin kerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga akan menguji pengaruh job engagement terhadap job performance, dengan anggapan bahwa pegawai yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Selanjutnya, penelitian ini akan menguji peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi, yang berfungsi untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh disiplin kerja dan job engagement terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan dampak positif dari disiplin kerja dan job engagement terhadap kinerja pegawai.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif eksplanatif karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Divisi Distribusi Uang Nasional di Bank Indonesia. Penelitian ini berusaha menguji pengaruh dan hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan pendekatan berbasis data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada pegawai yang menjadi responden. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik regresi linier berganda untuk mengukur sejauh mana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai secara objektif.

Berdasarkan sifatnya, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif atau kausal, karena bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel bebas (gaya kepemimpinan dan disiplin kerja) dengan variabel terikat (kinerja pegawai). Penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan antara

variabel, tetapi juga menguji seberapa besar pengaruh masing-masing faktor terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, berdasarkan waktu pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu. Hal ini memungkinkan penelitian untuk menangkap gambaran kondisi yang sedang berlangsung tanpa perlu melakukan pengamatan jangka panjang. Dengan demikian, hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar bagi manajemen Bank Indonesia dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan disiplin kerja guna mendukung peningkatan kinerja pegawai di Divisi Distribusi Uang Nasional.

3.2. Populasi dan Sample Penelitian

3.2.1. Populasi Penelitian

Populasi juga dapat diartikan kumpulan yang lengkap dari seluruh elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan, seperti: adanya perbedaan umur, pendidikan, masa kerja, dan lain (Sugeng & Niswah, 2023). Populasi berasal dari kata bahasa Inggris “population”, yang berarti jumlah penduduk. Dalam metode penelitian kata populasi digunakan untuk menyebutkan serumpun atau kelompok objek yang menjadi sasaran penelitian. Oleh karenanya, populasi penelitian merupakan keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian.

Dalam penelitian ini penulis melakukan survey yang dilakukan dengan para responden yaitu para pegawai Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia, dengan dipandu oleh seperangkat kuesioner dengan tujuan untuk mendapatkan data dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para pegawai. Oleh karena itu penelitian ini penulis mengambil populasi penelitian pegawai Bank Indonesia pada Divisi Distribusi Uang Nasional, yang berjumlah 30 orang operasional dan 120 orang seksi umum. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional yang berjumlah 150 orang.

3.2.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Besar sampel dalam penelitian dihitung menggunakan rumus Slovin (Sugeng & Niswah, 2023) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran sampel yang ditentukan

N : Ukuran populasi (150)

e : *Margin of error* (dalam bentuk desimal) penelitian ini menggunakan 1% = 0,01

Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini dapat dihitung:

$$n : \frac{150}{1 + 150 (0,01^2)}$$

$$n : \frac{150}{1 + (150 \times 0,0001)}$$

$$n : \frac{150}{1 + 0,015}$$

$$n : \frac{150}{1,015}$$

$$n : 147,8 \approx 148 \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui bahwa sampel minimal dalam penelitian ini sebanyak 148 responden. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 150 pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional

3.3. Sumber dan Jenis Penelitian

3.3.1. Sumber Penelitian

Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah merujuk pada informasi yang didapatkan langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel keterikatan untuk tujuan tertentu dalam studi (Sekaran & Bougie, 2020). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan dari Bank Indonesia yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap Gaya Kepemimpinan, Kinerja Kerja dan Disiplin Kerja.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah merujuk pada informasi yang terkumpul dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran & Bougie, 2020). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh data internal dari perusahaan berupa profil, sejarah, visi, misi, tujuan, kebijakan, serta laporan keberlanjutan yang didapat dari website Bank Indonesia yang digunakan sebagai data pendukung penelitian sesuai dengan variabel yang diteliti.

3.3.2. Jenis Data Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Menurut (Fai, 2022), data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dan dihitung secara langsung, mengenai informasi atau penjelasan dalam bentuk angka atau statistik.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner (angket) yakni, menjelaskan bahwa terdapat daftar pertanyaan yang tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang mana responden mencatat jawaban mereka, yang dalam hal ini biasanya terdapat dalam alternative yang dideskripsikan dengan jelas. Kuisisioner adalah metode pengumpulan data yang bisa dikatakan efisien ketika penelitian bersifat deskriptif atau eksplanatori (Sekaran & Bougie, 2016).

Jawaban yang disediakan pada setiap pertanyaan penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sekaran dan Bougie, menjelaskan bahwa

skala Likert adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan (seperti "Saya menikmati minuman ringan") pada skala lima poin dengan jangkang sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017)) (Masambe et al., 2015),	Gaya Kepemimpinan adalah cara atau pola perilaku seseorang/pemimpin yang dipilih dan dipergunakan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, strategi dan perilaku para anggota organisasi. Hubungan pimpinan dengan para anggota organisasi dapat diukur melalui penilaian hasil pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para anggota organisasi.	a. Kemampuan Mengarahkan (Directing Ability) b. Kemampuan Memberikan Motivasi (Motivating Ability) c. Komunikasi yang Efektif (Communication Skills) d. Pengambilan Keputusan (Decision-Making) e. Kepedulian terhadap Bawahan (Consideration)	Likert 1 - 5
Disiplin Kerja (Sutrisno et al., 2016)	Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku karyawan dalam mematuhi peraturan, prosedur, serta norma-norma yang berlaku dalam organisasi, yang ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap jam kerja, tanggung jawab, tata tertib, dan standar kerja yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.	a. Kepatuhan terhadap Waktu Kerja b. Kepatuhan terhadap Peraturan Organisasi c. Kepatuhan terhadap Instruksi dan Perintah Atasan d. Tanggung Jawab terhadap Tugas Pekerjaan e. Perilaku Kerja yang Terkontrol	Likert 1 - 5
Job engagement (Saks et al., 2022)	Job engagement adalah keadaan psikologis positif yang ditandai dengan vigor (semangat dan energi tinggi dalam bekerja), dedication (rasa antusias dan keterlibatan dalam pekerjaan), serta absorption (keterpakuan penuh pada pekerjaan).	a. Bersemangat dan tahan menghadapi tantangan b. Dedication (Dedikasi & Komitmen) c. Memiliki keterlibatan emosional dalam pekerjaan d. Absorption (Keterpakuan & Fokus) e. Pekerjaan terasa menarik dan menyenangkan	Likert 1 - 5

