

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
DISIPLIN KERJA DAN SEMANGAT KERJA BERBASIS
PADA LOYALITAS KARYAWAN**

**Penelitian Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



**Disusun oleh :
Inadya Uli Lailya
30402000395**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI
MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

SKRIPSI

PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA DAN SEMANGAT KERJA BERBASIS PADA LOYALITAS KARYAWAN

Disusun Oleh :

Inadya Uli Lailya

NIM : 3040200395

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2025

Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA
BERBASIS PADA LOYALITAS KARYAWAN**

Disusun Oleh :

Inadya Uli Lailya

30402000395

Pada tanggal 18 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Reviewer

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.

NIK. 210493032

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

NIK. 210492030



Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Luthi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIK. 210416055



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Inadya Uli Lailya

NIM : 30402000395

Jurusan : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA DAN SEMANGAT KERJA BERBASIS PADA LOYALITAS KARYAWAN”** adalah benar-benar hasil karya tulisan saya sendiri, bukan jiplakan karya tulis orang lain, baik sebagian ataupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari skripsi ini hasil jiplakan orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, ... Mei 2025

Yang membuat pernyataan,



Inadya Uli Lailya

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan. Populasi di dalam penelitian ini adalah pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang Provinsi Jateng dengan pengambilan sampel berjumlah 100 orang, serta pengambilan data menggunakan kuesioner. Teknik yang digunakan adalah probability sampling dengan teknik random sampling. Analisis data yang digunakan yaitu analisis linier berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa disiplin kerja dan semangat kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja dan semangat kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, dan loyalitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta loyalitas karyawan mampu menjadi variabel intervening

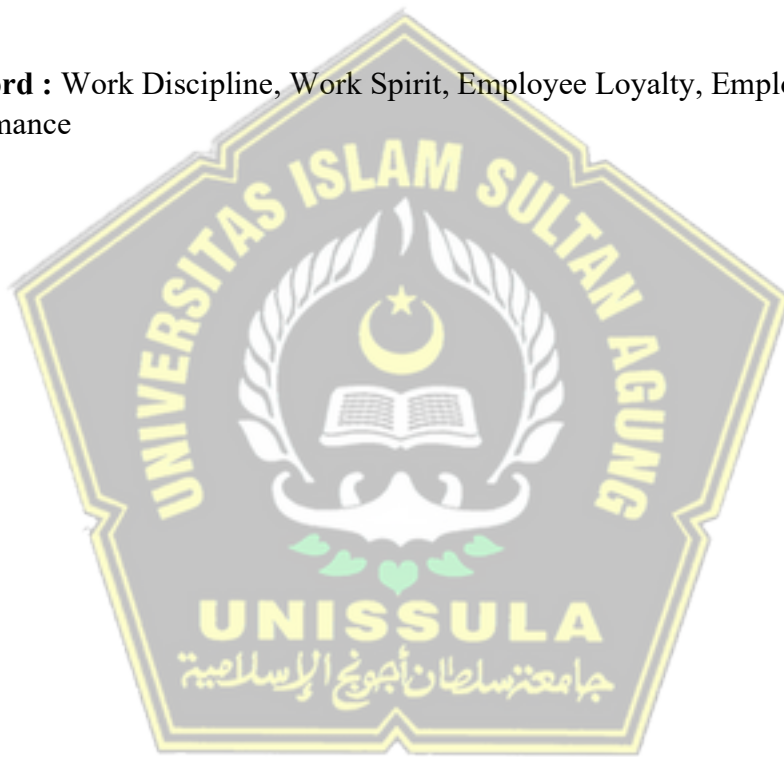
Kata Kunci : Disiplin Kerja, Semangat Kerja, Loyalitas Karyawan, Kinerja Karyawan



Abstrac

The purpose of this study was to determine the effect of work discipline and work spirit on employee performance through employee loyalty. The population in this study were ASN employees of the Semarang District Attorney's Office, Central Java Province with a sample of 100 people, and data collection using a questionnaire. The technique used was probability sampling with random sampling technique. Data analysis used was multiple linear analysis using SPSS. The results of this study revealed that work discipline and work spirit have a significant positive effect on employee performance. Work discipline and work spirit have a positive effect on employee loyalty, and employee loyalty has a significant positive effect on employee performance. And employee loyalty can be an intervening variable

Keyword : Work Discipline, Work Spirit, Employee Loyalty, Employee Performance



INTISARI

Penelitian ini membahas mengenai kinerja pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang Provinsi Jateng yang dipengaruhi oleh disiplin kerja, semangat kerja dan loyalitas karyawan. Dalam lingkup instansi pelayanan publik, kinerja karyawan dari karyawan-karyawan yang bekerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh instansi dalam meraih keberhasilan dan juga tujuan kejaksaan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan diantaranya adalah melalui disiplin kerja, semangat kerja, dan loyalitas karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh disiplin kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu random sampling. Pengambilan sampel sebanyak 100 orang pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang Provinsi Jawa Tengah.

Hasil pengujian didapatkan bahwa pengaruh disiplin kerja dan semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Loyalitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan mampu menjadi variabel intervening antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan dan semangat kerja dengan kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. wb.

Puji syukur saya panjatkan kepada kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan judul **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA DAN SEMANGAT KERJA BERBASIS PADA LOYALITAS KARYAWAN”**, sebagai syarat untuk menyelesaikan untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak akan selesai tanpa bantuan, bantuan dan doa dari semua pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terimakasih sebesar besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Agung Semarang sekaligus dosen pembimbing yang selalu memberi arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
2. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM. selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unissula yang telah membagikan ilmu dan motivasi kepada penulis.
4. Seluruh staf pengelola Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang baik.
5. Kedua orang tua, serta segenap keluarga penulis yang telah memberikan semangat, bantuan serta doa dan dukungan kepada penulis.
6. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi dalam penyusunan skripsi dari awal sampai akhir yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kesalahan dalam penulisan skripsi. Oleh karena itu, penulis menghargai semua saran dan masukan yang membangun dalam menyempurnakan penulisan skripsi ini. Sekian dari

penulis, semoga penelitian ini berguna bagi yang membutuhkan di kemudian hari.

Terima kasih.