Job Performance (Suharto et al., 2019)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	a. Pekerjaan sebagai kebiasaan b. Melaksanakan prosedur dengan konsisten c. Tepat waktu d. Mampu beradaptasi e. Mampu bekerjasama	Likert 1 - 5
---	--	---	-----------------

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini bertujuan untuk menilai kualitas pengukuran dari variabel-variabel yang digunakan dalam model, seperti Job Engagement, Disiplin Kerja, dan Job Performance. *Outer model* menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikator yang mengukurnya. Proses evaluasi dimulai dengan uji validitas dan reliabilitas. Validitas mengukur sejauh mana indikator dapat mengukur konstruk yang dimaksud. Dalam hal ini, validitas konvergen diukur menggunakan nilai loading factor, yang harus lebih besar dari 0.5 untuk menunjukkan bahwa indikator tersebut valid dalam mengukur variabel laten yang dimaksud. Jika nilai loading factor kurang dari 0.5, maka indikator tersebut perlu dipertimbangkan untuk dihapus atau diganti. Selain itu, validitas diskriminan diuji untuk memastikan bahwa variabel-variabel laten dalam model berbeda secara signifikan satu sama lain, yang dapat dilakukan dengan melihat nilai square root AVE yang harus lebih besar dari korelasi antar variabel laten. Setelah validitas, tahap selanjutnya adalah menguji reliabilitas model menggunakan Alpha Cronbach dan Composite Reliability (CR). Nilai Alpha Cronbach yang lebih besar dari 0.7 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam variabel laten memiliki konsistensi internal yang

baik. Begitu juga dengan Composite Reliability yang juga harus lebih besar dari 0.7 untuk memastikan reliabilitas pengukuran. Jika nilai ini rendah, maka model pengukuran dianggap tidak reliabel dan perlu dilakukan perbaikan.

Selain itu, evaluasi outer model juga melibatkan pemeriksaan terhadap average variance extracted (AVE) untuk memastikan bahwa setiap konstruk dapat menjelaskan setidaknya 50% dari varians indikator-indikator yang mengukurnya. Nilai AVE yang lebih besar dari 0.5 menunjukkan bahwa varians yang dijelaskan oleh konstruk tersebut cukup baik. Evaluasi ini penting karena memberikan gambaran apakah indikator-indikator yang digunakan dalam model benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud dengan baik dan konsisten. Dengan melakukan evaluasi outer model, peneliti dapat memastikan bahwa yang diukur dalam penelitian ini valid dan reliabel, sehingga data yang digunakan dapat dipercaya untuk analisis lebih lanjut. Jika ada indikator yang tidak valid atau tidak reliabel, hal ini dapat memengaruhi hasil analisis dan validitas keseluruhan model penelitian

1. Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Dengan demikian suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrument dikatakan kurang valid berarti mempunyai validitas rendah. Untuk memperoleh instrumen yang valid dalam penelitian ini, peneliti berusaha bertindak hati-hati mulai sejak penyusunan- penyusunan instrumennya. Instrument daftar pertanyaan mula-mula disusun variable - variabelnya. Selanjutnya setelah daftar pertanyaan

diisi oleh responden, skor jawaban diuji validitasnya. Validitas yang dimaksudkan adalah untuk menguji apakah ada kesesuaian antara bagian-bagian instrumen dengan instrumen secara keseluruhan. Dengan demikian uji validitasnya digunakan validitas internal yang dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara masing-masing butir pertanyaan terhadap skor totalnya.

Uji Validitas content (Validitas isi) penulis akan mengkonsultasikan instrumen dengan faktor-faktor variabel yang bersangkutan. Uji coba secara empirik menggunakan korelasi product moment dengan bantuan fasilitas SPSS Versi 22.00 for Windows ataupun menggunakan Smart-PLS. Adapun angka-angka yang tersaji dalam tabel distribusi frekuensi maupun tabel silang tersebut dianalisis dengan korelasi product moment untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh dari variabel-variabel baik variabel kompetensi dan motivasi variabel terhadap variabel kinerja wali kelas. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r yang diperoleh dari hasil perhitungan (r_{xy}) lebih besar daripada nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan 5 %.

2. Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun et al., 1987). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu.

Reliabilitas juga harus dapat memperoleh hasil yang setabil bila dilakukan pengukuran ulang kepada subyek yang sama. Uji reliabilitas

menggunakan fasilitas SPSS Versi 22.00 for windows ataupun menggunakan Smart-PLS, agar hasil yang diperoleh dapat diandalkan. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel dengan taraf signifikan 5 %.

3. Evaluasi Model Pengukuran pada Setiap Konstruk

Untuk mengilustrasikan penerapan evaluasi model pengukuran pada tiap konstruk, berikut adalah langkah-langkah yang dilakukan pada masing-masing konstruk yang diuji dalam penelitian ini:

a. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Job Performance

Hipotesis pertama yang diuji adalah apakah Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Job Performance pegawai. Disiplin kerja mengacu pada sejauh mana pegawai mematuhi aturan, prosedur, dan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Biasanya, disiplin kerja yang tinggi berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai, karena mereka lebih fokus, tepat waktu, dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas.

b. Pengaruh Job Engagement terhadap Job Performance

Hipotesis kedua menguji pengaruh Job Engagement terhadap Job Performance pegawai. Job engagement adalah tingkat keterlibatan, komitmen, dan antusiasme pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung lebih produktif dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

c. Peran Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi dalam Hubungan Disiplin Kerja dan Job Engagement terhadap Job Performance

Hipotesis ketiga bertujuan untuk menguji apakah Gaya Kepemimpinan berfungsi sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara disiplin kerja, job engagement, dan job performance. Gaya kepemimpinan merujuk pada cara manajer memimpin dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai. Untuk menguji hipotesis ini, digunakan model regresi moderasi, di mana gaya kepemimpinan dimasukkan sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara disiplin kerja, job engagement, dan job performance.

3.6.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Evaluasi model pengukuran (*inner model*) bertujuan untuk menguji hubungan struktural antar variabel laten dalam penelitian, seperti pengaruh Job Engagement dan Disiplin Kerja terhadap Job Performance, serta peran moderasi jika ada. Langkah pertama dalam evaluasi ini adalah menganalisis koefisien jalur (*path coefficients*), yang menunjukkan seberapa kuat pengaruh antar variabel laten dalam model. Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel independen dan dependen. Untuk mengevaluasi signifikansi koefisien jalur, biasanya digunakan teknik bootstrapping, yang menghasilkan nilai *p* yang menunjukkan apakah hubungan tersebut signifikan.

Jika nilai p lebih kecil dari 0.05, maka hubungan antar variabel dianggap signifikan.

Selain itu, evaluasi juga mencakup pengukuran R^2 (koefisien determinasi), yang menggambarkan sejauh mana variabel independen dalam model dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam Job Performance, sementara nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa model kurang efektif. Misalnya, jika R^2 untuk Job Performance mencapai angka 0.6 atau lebih, ini menandakan model yang baik dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Jika ada variabel moderasi, seperti Gaya Kepemimpinan, maka dilakukan uji moderasi untuk mengetahui apakah Gaya Kepemimpinan memperkuat atau melemahkan hubungan antara Job Engagement dan Job Performance. Untuk itu, perlu dihitung koefisien interaksi antara Job Engagement dan Gaya Kepemimpinan. Jika koefisien interaksi signifikan ($p < 0.05$), maka Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara Job Engagement dan Job Performance.

Selain itu, untuk memastikan model bebas dari masalah, dilakukan uji multikolinearitas yang mengukur korelasi antara variabel independen. Jika ada korelasi yang tinggi antara variabel independen ($VIF > 5$ atau 10), maka multikolinearitas bisa menjadi masalah yang memengaruhi ketepatan estimasi koefisien dalam model.

Dengan semua langkah ini, evaluasi model pengukuran bertujuan untuk memastikan bahwa hubungan antar variabel dalam model dapat diandalkan dan

bahwa model tersebut mampu menjelaskan hubungan yang ada dengan baik. Selain itu, pengujian moderasi dan multikolinearitas juga penting untuk menilai apakah terdapat pengaruh tambahan atau masalah dalam struktur model yang digunakan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional. Pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui *google form* yang disebarluaskan cara online melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai tanggal 25 Juni – 15 Juli 2025. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada sebanyak 150 orang dan kuesioner yang kembali sebanyak 150. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jawaban 150 responden.

4.2. Deskripsi Gambaran Umum Responden

Berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 150 pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional dapat dipaparkan karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	113	75,3%
	Perempuan	37	24,7%
Total		150	100%
Umur	20 – 25 tahun	3	2,0%
	26 – 30 tahun	35	23,3%
	31 – 35 tahun	77	51,3%
	36 – 40 tahun	25	16,7%
	41 – 45 tahun	10	6,7%
Total		150	100%
Masa Kerja	<1 tahun	3	2,0%
	1 – 3 tahun	12	8,0%
	4 – 6 tahun	36	24,0%
	7 – 9 tahun	71	47,3%
	≥ 10 tahun	28	18,7%
Total		150	100%

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 75,3% pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional adalah laki-laki, ini menjelaskan bahwa laki-laki cenderung memiliki perilaku kerja yang cekatan karena fisik yang lebih kuat. Karakteristik umur menunjukkan sebanyak 51,3% responden berusia 31 - 35 tahun, usia ini merupakan usia dewasa dan produktif. Karakteristik masa kerja memperlihatkan bahwa 47,3% telah bekerja selama 7 - 9 tahun, hal ini mengidentifikasikan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai yang sudah lama bekerja di Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional.

4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 150 responden terhadap indikator pengukur tiap variabel. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut (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).

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

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

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

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

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

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

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

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

Analisis deskriptif tiap variabel (disiplin kerja, *job engagement*, gaya kepemimpinan dan *job performance*) secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja

Tabel 4.2 Deskripsi Disiplin Kerja Pegawai

No	Indikator	STS (1)		TS (2)		RR (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kriteria
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Kepatuhan terhadap Waktu Kerja	7	4,7	3	2	3	2	83	55,3	54	36	83,18	Tinggi
2	Kepatuhan terhadap Peraturan Organisasi	10	6,7	0	0	18	12	75	50	47	31,3	79,84	Tinggi
3	Kepatuhan terhadap Instruksi dan Perintah Atasan	3	2	4	2,7	22	14,7	83	55,3	38	25,3	79,84	Tinggi
4	Tanggung Jawab terhadap Tugas Pekerjaan	4	2,7	3	2	26	17,3	75	50	42	28	79,72	Tinggi
5	Perilaku Kerja yang Terkontrol	7	4,7	1	0,7	16	10,7	83	55,3	43	28,7	80,58	Tinggi
Rata-rata												80,63	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai disiplin kerja memiliki nilai rata-rata 80,63 (tinggi) yang menandakan bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional memiliki disiplin kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait kepatuhan terhadap waktu kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 83,18 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja yang ditetapkan. Kemudian tanggapan mengenai kepatuhan terhadap tanggungjawab terhadap tugas memperoleh nilai indeks sebesar 79,72 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan

bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional dapat bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya.

2. Job Engagement

Tabel 4.3 Deskripsi *Job Engegement* Pegawai

No	Indikator	STS (1)		TS (2)		RR (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kriteria
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Bersemangat dan tahan menghadapi tantangan	4	2,7	0	0	8	5,3	80	53,3	58	38,7	85,06	Tinggi
2	Dedication (Dedikasi & Komitmen)	3	2	0	0	2	1,3	75	50	70	46,7	87,88	Tinggi
3	Memiliki keterlibatan emosional dalam pekerjaan	1	0,7	3	2	2	1,3	90	60	54	36	85,72	Tinggi
4	Absorption (Keterpakuan & Fokus)	7	4,7	0	0	0	0	95	63,3	48	32	83,58	Tinggi
5	Pekerjaan terasa menarik dan menyenangkan	6	4	4	2,7	1	0,7	80	53,3	59	39,3	84,24	Tinggi
Rata-rata												85,30	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *job engagement* memiliki nilai rata-rata 85,30 (tinggi) yang menandakan bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional memiliki *job engagement* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *dedication* (dedikasi & komitmen) menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 87,88 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional berkomitmen untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Kemudian tanggapan mengenai *absorption* (keterpakuan & fokus) memperoleh nilai indeks 83,58 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk

dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional selalu berusaha fokus dalam setiap pekerjaan.

3. Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.4 Deskripsi Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	STS (1)		TS (2)		RR (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kriteria
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Kemampuan Mengarahkan (Directing Ability)	7	4,7	1	0,7	9	6	73	48,7	60	40	83,78	Tinggi
2	Kemampuan Memberikan Motivasi (Motivating Ability)	0	0	1	0,7	1	0,7	81	54	67	44,7	88,60	Tinggi
3	Komunikasi yang Efektif (Communication Skills)	7	4,7	2	1,3	5	3,3	87	58	49	32,7	82,54	Tinggi
4	Pengambilan Keputusan (Decision-Making)	4	2,7	1	0,7	1	0,7	92	61,3	52	34,7	84,98	Tinggi
5	Kepedulian terhadap Bawahan (Consideration)	8	5,3	1	0,7	0	0	90	60	51	34	83,34	Tinggi
Rata-rata												84,65	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata 84,65 (tinggi) yang menandakan bahwa Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional memiliki gaya kepemimpinan yang tinggi. Tanggapan responden terkait kemampuan memberikan motivasi (*motivating ability*) menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 88,60 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Kemudian tanggapan mengenai komunikasi yang

efektif (*communication skills*) memperoleh nilai indeks 82,54 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan terbuka.

4. *Job Performance*

Tabel 4.5 Deskripsi *Job Performance*

No	Indikator	STS (1)		TS (2)		RR (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kriteria
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Pekerjaan sebagai kebiasaan	1	0,7	0	0	16	10,7	79	52,7	54	36	84,72	Tinggi
2	Melaksanakan prosedur dengan konsisten	7	4,7	1	0,7	0	0	85	56,7	57	38	84,58	Tinggi
3	Tepat waktu	3	2	1	0,7	1	0,7	92	61,3	53	35,3	85,44	Tinggi
4	Mampu beradaptasi	7	4,7	1	0,7	2	1,3	95	63,3	45	30	82,64	Tinggi
5	Mampu bekerjasama	8	5,3	0	0	1	0,7	74	49,3	67	44,7	85,62	Tinggi
Rata-rata												84,60	Tinggi

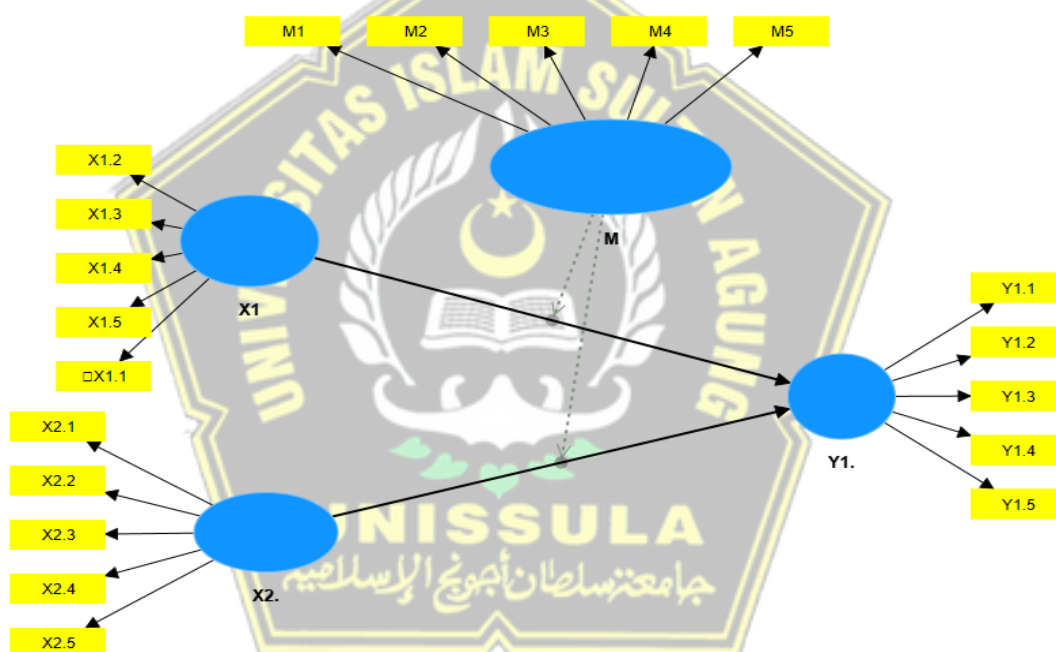
Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *job performance* memiliki nilai rata-rata 84,60 (tinggi) yang menandakan bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional memiliki *job performance* yang tinggi. Tanggapan responden terkait tepat waktu menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 85,44 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kemudian tanggapan mengenai mampu beradaptasi memperoleh nilai indeks 82,64 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal

ini menunjukkan bahwa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional mampu beradaptasi dalam pekerjaan baik baru maupun lama.