Wassalamualaikum wr.wb.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>Abstrac</i>	vii
INTISARI.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Disiplin Kerja.....	13
2.1.3 Semangat Kerja	18
2.1.4 Loyalitas Karyawan	21
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	26
2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.....	26
2.2.2 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.....	27
2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.2.4 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	29

2.2.5 Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	29
2.3 Model Penelitian	30
BAB III.....	31
METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Jenis Penelitian.....	31
3.2 Populasi dan Sampel	31
3.3 Sumber dan Jenis Data	32
3.4 Metode Pengumpulan Data	33
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	34
3.6 Uji Instrumen	36
3.6.1 Statistik Deskriptif	36
3.6.2 Uji Kualitas Data	37
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	38
3.7 Teknik Analisis Data.....	40
3.7.1 Analisis Deskriptif	40
3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda	41
3.7.3 Koefisien Determinasi.....	41
3.7.4 Uji Simultan (Uji F)	42
3.7.5 Uji Parsial (Uji T).....	43
3.7.6 Uji Sobel.....	43
4.1 Karakteristik Responden	43
4.1.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden	43
4.1.2. Karakteristik Berdasarkan Usia Responden.....	44
4.1.4. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja	46
4.1.5. Karakteristik Berdasarkan Bagian/ Unit Pegawai.....	47
4.2. Analisis Deskriptif	48
4.2.1. Tanggapan Variabel Disiplin Kerja (X1).....	49
4.2.2. Tanggapan Variabel Semangat Kerja (X2).....	51
4.2.3. Tanggapan Variabel Loyalitas Karyawan (Y1)	53
4.2.4. Tanggapan Variabel Kinerja Karyawan (Y2)	55
4.3.1. Uji Validitas	56
4.3.2. Uji Reliabilitas	57
4.4. Uji Asumsi Klasik.....	58

4.4.1. Uji Normalitas.....	58
4.4.2. Uji Multikolinearitas	59
4.4.3. Uji Heteroskedastisitas.....	60
4.5. Uji Hipotesis.....	61
4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda	61
4.5.2. Uji Regresi secara Parsial (Uji t).....	64
4.5.4. Koefisien Determinasi.....	68
4.5.5. Sobel Test.....	69
4.6. Pembahasan.....	71
4.6.1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.....	71
4.6.2. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.....	73
4.6.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	74
4.6.4. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	75
4.6.5. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja karyawan.....	76
BAB V.....	76
PENUTUP.....	76
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran.....	77
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	79
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	80
DAFTAR PUSTAKA	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Kinerja Karyawan	4
Tabel 3.1 Rincian Pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang	32
Tabel 3.2 Definisi Operasional & Pengukuran Variabel	35
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	43
Tabel 4.2 Usia Responden.....	44
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden	45
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	46
Tabel 4.5 Bagian/ Unit Karyawan	47
Tabel 4.6 Nilai dan Skor	48
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Disiplin Kerja (X1).....	49
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Semangat Kerja (X2).....	51
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Loyalitas Karyawan (Y1).....	53
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y2).....	54
Tabel 4.11 Uji Validitas	56
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas	57
Tabel 4.13 Uji Normalitas.....	58
Tabel 4.14 Uji Multikolinieritas.....	59
Tabel 4.15 Uji Heteroskedastisitas.....	60
Tabel 4.16 Uji Regresi Model I.....	61
Tabel 4.17 Uji Regresi Model II	62
Tabel 4.18 Hasil Uji t.....	63
Tabel 4.19 Hasil Uji f.....	66
Tabel 4.20 Koefisien Determinasi.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	31
Gambar 4.1 Hasil Sobel Test I.....	68
Gambar 4.2 Hasil Sobel Test II.....	70



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dimanfaatkan oleh organisasi dalam menggerakkan sumber daya lainnya dalam suatu organisasi dan juga menyinergikan sumber daya yang lain agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tanpa adanya keberadaan sumber daya manusia, perusahaan atau organisasi tidak dapat berjalan, dikarenakan manusia memegang peranan utama dalam mengendalikan elemen-elemen lainnya yang berada dalam perusahaan, seperti uang, teknologi, dan juga modal dalam mencapai tujuan serta kesuksesan dari perusahaan (Syamsudin, 2023). Oleh karenanya, perusahaan atau organisasi perlu memiliki sumber daya manusia yang dapat melakukan pekerjaannya secara efisien. Jika karyawan terampil, mampu, serta memiliki antusias (semangat) dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya, maka hasil kerja yang diharapkan dapat maksimal dalam kinerjanya (Pratama & Wardani, 2018).

Employee performance atau kinerja karyawan menurut Muhamad & Manik (2023) adalah hasil kerja yang dicapai karyawan baik itu secara kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Diantara cara-cara meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan peningkatan disiplin kerja, semangat kerja dan juga loyalitas karyawan.

Pengertian dari disiplin kerja menurut Molo (2023) adalah komitmen individu dalam mematuhi aturan dan ketentuan yang berlaku, baik yang resmi tertulis maupun yang bersifat norma sosial atau kebiasaan. Hal ini mencakup

kepatuhan terhadap kewajiban kerja, pelaksanaan tugas secara konsisten, dan kesadaran untuk menerima konsekuensi jika terjadi pelanggaran aturan. Sikap ini juga mencerminkan integritas dalam menjalankan peran dan tanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diberikan oleh organisasi atau institusi terkait. Karyawan yang mempraktikkan disiplin kerja cenderung menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, jumlah kerja yang lebih banyak, memiliki sikap yang baik, dan dapat diandalkan, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja mereka (Rolando & Mulyono, 2024).

Selain disiplin kerja, faktor lainnya yang dapat memberikan dampak produktivitas karyawan adalah semangat kerja. Semangat kerja adalah dorongan batin atau ketekunan seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik, kepuasan yang mendalam dalam melaksanakan pekerjaan, dan upaya untuk mencapai hasil terbaik sesuai dengan kapasitasnya (Ilmi & Sumartik, 2023). Semangat kerja dapat menunjukkan bagaimana karyawan menyukai dan melaksanakan tanggung jawab dan pekerjaannya dalam perusahaan (Suwandi & Setiawan, 2022).

Selanjutnya, loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan adalah motor penggerak yang juga diperlukan dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal. Loyalitas karyawan merupakan tingkat kesetiaan yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang mendorong munculnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Loyalitas ini memiliki peran yang sangat signifikan bagi keberlangsungan perusahaan. Karyawan yang menunjukkan tingkat loyalitas tinggi cenderung tetap berkomitmen dan bertahan, bahkan dalam situasi sulit, karena adanya rasa keterikatan emosional

dan profesional terhadap perusahaan tempat mereka bernaung (Wardani & Indriati, 2023).

Kejaksaan Negeri Kota Semarang adalah instansi vertikal dari Kejaksaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab atas Kepala Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Kejaksaan Negeri Kota (Kejari) Semarang merupakan salah satu Kejaksaan Negeri dalam daerah hukum Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah. Kejari Kota Semarang terletak pada Jalan Abdul Rahman Saleh No. 5-9, Kota Semarang. Secara administratif, Kota Semarang terbagi menjadi 16 Kecamatan dan 117 Kelurahan, dengan luas wilayah sebesar 373,70 km². Wilayah hukum Kejari Kota Semarang meliputi 16 kecamatan dan 117 kelurahan. Kejari Kota Semarang juga membawahi 1 cabang Kejaksaan Negeri yaitu cabang Kejaksaan Negeri Kota Semarang di Pelabuhan Semarang. Berdasarkan Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia nomor 3 tahun 2024 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Jaksa Agung Nomor PER-006/A/JA/07/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia dalam Pasal 3, kejaksaan memiliki tugas dalam melaksanakan kekuasaan negara di bidang penuntutan dan tugas lain berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan serta mengawasi jalannya penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan di bidang hukum. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, Kejaksaan dituntut mampu mewujudkan kepastian hukum, ketertiban hukum, keadilan dan kebenaran berdasarkan hukum, mengindahkan norma keagamaan, kesopanan, dan kesusilaan serta wajib menggali nilai kemanusiaan, hukum dan keadilan yang hidup dalam masyarakat.