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
Full Model Struktural *Partial Least Square* (Pra Eliminasi)

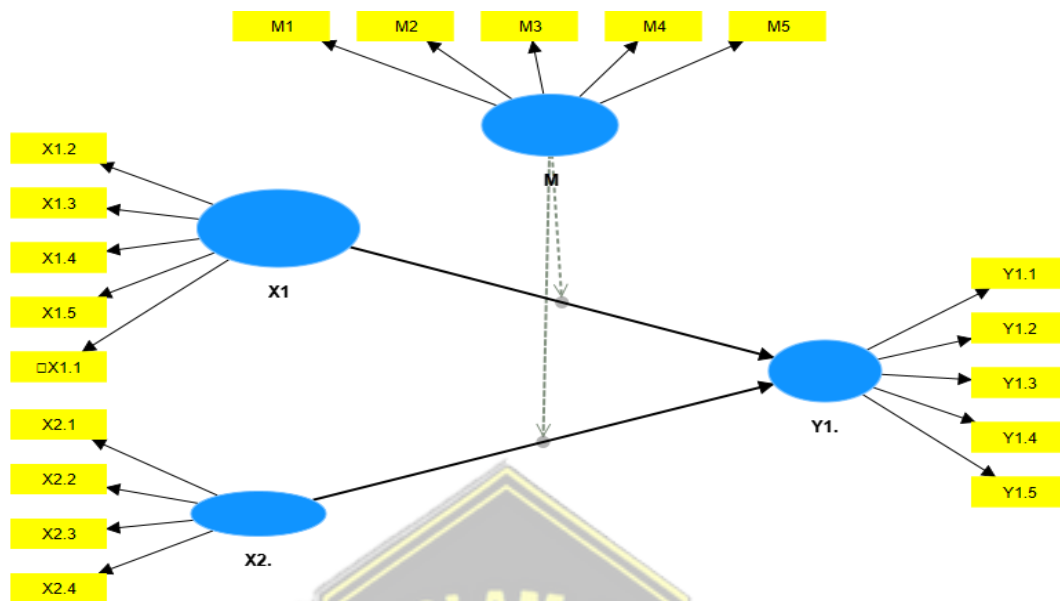
Berdasarkan gambar diatas, nilai *outer loading* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Evaluasi *Outer Loading* Pra Eliminasi

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Disiplin kerja	X1.1	0.704
	X1.2	0.796
	X1.3	0.840
	X1.4	0.882

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
<i>Job engagement</i>	X1.5	0.887
	X2.1	0.787
	X2.2	0.793
	X2.3	0.898
	X2.4	0.792
	X2.5	0.469
Gaya Kepemimpinan	M.1	0.882
	M.2	0.759
	M.3	0.873
	M.4	0.819
	M.5	0.700
<i>Job Performance</i>	Y.1	0.691
	Y.2	0.812
	Y.3	0.788
	Y.4	0.785
	Y.5	0.639

Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa mayoritas indikator validitas dari masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sehingga dianggap genuine, Namun, terdapat beberapa yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 seperti pada variabel *job engagement* terdapat 1 indikator yaitu X2.5 (0,469). Pada variabel gaya kepemimpinan terdapat 1 indikator yaitu M.5 (0,700) dan pada variabel *job performance* terdapat 2 indikator yaitu Y.1 (0,691) dan Y.5 (0,639). Indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 tersebut dilakukan penghapusan karena memiliki tingkat validitas yang buruk. Namun menurut Chin (2019), nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Sehingga dalam penelitian ini menghapus 1 indikator pada variabel *job engagement* yaitu pada indikator X2.5 (0,469) karena nilai *outer loading* < 5. Berikut gambar *outer model* setelah dilakukan eliminasi.



Gambar 4.2
Full Model Struktural *Partial Least Square* (Pasca Eliminasi)

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini dijelaskan hasil validitas dan reliabilitas yang telah diproses ulang setelah indikator-indikator tersebut dihapus atau dieliminasi, 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. Namun menurut Chin (2019), nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*

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

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Disiplin kerja	X1.1	0.704
	X1.2	0.797
	X1.3	0.840
	X1.4	0.882
	X1.5	0.887
<i>Job engagement</i>	X2.1	0.834

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
	X2.2	0.811
	X2.3	0.892
	X2.4	0.808
Gaya Kepemimpinan	M.1	0.882
	M.2	0.759
	M.3	0.873
	M.4	0.818
	M.5	0.701
<i>Job Performance</i>	Y.1	0.687
	Y.2	0.811
	Y.3	0.789
	Y.4	0.782
	Y.5	0.646

Hasil analisis pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua indikator variabel disiplin kerja, *job engagement*, gaya kepemimpinan dan *job performance* memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

2. *Discriminan Validity*

Validitas diskriminan adalah konsep yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Beberapa cara yang digunakan untuk mengevaluasi variabel diskriminan adalah dengan memeriksa nilai *cross loading*, AVE (*Average Variance Extracted*).

Tabel 4.8 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	Gaya Kepemimpinan	Disiplin Kerja	<i>Job Engagement</i>	<i>Job Performance</i>
M.1	0,882	0,829	0,772	0,709
M.2	0,759	0,608	0,687	0,596
M.3	0,873	0,630	0,759	0,671
M.4	0,818	0,726	0,834	0,687

Indikator	Variabel			
	Gaya Kepemimpinan	Disiplin Kerja	<i>Job Engagement</i>	<i>Job Performance</i>
M.5	0,701	0,564	0,512	0,720
X1.1	0,530	0,797	0,367	0,651
X1.2	0,666	0,840	0,620	0,645
X1.3	0,828	0,882	0,712	0,692
X1.4	0,834	0,887	0,711	0,706
X1.5	0,818	0,726	0,834	0,687
X2.1	0,647	0,457	0,811	0,530
X2.2	0,688	0,583	0,892	0,568
X2.3	0,769	0,608	0,808	0,614
X2.4	0,818	0,726	0,834	0,687
Y.1	0,593	0,603	0,510	0,811
Y.2	0,479	0,614	0,354	0,789
Y.3	0,570	0,523	0,496	0,782
Y.4	0,580	0,639	0,384	0,646
Y.5	0,562	0,704	0,537	0,778

Berdasarkan table 4.8 dapat dilihat bahwa indikator konstruk mempunyai korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, dengan kata lain semua pengujian validitas diskriminan indikator sudah valid. Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 4.9 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0.655	Valid
2	Disiplin Kerja	0.680	Valid
3	<i>Job Engagement</i>	0.700	Valid
4	<i>Job Performance</i>	0.556	Valid

Dari tabel 4.9 yang disajikan, semua konstruk (*disiplin kerja*, *job engagement*, *gaya kepemimpinan* dan *job performance*) memiliki nilai AVE di

atas ambang batas 0,5. Hal ini merupakan indikasi positif bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). *Composite reliability* bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu konstruk. Nilai $CR > 0,7$ menunjukkan bahwa indikator-indikator konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, ini berarti indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. *Cronbach Alpha* juga bertujuan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal. Nilai $CA > 0,9$ reliabilitas sangat tinggi menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Nilai CA antara 0,8-0,9 reliabilitas tinggi. Nilai CA antara 0,7-0,8 reliabilitas dapat diterima umumnya dianggap sebagai batas minimum yang dapat diterima dalam penelitian. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.10 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

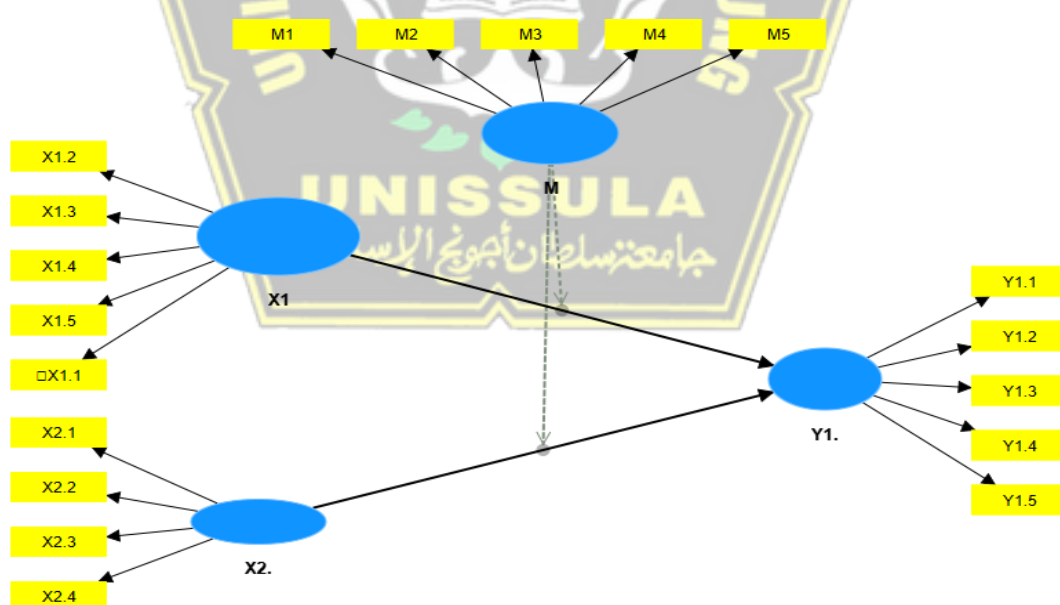
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.868	0.866	Reliabel
Disiplin Kerja	0.880	0.880	Reliabel
<i>Job Engagement</i>	0.863	0.857	Reliabel
<i>Job Performance</i>	0.798	0.799	Reliabel

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). Semua variabel laten dalam model memiliki nilai $CR > 0,7$ ini mengindikasikan bahwa setiap

konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan kata lain indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten mewakili konstruk yang dimaksud. Nilai CA gaya kepemimpinan (0,866), CA disiplin kerja (0,880), CA *job engagement* (0,857), dan CA *job performance* (0,799) menunjukkan reliabilitas yang cukup tinggi dengan nilai CA 0,7 – 0,8 ini berarti indikator-indikator untuk variabel ini sangat konsisten dalam mengukur konstruk.

4.4.2. Pengujian Inner Model

Evaluasi inner model, juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk menilai hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten dalam suatu model penelitian. hasil evaluasi inner model dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.3 Inner Model (Model Struktural)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient*, R-square (R^2), f-square (F^2), uji *goodness of fit*.

1. *Path Coefficient* (Koefisien Jalur)

Path coefficient dalam PLS-SEM digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. Nilainya menunjukkan seberapa besar pengaruh langsung satu konstruk terhadap konstruk lainnya

Tabel 4.11. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Disiplin Kerja -> <i>Job Performance</i>	0,513	0,492	0,110	4,656	0,000	Mendukung
<i>Job Engagement</i> -> <i>Job Performance</i>	-0,139	-0,099	0,142	0,975	0,330	Tidak Mendukung
Gaya Kepemimpinan -> <i>Job Performance</i>	0,524	0,511	0,123	4,254	0,000	Mendukung
Gaya Kepemimpinan x Disiplin Kerja -> <i>Job Performance</i>	0,133	0,088	0,136	0,974	0,330	Tidak Mendukung
Gaya Kepemimpinan x <i>Job Engagement</i> -> <i>Job Performance</i>	-0,084	-0,047	0,105	0,799	0,425	Tidak Mendukung

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

a. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap *Job Performance*

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh disiplin kerja terhadap *job performance* adalah

sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,656) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,513 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hasil ini mendukung hipotesis pertama yang berarti H_1 diterima.

b. Pengaruh *Job Engagement* terhadap *Job Performance*

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *job engagement* terhadap *job performance* adalah sebesar $0,330 > 0,05$ dan nilai T-Statistics $(0,975) < 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,139 (negatif). Hal ini menunjukkan bahwa *job engagement* tidak berpengaruh terhadap *job performance*. Hasil ini tidak mendukung hipotesis kedua yang berarti H_2 ditolak.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi Disiplin Kerja terhadap *Job Performance*

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *job performance* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,254) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,524 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Namun efek moderasi yang diberikan gaya kepemimpinan dapat diketahui bahwa nilai P-Values sebesar $0,330 > 0,05$ dan nilai T-Statistics $(0,974) < 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,133 (positif) hal ini berarti gaya kepemimpinan tidak dapat

memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap *job performance*. Hasil ini tidak mendukung hipotesis ketiga, dengan kata lain H_3 ditolak.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi *Job Engagement* terhadap *Job Performance*

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* (original sampel=0,524, p value 0,00). Namun gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi pengaruh *Job Engagement* terhadap *Job Performance*. Efek moderasi yang diberikan gaya kepemimpinan dapat diketahui bahwa nilai P-Values sebesar $0,425 > 0,05$ dan nilai T-Statistics ($0,799 < 1,96$) dengan nilai original sampel sebesar 0,084 (negatif) hal ini berarti gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh *job engagement* terhadap *job performance*, Hasil ini tidak mendukung hipotesis keempat, dengan kata lain H_4 ditolak.