Disiplin kerja pegawai Kejari Kota Semarang dapat diketahui melalui jadwal kehadiran pegawai dalam menjalankan pedoman-pedoman perilaku serta mengimplementasikan kebijakan dari perusahaan sehingga diharapkan untuk terhindar dari pelanggaran-pelanggaran kerja. Meskipun demikian, beberapa kondisi yang terjadi di lapangan menunjukkan hasil sebaliknya. Sebagai contoh adalah keterlambatan pegawai dalam berangkat pergi ke kantor.

Berikut adalah data mengenai daftar keterlambatan pegawai Kejaksaan Negeri Kota Semarang yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini dalam peningkatan kinerja karyawan:

Tabel 1.1
Data Kinerja Karyawan

No.	Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Terlambat	Pegawai Terlambat (%)
1.	Januari	95	36	38
2.	Februari	95	33	35
3.	Maret	97	59	60
4.	April	97	41	42
5.	Mei	113	34	30
6.	Juni	113	49	43
7.	Juli	113	40	35
8.	Agustus	108	40	37
9.	September	111	40	36
10.	Oktober	111	38	34
11.	November	111	41	37

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel fenomena di atas menunjukkan bahwa masih banyak pegawai Kejaksaan Negeri Kota Semarang yang tidak disiplin dalam hal ketepatan waktu datang ke kantor. Hal ini dianggap sebagai kurangnya integritas serta komitmen pegawai dalam melakukan sesuatu yang lebih baik untuk instansi. Masalah tersebut dapat menjadi salah satu perhatian bagi atasan berkaitan dalam meningkatkan disiplin kerja dari pegawai dengan memulai dari hal yang kecil. Kesadaran pegawai dalam hal ketepatan waktu merupakan salah satu tolak ukur terhadap besarnya tanggung jawab dan juga komitmen pegawai atas organisasi tempatnya bekerja. Pentingnya disiplin kerja tidak dapat diabaikan, mengingat karyawan yang konsisten dalam mempraktikkan disiplin cenderung menunjukkan peningkatan dalam berbagai aspek, seperti kualitas hasil kerja, kuantitas output, keandalan, serta sikap profesional. Semua faktor tersebut memiliki kontribusi langsung terhadap produktivitas dan pencapaian kinerja yang lebih optimal (Rolando & Mulyono, 2024).

Hasil penelitian yang ditunjukkan dalam penelitian Leander et al. (2024), Arfandi & Ferils (2023) dan juga Mahawati & Sulistiyani (2021) yang menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian berbeda dikemukakan oleh Lestari & Afifah (2020) yang menemukan disiplin kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya menurut penelitian Ilmi & Sumartik (2023), Suwandi & Setiawan (2022), Pratama & Wardani (2018), juga Rasdam et al. (2018) semangat kerja memberikan dampak positif dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh penelitian Zainuddin &

Darman (2020) dan Gaffar & KUSDARIANTO (2023) yang memperoleh hasil jika semangat kerja tidak berdampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena gap dan juga *research gap* yang telah diuraikan pada latar belakang diatas serta beberapa penelitian yang inkonsisten, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja dan Semangat Kerja berbasis pada Loyalitas Karyawan”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh antara disiplin kerja, semangat kerja, dan terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening?”

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan?
- 2) Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap loyalitas karyawan?
- 3) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?
- 4) Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan?
- 5) Bagaimana pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu:

- 1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan
- 2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap loyalitas karyawan

- 3) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
- 4) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan
- 5) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Bagi Praktisi dan Akademisi

Penelitian ini menjadi sarana untuk memperdalam serta mengaplikasikan pengetahuan dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama yang berhubungan atau berkaitan dengan disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan, sehingga dapat berkontribusi dan menjadi referensi dalam menyelesaikan permasalahan di lapangan.

- 2) Bagi Lembaga/Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam mengembangkan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kinerja karyawan, disiplin kerja, semangat kerja, dan loyalitas karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam penelitian (Mahawati & Sulistiyani, 2021) disebutkan jika kinerja karyawan adalah cerminan sejauh mana seorang individu berhasil atau tidak dalam menjalankan tugas utama dan tanggung jawab yang menjadi bagian dari perannya di tempat kerja. Hal ini mencakup kemampuan karyawan untuk memenuhi ekspektasi organisasi, menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, serta memberikan kontribusi yang sesuai dengan peran dan fungsinya. Dalam penelitian Leander et al. (2024) disebutkan jika kinerja karyawan sangat penting untuk setiap organisasi, karena merupakan bentuk pengukuran keberhasilan perusahaan. Kinerja merupakan evaluasi terhadap kemajuan kerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini melibatkan penilaian tentang efisiensi penggunaan sumber daya dalam produksi barang atau jasa, pencapaian hasil yang diinginkan, dan efektivitas evaluasi dalam mencapai tujuan tersebut (Risky et al., 2019).

Berdasarkan uraian pendapat beberapa pakar tentang kinerja karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang telah dicapai oleh individu atau kelompok di dalam suatu perusahaan atau organisasi, sejalan dengan tugas dan kewenangan yang mereka miliki, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Prinsip Pembentukan Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wijaya Syam et al. (2023), terdapat beberapa elemen penting yang membentuk kinerja karyawan, baik dalam lingkup individu maupun institusi:

1. Kinerja dapat dilihat sebagai hasil akumulasi dari pencapaian individu dan kelompok dalam organisasi, yang mencerminkan keberhasilan mereka dalam memenuhi target kerja secara kolektif atau personal.
2. Pelaksanaan tugas disertai dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab, di mana individu atau lembaga memiliki hak untuk mengambil keputusan dan juga kewenangan untuk bertindak, sehingga mampu melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif.
3. Setiap pekerjaan yang dilakukan harus berada dalam koridor hukum yang berlaku, memastikan bahwa semua aktivitas organisasi tetap sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
4. Selain berpedoman pada aturan hukum, pelaksanaan tugas juga harus memperhatikan standar moral dan etika. Hal ini mencakup prinsip-prinsip etis yang secara umum diterima oleh masyarakat atau organisasi, memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak hanya legal tetapi juga bermartabat dan sesuai dengan nilai-nilai sosial yang berlaku.

Melalui pemenuhan elemen-elemen ini, kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan pencapaian tujuan organisasi, akan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang bertanggung jawab, etis, dan efektif.

2.1.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi terhadap hasil kerja karyawan berdasarkan standar tertentu yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas. Proses ini menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan dalam organisasi, karena memungkinkan perusahaan untuk menilai sejauh mana pencapaian individu memenuhi ekspektasi yang diharapkan. Penilaian ini tidak hanya memberikan gambaran tentang prestasi karyawan, apakah mereka berkinerja baik, cukup, atau kurang, tetapi juga berfungsi sebagai alat strategis untuk pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti (2018), penilaian kinerja memiliki berbagai tujuan yang luas, di antaranya adalah:

1. Untuk mengidentifikasi keterampilan dan kemampuan individu yang menjadi dasar dalam pengelolaan kepegawaian. Penilaian ini membantu merancang perencanaan kerja, termasuk peningkatan kualitas lingkungan kerja serta produktivitas karyawan. Selain itu, evaluasi kinerja digunakan untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia sehingga potensi karyawan dapat dioptimalkan.
2. Penilaian kinerja memainkan peran penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan. Hal ini membuka ruang untuk komunikasi dua arah yang sehat, di mana karyawan dapat menerima umpan balik konstruktif, sementara atasan lebih memahami kebutuhan dan kemampuan tim mereka. Bagi organisasi secara keseluruhan, evaluasi ini juga memberikan informasi tentang kondisi tenaga kerja yang membantu dalam pengambilan keputusan strategis.

3. Dari sudut pandang individu, penilaian kinerja membantu karyawan mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, mendorong mereka untuk terus belajar dan berkembang. Bagi atasan, hasil penilaian memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang kinerja timnya, yang pada gilirannya memungkinkan mereka memberikan motivasi yang lebih efektif. Selain itu, data dari penilaian kinerja menjadi aset penting untuk penelitian dan inovasi dalam bidang pengelolaan kepegawaian.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan karyawan dapat terdiri dari beberapa unsur. Menurut Alan & Hotlan (2017) indikator-indikator kinerja karyawan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan berkaitan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan mengenai tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

2. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dari produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

3. Ketepatan waktu

Menilai sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas atau proyek mereka dalam batas waktu yang ditetapkan. Hal ini mencerminkan

keteraturan dan kemampuan karyawan untuk mengelola waktu mereka secara efisien.

4. Kebutuhan untuk supervisi

Mencerminkan seberapa mandiri seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya tanpa memerlukan bimbingan atau pengawasan yang terus-menerus.

2.1.2 Disiplin Kerja

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arfandi & Ferils (2023), disiplin kerja dijelaskan sebagai kemampuan seseorang untuk menunjukkan rasa taat dan juga hormat terhadap berbagai aturan, norma, dan juga prosedur yang ditetapkan oleh institusi atau organisasi tertentu. Konsep disiplin kerja tidak hanya terbatas pada kepatuhan, melainkan juga tercakup didalamnya berupa proses internalisasi nilai-nilai yang dapat mendorong individu karyawan untuk mengikuti aturan secara konsisten serta sebagai sara pengembangan diri sesuai pedoman yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang (Rolando & Mulyono, 2024). Menurut Leander et al. (2024) disiplin kerja dapat dipahami sebagai refleksi dari mentalitas individu karyawan dalam menghormati kebijakan, peraturan, serta kerangka hukum yang berlaku dalam suatu organisasi. Hal ini menekankan pentingnya kesadaran karyawan terhadap peran mereka dalam menjaga keberlangsungan sistem kerja yang tertib dan efisien.

Dari beberapa uraian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah wujud kesadaran individu untuk mematuhi setiap aturan dan norma sosial yang telah ditetapkan. Sikap disiplin ini mencerminkan sejauh

mana tanggung jawab yang diemban oleh seseorang terhadap tugas yang diberikan. Dengan adanya disiplin yang baik, akan tercipta dorongan untuk bekerja lebih bersemangat, meningkatkan motivasi, serta mendukung tercapainya target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Penerapan disiplin kerja merupakan salah satu cara pendekatan yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk menjalin komunikasi dengan pegawai guna mendorong perubahan perilaku yang lebih positif. Selain itu, disiplin juga berfungsi sebagai cara untuk meningkatkan kesadaran dan kesiapan karyawan dalam mematuhi seluruh peraturan perusahaan serta norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja. Sinambela (2019) menjelaskan bahwa tujuan utama dari langkah pendisiplinan adalah untuk memastikan bahwa tindakan dan perilaku karyawan tetap sejalan dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan menjaga harmoni operasional.

Rizki & Suprajang (2017) mengungkapkan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa maksud dan juga sasaran, baik dalam cakupan umum maupun khusus. Secara umum, tujuan disiplin kerja adalah mendukung kelangsungan organisasi agar dapat beroperasi sesuai dengan visi dan misi, baik untuk saat ini maupun di masa mendatang. Adapun tujuan khusus disiplin kerja meliputi:

1. Memastikan kepatuhan pegawai terhadap seluruh kebijakan dan aturan yang berlaku.

2. Memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara optimal, dan juga memberikan pelayanan terbaik pada pihak-pihak terkait.
3. Mendorong efisiensi dalam penggunaan dan pemeliharaan fasilitas kantor, baik berupa barang maupun jasa, agar tetap terjaga dalam kondisi baik.

Membantu pegawai dalam mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, sehingga akan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut Agustini (2019) jenis-jenis dari disiplin kerja dalam instansi adalah sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif dirancang untuk mencegah perilaku pegawai yang menyimpang dari aturan yang berlaku di organisasi. Langkah ini dilakukan dengan memberikan pemahaman yang jelas mengenai standar perilaku, tindakan, dan sikap yang diharapkan. Pendekatan ini berupaya menciptakan kesadaran dalam diri para pegawai sehingga mereka dapat menghindari perilaku negatif yang berpotensi merugikan organisasi. Pencegahan ini bertujuan agar pegawai dapat menginternalisasi nilai-nilai disiplin sebagai bagian dari komitmen-komitmen pribadi mereka. Keberhasilan penerapan disiplin preventif sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun disiplin diri para pegawainya, sehingga penyelewengan dapat diminimalkan sejak dini.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif bertujuan untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi dan memastikan pelanggaran serupa tidak terulang di masa depan. Ketika seorang pegawai gagal memenuhi standar yang ditetapkan atau melanggar aturan, organisasi memberikan sanksi disipliner sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Proses ini dilakukan secara bertahap, dimulai dari teguran ringan hingga sanksi yang lebih berat, seperti pemberhentian sementara atau pemecatan. Langkah korektif ini diiringi dengan panduan dan dukungan dari pimpinan agar pegawai memiliki kesempatan untuk memperbaiki kesalahan mereka. Tahapan sanksi korektif meliputi: peringatan lisan, peringatan tertulis, penangguhan sementara, dan pemutusan hubungan kerja. Tujuannya adalah memastikan pegawai memahami konsekuensi tindakannya sekaligus menciptakan efek jera.