2. *R-square* (R^2)

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	<i>Job Performance</i>	0.792	0.784

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh nilai *Adjusted R-square job performance* sebesar 0,784, hal ini berarti 78,4% variasi atau perubahan *job performance* dipengaruhi oleh disiplin kerja, *job engagement* dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 21,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

a. *F-Square* (F^2)

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 4.13 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f</i> <i>Squares</i>	Pengaruh substantif
Gaya Kepemimpinan -> <i>Job Performance</i>	0.173	Cukup
Disiplin Kerja -> <i>Job Performance</i>	0.342	Cukup
<i>Job Engagement</i> -> <i>Job Performance</i>	0.016	Kecil
Gaya Kepemimpinan x Disiplin Kerja -> <i>Job Performance</i>	0.041	Kecil
Gaya Kepemimpinan x <i>Job Engagement</i> -> <i>Job Performance</i>	0.032	Kecil

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang cukup besar terjadi pada variabel gaya kepemimpinan terhadap *job performance* (0,173) dan disiplin kerja terhadap *job performance* (0,342). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *job engagement* terhadap *job performance* (0,016), efek moderasi gaya kepemimpinan atas disiplin kerja terhadap *job performance* (0,041) dan efek moderasi gaya kepemimpinan atas *job engagement* terhadap *job performance* (0,032).

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap *Job Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Hal ini berarti pegawai yang lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya, mengikuti aturan, dan tepat waktu, maka kemungkinan besar akan mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional yang memiliki disiplin kerja yang tinggi menunjukkan kehadiran yang tepat waktu dan tidak sering absen, yang memungkinkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional yang memiliki disiplin kerja yang tinggi juga memperlihatkan ketaatan pada peraturan dan kebijakan perusahaan sebagai komitmen pegawai terhadap organisasi dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan produktif. Pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional yang memiliki disiplin kerja yang tinggi bertanggung jawab akan menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik dan penuh dedikasi, yang berkontribusi pada peningkatan *job performance* secara keseluruhan.

Penelitian Paramitha dan Liana (2022) menyebutkan bahwa disiplin kerja membantu karyawan dalam menggunakan waktu dan sumber daya secara efisien, sehingga meningkatkan *job performance*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh hartono dan Hartati (2024) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan *job performance*. Relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Hermiati (2024) bahwa semakin meningkatnya disiplin kerja akan meningkatkan *job performance*. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan dan Silvy (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.5.2. Pengaruh *Job Engagement* terhadap *Job Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job engagement* tidak berpengaruh terhadap *job performance*. hal ini mengindikasikan bahwa *job engagement* tidak memiliki hubungan atau signifikan dengan *job performance*. Ini berarti bahwa, secara umum, peningkatan atau penurunan tingkat keterlibatan kerja (*job engagement*) tidak secara konsisten atau signifikan memengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja pekerjaan.

Perubahan dalam tingkat keterlibatan kerja tidak menghasilkan perubahan yang berarti dalam *job performance* dalam penelitian ini kemungkinan dapat disebabkan karena ada faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan *job performance* seperti beban kerja yang berlebihan yang buruk dapat menghambat kemampuan responden untuk menerjemahkan keterlibatan menjadi *job performance* yang lebih baik. Selain itu beberapa pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional mungkin merasa terlibat tetapi tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras atau mencapai hasil yang lebih baik.

Alasan lainnya tidak berpengaruhnya *job engagement* terhadap *job performance* dapat disebabkan karena tidak semua jenis keterlibatan pegawai sama. Keterlibatan yang hanya bersifat emosional (misalnya, merasa senang bekerja di perusahaan) mungkin tidak selalu diterjemahkan menjadi *job performance* yang lebih baik. Dalam beberapa kasus pada pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional, tingkat keterlibatan yang terlalu tinggi juga dapat memberikan dampak negatif. Pegawai yang terlalu terlibat mungkin

merasa stres, tertekan, atau bahkan mengalami *burnout* karena mereka berusaha terlalu keras untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Beberapa penelitian mungkin menemukan hasil yang berbeda, tetapi secara umum, pernyataan tersebut menyiratkan bahwa hubungan antara *job engagement* dan *job performance* tidak sekuat yang sering diasumsikan. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Sudrajat dan Wulandhari (2023) bahwa *job engagement* tidak berpengaruh terhadap *job performance*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang rendah tidak secara otomatis menyebabkan penurunan kinerja dan sebaliknya, keterlibatan kerja yang tinggi tidak selalu berarti kinerja yang rendah (Baharsyah & Nugrohoseno, 2021).

4.5.3. Peran Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja dan *Job Engagement* terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Distribusi Uang Nasional Bank Indonesia

Hasil penenelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, namun gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance*. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya yang efektif dalam memotivasi dan membimbing tim menuju tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mendorong kinerja karyawan. Pemimpin yang memahami berbagai gaya kepemimpinan dan mampu menerapkannya sesuai dengan situasi dan kondisi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan meningkatkan kinerja organisasi secara

keseluruhan. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan baik, maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan dukungan, dan motivasi akan berdampak baik pada *job performance*.

Penelitian Prabaswara et al (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh makalew, Tamengkel dan Punuindoong (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan secara konsisten mempengaruhi hasil kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Hafidzi et al (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tertentu yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan

Hasil penelitian pada analisis efek moderasi, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance*. Hal ini dapat terjadi karena gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan konteks organisasi, kurangnya konsistensi dalam penerapan disiplin, atau ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dengan nilai-nilai individu pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional.