3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif bertujuan memberikan peluang kepada pegawai untuk memperbaiki kesalahan sebelum sanksi yang lebih berat diberlakukan. Pendekatan ini memiliki orientasi pada perbaikan melalui upaya yang bersifat positif dan edukatif, sehingga pegawai terdorong untuk belajar dari kesalahan tanpa kehilangan motivasi kerja. Manajemen juga memanfaatkan metode ini untuk mengevaluasi kebijakan sanksi, sehingga dapat memberikan hukuman yang proporsional terhadap pelanggaran yang berulang. Dengan demikian, proses pendisiplinan progresif tidak hanya bertujuan untuk mengoreksi perilaku pegawai,

tetapi juga menciptakan suasana kerja yang mendukung pembelajaran dan peningkatan profesionalisme.

2.1.2.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Estiana et al. (2023) indikator dari disiplin kerja meliputi beberapa aspek yang mencerminkan kedisiplinan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja. Indikator-indikator tersebut meliputi:

1. Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai yang memiliki kewaspadaan tinggi menunjukkan sikap penuh kehati-hatian, kecermatan, dan ketelitian dalam bekerja. Mereka selalu mempertimbangkan segala risiko yang mungkin terjadi serta menggunakan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien untuk memastikan hasil kerja yang optimal.

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat terhadap peraturan kerja cenderung konsisten dalam menjalankan tugasnya sesuai pedoman yang berlaku, sehingga dapat meminimalkan kesalahan dan meningkatkan efisiensi.

3. Ketaatan pada standar kerja

Pegawai yang disiplin tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga bekerja sesuai standar yang telah ditentukan. Tingkat kedisiplinan ini dapat diukur melalui tanggung jawab mereka terhadap tugas yang diberikan, termasuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai kualitas yang diharapkan.

4. Kehadiran

Kehadiran menjadi ukuran dasar dalam menilai kedisiplinan pegawai. Kehadiran yang konsisten menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan,

sedangkan kebiasaan datang terlambat atau tidak hadir mencerminkan disiplin kerja yang rendah, yang dapat berdampak pada produktivitas tim dan organisasi secara keseluruhan.

2.1.3 Semangat Kerja

2.1.3.1 Pengertian Semangat Kerja

Definisi dari semangat kerja menurut Suwandi & Setiawan (2022) adalah kondisi seorang karyawan yang mendukung dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih baik dan lebih cepat dalam suatu perusahaan, kondisi melakukan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih baik merupakan gambaran awal produktivitas karyawan dalam bekerja. Menurut Ilmi & Sumartik (2023) semangat kerja adalah dorongan batin atau ketekunan seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik, kepuasan yang mendalam dalam melaksanakan pekerjaan, dan upaya untuk mencapai hasil terbaik sesuai dengan kapasitasnya. Kelana Basri & Rauf (2021) menambahkan seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi akan memiliki alasan tersendiri untuk bekerja dengan bergairah, mempertahankan kualitas dalam bekerja, dan mudah untuk mengatasi rasa frustrasi. Oleh sebab itu, perlu adanya peranan dari perusahaan/ organisasi dalam meningkatkan semangat kerja yang ada dalam diri karyawan.

Dari penjelasan beberapa ahli mengenai semangat kerja, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah keadaan psikologi dimana karyawan memiliki keinginan yang kuat dalam bekerja lebih giat supaya tujuan yang diinginkan dapat terealisasi.

2.1.3.2 Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Penting bagi pimpinan perusahaan atau instansi untuk memberikan perhatian yang serius terhadap kondisi semangat kerja karyawannya, karena semangat kerja yang tinggi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan di dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengidentifikasi indikasi-indikasi turunnya semangat dari karyawan, menurut Zainuddin & Darman (2020) berikut adalah indikasi-indikasi dari turunnya semangat kerja:

1. Menurunnya produktivitas kerja

Menurunnya kinerja bisa disebabkan oleh sikap malas, kebiasaan menunda, dan sejenisnya. Ketika kinerja menurun, ini menandakan bahwa semangat kerja di organisasi tersebut juga menurun.

2. Meningkatnya tingkat absensi

Ketika semangat kerja menurun, karyawan cenderung merasa enggan untuk bekerja, terutama jika mereka tidak dikenai potongan upah saat absen. Hal ini bisa mendorong mereka untuk menggunakan waktu luang demi mencari penghasilan tambahan, meskipun hanya untuk sementara waktu.

3. *Labour turnover* atau perpindahan karyawan tinggi

Penyebab tingginya perpindahan karyawan disebabkan oleh ketidakpuasan atau ketidaknyamanan dalam pekerjaan, yang mendorong mereka untuk mencari kesempatan yang lebih memuaskan dalam bekerja.

4. Meningkatnya tingkat kerusakan

Peningkatan tingkat kerusakan sebenarnya menggambarkan penurunan fokus dalam pekerjaan dan dapat menandakan adanya kelalaian serta kurangnya semangat kerja.

5. Kegelisahan dalam bekerja

Kegelisahan adalah bentuk ketidaktenangan dalam bekerja, meningkatnya keluhan, dan hal-hal lain. Kegelisahan yang tinggi memungkinkan pada perilaku karyawan yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

6. Meningkatnya tuntutan dari karyawan

Tuntutan adalah ekspresi dari ketidakpuasan, yang pada suatu saat dapat mendorong individu untuk menegakkan keinginannya. Perusahaan perlu waspada terhadap kemungkinan permintaan berskala besar dari karyawan.

7. Pemogokan

Pemogokan adalah bentuk ketika karyawan enggan datang ke perusahaan untuk bekerja.

Dengan memperhatikan tanda-tanda turunnya semangat kerja dari karyawan, organisasi/ perusahaan dapat melakukan antisipasi sebelum terjadinya pemogokan, sehingga tidak mengganggu jalannya aktivitas perusahaan tersebut.

2.1.3.3 Indikator Semangat Kerja

Untuk dapat menilai sejauh mana karyawan telah memiliki semangat kerja yang baik, (Hendry, 2021) mengemukakan beberapa indikator terkait dengan semangat kerja yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Dorongan mencapai tujuan

Indikator ini mengacu pada motivasi internal karyawan untuk mencapai target kerja. Karyawan dengan dorongan yang kuat cenderung berorientasi pada hasil, berusaha maksimal, dan fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Semangat dalam kinerja

Antusiasme ini mencerminkan sikap positif dan energi konsisten, yang mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas secara optimal, meskipun saat menghadapi tantangan.

3. Inisiatif yang tinggi

Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi biasanya mampu mencari solusi, mengusulkan ide baru, serta menjalankan tanggung jawab tambahan tanpa harus diarahkan.

4. Rasa tanggung jawab

Karyawan dengan indikator ini akan menjaga integritas dan bekerja dengan penuh komitmen untuk memastikan hasil terbaik sesuai standar organisasi.

5. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja.

2.1.4 Loyalitas Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Yasmine & Fanji (2024) loyalitas karyawan adalah suatu kondisi dan aktivitas yang berhubungan dengan kerja psikis maupun fisik, serta keterlibatan sosial yang membuat timbulnya perasaan karyawan yang kuat

antar individu, tanggungjawab, dan juga keinginan untuk berkontribusi sebagai upaya pencapaian yang telah ditentukan sebagai tujuan organisasi. Menurut Muhamad & Manik (2023) loyalitas diartikan sebagai kemampuan dan tekad yang kokoh dalam melaksanakan tugas-tugas serta tanggung jawab yang dipercayakan. Hal ini mencakup komitmen untuk mematuhi segala aturan yang berlaku dengan kesadaran penuh, tanpa paksaan, dan dilandasi oleh rasa tanggung jawab yang mendalam terhadap peran yang diemban. Definisi loyalitas kerja telah berkembang dari sekadar kesetiaan yang diberikan karyawan kepada perusahaan tempat mereka bekerja. Loyalitas ini tidak hanya mencakup kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan juga tanggung jawab sesuai dengan deskripsi dari pekerjaan-pekerjaannya, tetapi juga mencerminkan dedikasi mereka dalam memberikan kontribusi yang maksimal. Saat ini, loyalitas kerja lebih dipahami sebagai komitmen untuk berupaya sebaik mungkin demi menghasilkan kinerja terbaik, yang pada akhirnya mendukung kemajuan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Maulida & Askiah, 2020).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja karyawan merupakan tekad dan kemampuan karyawan dalam mengikuti perusahaan dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, tekad dan kemampuan yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku positif sehari-hari, dan dalam pelaksanaan tugas.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Loyalitas Karyawan

Loyalitas yang dihasilkan oleh setiap individu karyawan yang bekerja di perusahaan pada dasarnya banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Berikut merupakan faktor-faktor kepuasan kerja menurut Juwita & Khalimah (2021):

1. Fasilitas kerja yang tersedia
2. Tunjangan kesejahteraan bagi karyawan
3. Suasana kerja yang mendukung
4. Upah yang diterima oleh karyawan
5. Kedisiplinan dalam menjalankan tugas
6. Karakteristik pribadi atau sifat individu karyawan
7. Karakteristik pekerjaan yang dijalani
8. Desain organisasi yang terstruktur dengan baik
9. Pengalaman kerja yang diperoleh selama masa tugas

2.1.4.3 Membangun Loyalitas Karyawan

Ada beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan loyalitas dari karyawan. Strategi-strategi ini mencakup berbagai pendekatan yang menitikberatkan pada perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan serta pembangunan hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Berikut adalah penjabaran lebih rinci mengenai langkah-langkah tersebut menurut Agustini (2019):

1. Memberikan perhatian khusus pada karyawan berkinerja baik, organisasi perlu memberikan perhatian lebih kepada karyawan yang menunjukkan kinerja unggul, misalnya melalui promosi jabatan dan penyesuaian gaji yang sepadan. Pemantauan terhadap perkembangan

karyawan merupakan tugas penting bagi tim *Human Resources Development* (HRD), yang dilakukan dengan cermat dan objektif.

2. Memperkuat nilai kekeluargaan di tempat kerja, Menciptakan hubungan yang hangat antara pimpinan dan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai kegiatan, baik kegiatan formal maupun kegiatan informal. Misalnya, mengadakan acara rekreasi bersama seluruh tim atau sesi makan siang dengan beberapa karyawan secara bergantian. Aktivitas semacam ini, meskipun sederhana, memiliki dampak signifikan dalam membangun kedekatan emosional antara karyawan dan pimpinan, yang pada akhirnya memperkuat rasa kebersamaan dalam perusahaan.
3. Mendukung pengembangan karir, peluang untuk maju dalam jenjang karier adalah salah satu aspek penting yang memberikan rasa bangga dan kepuasan bagi karyawan. Pemberian promosi atau penghargaan atas kinerja yang luar biasa tidak hanya meningkatkan moral karyawan tetapi juga menunjukkan bahwa kontribusi mereka dihargai sebagai aset berharga bagi perusahaan.
4. Menganalisis kebutuhan karyawan, pemimpin secara berkala dapat mengevaluasi kondisi karyawan untuk memahami kebutuhan mereka yang beragam. Sebagai contoh, kebutuhan karyawan muda yang berusia 22–25 tahun akan berbeda dengan mereka yang berusia 30–35 tahun, yang mungkin sudah menikah atau memiliki tanggung jawab keluarga. Pendekatan yang disesuaikan ini dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan secara individu.

5. Membangun hubungan kerja yang positif, hubungan yang terbuka dan saling menghormati antara pimpinan dan bawahan adalah fondasi dari lingkungan kerja yang harmonis. Pimpinan perlu memperlakukan karyawan sebagai rekan, bukan sekadar subordinat, serta berupaya memahami kepribadian mereka seperti halnya hubungan dalam keluarga. Sikap ini membantu menciptakan suasana kerja yang inklusif dan suportif.
6. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan sangat penting untuk meningkatkan loyalitas. Hal ini dapat diwujudkan dengan memperhatikan kebutuhan spiritual, menjamin keselamatan kerja, serta menyediakan fasilitas yang menyenangkan dan memotivasi karyawan untuk terus berkembang.

2.1.4.4 Indikator Loyalitas Karyawan

Indikator dari loyalitas karyawan menurut Juwita & Khalimah (2021) adalah sebagai berikut:

1. Keberadaan karyawan

Merupakan kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, hal ini mencerminkan keinginan kontribusi mereka terhadap organisasi tanpa berpikir untuk pindah ke tempat kerja lain.

2. Keterlibatan karyawan

Mengacu pada partisipasi aktif karyawan dalam berbagai macam aktivitas perusahaan, keterlibatan dapat menjadi petunjuk sejauh mana mereka

terlibat secara emosional dan juga professional dalam pekerjaan mereka serta mendukung keberhasilan tim maupun organisasi.

3. Kebanggaan karyawan

Rasa kebanggaan terhadap perusahaan terlihat dari cara karyawan berbicara tentang organisasi mereka terhadap orang lain, menunjukkan rasa bangga menjadi bagian dalam perusahaan, dan memperlihatkan dedikasi tinggi untuk menjaga reputasi perusahaan di mata publik.

4. Kejujuran

5. Pengabdian

Yaitu sumbang pemikiran dan tenaga secara Ikhlas kepada instansi.

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Disiplin mencerminkan sikap hormat yang dimiliki karyawan terhadap seluruh peraturan dan kebijakan perusahaan. Jika karyawan mengabaikan aturan dan kebijakan tersebut, maka tingkat disiplin mereka cenderung menurun, begitu pula sebaliknya. Dalam lingkungan kerja yang menerapkan disiplin tinggi, karyawan biasanya akan menunjukkan tanggung jawab dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Hal ini terjadi karena adanya aturan-aturan dan juga ekspektasi yang jelas, sehingga menciptakan rasa aman dan kepercayaan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, disiplin kerja tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat hubungan emosional karyawan dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka.