Dalam beberapa kasus pada pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional, tidak semua gaya kepemimpinan cocok untuk semua situasi dan semua jenis pegawai. Gaya kepemimpinan yang otoriter mungkin efektif dalam situasi darurat, tetapi bisa jadi kontraproduktif dalam lingkungan kerja yang

membutuhkan kreativitas dan inisiatif. Jika gaya kepemimpinan tidak selaras dengan kebutuhan dan preferensi pegawai, dampaknya pada disiplin kerja dan *job engagement* mungkin tidak optimal, sehingga *job performance* juga tidak meningkat secara signifikan

Meskipun seorang pemimpin Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, jika penerapan disiplin kerja tidak konsisten, hal itu dapat merusak kepercayaan pegawai dan menurunkan motivasi. Pegawai mungkin merasa tidak dihargai jika aturan ditegakkan secara pilih kasih atau hanya pada situasi tertentu. Selain itu penyebab lain gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance* adalah gaya kepemimpinan yang tidak sejalan dengan nilai-nilai inti pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional, hal ini dapat menyebabkan penurunan *job engagement* dan pada akhirnya, kinerja. Contohnya, seorang atasan yang terlalu fokus pada hasil mungkin tidak mempertimbangkan kebutuhan pegawai akan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Penelitian yang dilakukan oleh menyatakan bahwa Wibisono et al (2022) bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja. Relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulastri, Handayani dan Kusuma (2025) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak mempengaruhi hubungan antara disiplin kerja karyawan dengan kinerja mereka. Penelitian gemeda dan Lee (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memainkan peran sebagai variabel intervening yang

menghubungkan *job engagement* terhadap *job performance*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan dan Athifah (2020) bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan *job engagement* terhadap *job performance*.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

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

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, artinya disiplin kerja yang baik akan mendorong pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional untuk lebih bertanggung jawab, tepat waktu, dan produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan *job performance* secara keseluruhan
2. *Job engagement* tidak berpengaruh terhadap *job performance*, artinya pegawai Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional yang sangat terlibat dan antusias dalam pekerjaan mereka, hal itu tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan *job performance* yang signifikan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, namun gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance*, gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance*. Artinya seberapa baik seorang atasan menerapkan gaya kepemimpinannya tidak akan mengubah bagaimana disiplin kerja dan keterlibatan pegawai yang mempengaruhi hasil kerja mereka. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan bukan satu-satunya faktor yang

menentukan keberhasilan peningkatan disiplin kerja dan *job engagement* terhadap *job performance*.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan disiplin kerja, *job engagement* dan gaya kepemimpinan.

1. Gaya Kepemimpinan

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah komunikasi yang efektif (*communication skills*), sehingga Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional dapat dapat mengadakan pelatihan komunikasi untuk meningkatkan keterampilan komunikasi pimpinan untuk berkomunikasi efektif dengan pegawai. Bank Indonesia secara berkala dapat melakukan evaluasi efektivitas komunikasi pimpinan dengan meminta umpan balik dari pegawai, kemudian menerapkan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan komunikasi di masa depan. Selain itu Bank Indonesia dapat menggunakan teknologi untuk memfasilitasi komunikasi, seperti email, pesan instan, atau platform kolaborasi dan pilih teknologi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan tim kerja.

2. Disiplin Kerja

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah kepatuhan tanggungjawab terhadap tugas, sehingga Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional dapat menerapkan beberapa strategi seperti komunikasi yang jelas dengan memastikan peraturan, instruksi, dan harapan terkait tugas

disampaikan secara tertulis dan lisan dengan bahasa yang mudah dipahami.. Selain itu Bank Indonesia dapat menyelenggarakan pelatihan terkait peraturan perusahaan, prosedur kerja, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas. Bank Indonesia dapat melakukan audit internal secara berkala untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur. Bank Indonesia dapat mempertimbangkan untuk menggunakan sistem manajemen kepatuhan (CMS) untuk memantau dan mengelola kepatuhan secara otomatis dan *real-time*.

3. *Job Engagement*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah *absorption* (keterpakuan & fokus), sehingga Bank Indonesia Distribusi Uang Nasional dapat membangun koneksi emosional dengan menciptakan suasana yang membuat karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan terhubung dengan tujuan perusahaan serta memastikan tempat kerja aman, nyaman, dan kondusif. Bank Indonesia juga dapat menyediakan kesempatan belajar dan berkembang melalui pelatihan, workshop, atau program pengembangan lainnya, libatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang relevan dengan pekerjaan. Selain itu Bank Indonesia dapat memberikan dukungan untuk kesehatan fisik dan mental pegawai melalui program kesehatan, fasilitas olahraga, atau dukungan konseling

5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan penelitian, diantaranya:

1. Cakupan penelitian ini hanya dilakukan pada salah satu divisi Bank Indonesia yaitu divisi Distribusi Uang Nasional sehingga dimungkinkan kurang representatif, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dengan mengambil sampel yang lebih luas lagi yaitu seluruh pegawai Bank Indonesia, atau pada industri lain.
2. Kuesioner yang digunakan berbentuk pertanyaan tertutup, sehingga dapat membatasi kedalaman informasi yang diperoleh, sehingga penelitian selanjutnya dapat menambahkan pertanyaan terbuka pada kuesioner agar responden dapat memberikan penjelasan lebih detail.
3. Hasil penelitian menunjukkan hasil yang kurang optimal dengan banyaknya hipotesis yang ditolak, sehingga penelitian kedepannya dapat lebih menspesifikan gaya kepemimpinan seperti *transformasional leadership* atau *servant leadership* sebagai variabel moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*. Edisi revisi. Cetakan ke-14. Jakarta: Rineka Cipta (Arikunto, 2012)
- Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty (As'ad, 2015)
- From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics*, (Bass, 1990)
- Performance Appraisal: Untuk Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persadami (Rouza & Yanto, 2020),
- Gibson. J., Ivancevich, J., dan Donelly, J. 2014. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc (Laub, 1999)
- Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis*, Jakarta: Grafindo Persada.(Umar, 2011)
- (Pramono, 2017). *Statistika Penelitian*. Bandung: Alfabeta (Suprayekti & Hanum, 2018)
- Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. (Ambar T Sulistiyani, 2003)
- Organizational Behavior*, (Amstrong, 2016; Rothenberg & Emanuel, 2022). England: Pearson Education Limited
- Tamarindang, B., Mananeke, L., & Pandowo, M. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Manado*. *Jurnal EMBA* (Tamarindang et al., 2019)
- Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang*(Susanty & Baskoro, 2013)
- Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Summersari Jember*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*(WulanSari et al., 2022)

Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen,(Putra, 2021)