Penelitian yang dilakukan Yasmine & Fanji (2024) menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara disiplin kerja dengan loyalitas karyawan. Hasil yang sejalan ditunjukkan dalam penelitian Fitriyah (2023), dan juga penelitian yang dilakukan Pertiwi & Panjaitan (2023) yang menunjukkan adanya korelasi positif serta signifikan antara dimensi disiplin kerja dengan loyalitas karyawan:

H1: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan

2.2.2 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Semangat kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin, tanggung jawab, dan kolaborasi yang efektif. Faktor-faktor seperti hubungan yang harmonis dengan atasan, suasana kerja yang kondusif, serta rasa keterlibatan organisasi menjadi pemicu utama semangat kerja. Ketika semangat kerja karyawan meningkat, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Loyalitas tersebut diwujudkan melalui kesediaan untuk mendukung organisasi, baik secara internal maupun eksternal, meskipun perusahaan sedang menghadapi tantangan atau perubahan.

Penelitian Syafrina & Manik (2020) menyebutkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil tersebut didukung dalam penelitian Hendry (2021) yang menyebutkan

bahwa semangat kerja mampu mempengaruhi loyalitas karyawan secara positif dan juga signifikan:

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara semangat kerja terhadap loyalitas karyawan

2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pentingnya disiplin kerja tidak dapat diabaikan, mengingat karyawan yang konsisten dalam mempraktekan disiplin akan cenderung menunjukkan peningkatan dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti kualitas hasil kerja, kuantitas *output*, keandalan, dan juga sikap profesional dalam bekerja. Semua faktor tersebut memiliki kontribusi langsung terhadap produktivitas dan pencapaian kinerja yang lebih optimal (Rolando & Mulyono, 2024).

Hasil penelitian yang dilakukan Pertiwi & Panjaitan (2023) menjabarkan bahwa dalam mengelola organisasi dapat menggunakan disiplin kerja untuk terciptanya kinerja karyawan yang optimal, dikarenakan dalam penelitiannya memperoleh hasil jika disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan dalam penelitian Arfandi & Ferils (2023) dan juga Mahawati & Sulistiyani (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

2.2.4 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Semangat kerja merupakan cerminan kondisi pegawai di tempat kerja dan merupakan ekspresi kegembiraan dan kepuasan dari individu atau kelompok. Dengan semangat kerja yang tinggi, berbagai manfaat dapat diraih, seperti penurunan dari tingkat absensi, penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat, dan sebagainya. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi umumnya lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Mereka cenderung menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif, karena mereka terdorong untuk mencapai hasil yang optimal (Kelana Basri & Rauf, 2021).

Hasil penelitian Nise et al. (2022) menunjukkan bahwa semangat kerja yang baik dapat memberikan pengaruh perilaku bekerja dari karyawan yang inovatif, sehingga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sejalan juga disebutkan dalam penelitian Ilmi & Sumartik (2023), Suwandi & Setiawan (2022), Pratama & Wardani (2018) dan juga Rasdam et al. (2018) yang menyebutkan bahwa semangat kerja mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Loyalitas karyawan terhadap tempatnya bekerja menunjukkan keterikatan emosional yang kuat serta tercermin dalam keinginan untuk

terus memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Karyawan-karyawan yang setia, akan cenderung lebih antusias dalam menyelesaikan tugas, proaktif dalam mengambil inisiatif, dan menjaga suasana kerja yang kondusif. Kondisi ini secara langsung meningkatkan hasil kerja karyawan, karena mereka berupaya mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan. Sebaliknya, jika loyalitas karyawan rendah, hal ini dapat berdampak pada menurunnya efektivitas kerja, tingginya absensi, serta minimnya partisipasi dalam keberhasilan tim maupun organisasi.

Penelitian yang dilakukan Maulida & Askiah (2020) membuktikan jika loyalitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Mandiangan et al. (2023) yang memperoleh hasil penelitian loyalitas karyawan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah positif signifikan. Semakin tinggi tingkat loyalitas dari karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

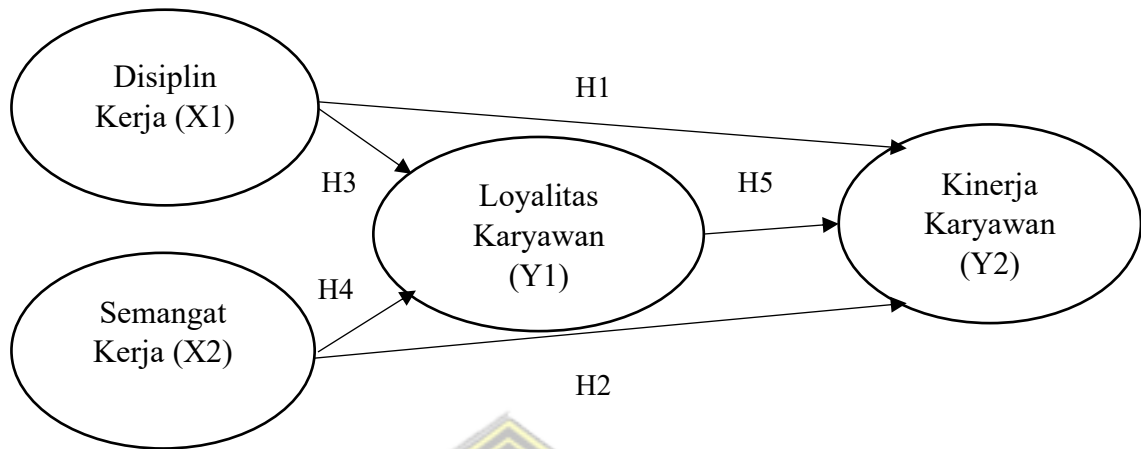
H5: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan

2.3 Model Penelitian

Berdasarkan tujuan dan maksud yang sudah ditetapkan yakni untuk melihat pengaruh disiplin kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening. Sehingga dibentuk sebuah model penelitian yaitu:

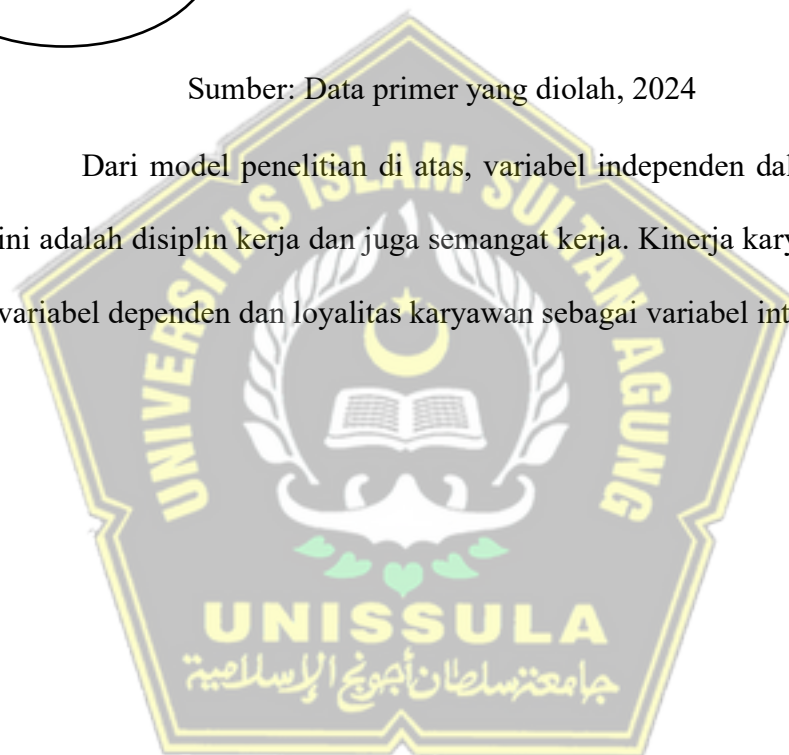
Gambar 2.1

Model Penelitian



Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dari model penelitian di atas, variabel independen dalam penelitian ini adalah disiplin kerja dan juga semangat kerja. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh deskripsi tentang pengaruh disiplin kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening. Berkaitan dengan hal tersebut, jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel dengan menguji setiap hipotesis yang diajukan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan suatu kumpulan objek atau subjek yang berada dalam suatu wilayah tertentu, di mana masing-masing memiliki kualitas dan karakteristik spesifik yang telah ditentukan oleh peneliti. Kumpulan ini menjadi fokus kajian karena dianggap relevan untuk diteliti guna memperoleh pemahaman mendalam, yang kemudian akan digunakan sebagai dasar dalam menarik kesimpulan atau generalisasi atas fenomena yang diamati (Sugiyono, 2018).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang yang terdiri dari 108 orang. Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2018), sampling jenuh/sensus adalah teknik penentuan sampel bila populasi dijadikan sebagai sampel. Sehingga

sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 108 responden.

Berikut merupakan table rincian populasi dalam penelitian ini:

Tabel 3.1
Rincian Pegawai ASN
Kejaksaan Negeri Kota Semarang

Jabatan/Divisi	Jumlah Pegawai
Kajari	1 orang
Sub Bagian Pembinaan	17 orang
Seksi Intelijen	16 orang
Seksi Tindak Pidana Umum	29 orang
Seksi Tindak Pidana Khusus	16 orang
Seksi Perdata dan Tata Usaha Negara	16 orang
Seksi Pemulihan Aset & Pengelolaan Barang Bukti	13 orang
Jumlah total pegawai	108 orang

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu:

1. Data Primer

Data primer dalam konteks penelitian merujuk pada informasi yang diperoleh langsung dari sumber pertama, yakni responden penelitian. Responden tersebut dapat berupa individu atau kelompok yang memberikan data terkait dengan situasi atau peristiwa tertentu. Data ini memiliki sifat keaslian yang tinggi karena diperoleh langsung dari sumbernya tanpa campur tangan pihak lain dalam bentuk interpretasi

atau modifikasi. Pengumpulan data primer dilakukan melalui interaksi langsung antara peneliti dan responden, menggunakan berbagai metode seperti wawancara, survei, observasi, maupun teknik lain yang relevan. Interaksi ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam mengenai fenomena yang sedang dikaji, sehingga akan menghasilkan wawasan yang mendukung proses analisis dan interpretasi secara komprehensif. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang untuk mengeksplorasi sejumlah variabel dalam penelitian ini, yang meliputi: disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, serta kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh oleh peneliti secara tidak langsung, artinya data ini tidak dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui metode observasi atau survei. Dalam konteks penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui dua sumber utama, yaitu studi pustaka dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dapat diandalkan, obyektif, mewakili dengan baik, dan juga mencakup seluruh gambaran permasalahan secara menyeluruh, peneliti menyadari pentingnya memilih metode pengumpulan data yang tepat. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan pengumpulan data langsung dari responden melalui metode kuesioner. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam memberikan

peluang bagi para responden untuk mengungkapkan pandangan serta tanggapan mereka secara terstruktur. Dengan demikian, metode ini diharapkan dapat membantu peneliti dalam memperoleh wawasan yang mendalam dan beragam mengenai isu-isu yang menjadi fokus penelitian. Peneliti memberikan pernyataan dengan beberapa indikator untuk menggali persepsi responden yang terkait dengan variabel disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan.

Skala pengukuran yang digunakan untuk menyatakan tanggapan responden adalah skala Likert dengan interval 1-5. Responden akan diminta untuk memberikan penilaian dari indikator pertanyaan setiap variabel dengan item sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Metode ini digunakan peneliti agar dapat mengetahui dan mengambil data dari sampel yang diambil mengenai penilaian yang diberikan oleh setiap pegawai Kejaksaan Negeri Kota Semarang, sehingga kemudian memperoleh hasil yang relevan.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berikut merupakan tabel definisi operasional dan juga pengukuran variable yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Disiplin Kerja adalah kemampuan dari pegawai/ karyawan untuk menunjukkan rasa taat dan juga hormat terhadap berbagai aturan, norma, dan juga prosedur yang ditetapkan oleh institusi atau organisasi tertentu	1. Tingkat kewaspadaan tinggi 2. Ketaatan pada peraturan kerja 3. Ketaatan pada standar kerja 4. Kehadiran (Estiana et al., 2023)	Skala Likert Interval 1 – 5 STS : 1 TS : 2 N : 3 S : 4 SS : 5
2.	Semangat Kerja adalah dorongan batin atau ketekunan seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik, kepuasan yang mendalam dalam melaksanakan pekerjaan, dan upaya untuk mencapai hasil terbaik sesuai dengan kapasitasnya.	1. Dorongan mencapai tujuan 2. Semangat dalam kinerja 3. Inisiatif yang tinggi 4. Rasa tanggung jawab 5. Kamanan dan kenyamanan kerja (Hendry, 2021)	Skala Likert Interval 1 – 5 STS : 1 TS : 2 N : 3 S : 4 SS : 5
3.	Loyalitas Karyawan Keadaan emosional dari seseorang terhadap pekerjaannya yang bersifat memuaskan,	1. Keberadaan karyawan 2. Keterlibatan karyawan 3. Kebanggaan karyawan 4. Kejujuran 5. Pengabdian	Skala Likert Interval 1 – 5 STS : 1 TS : 2 N : 3

positif, menyenangkan.	dan (Juwita & Khalimah, 2021)	S : 4 SS : 5
4. Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kebutuhan untuk supervisi (Alan & Hotlan, 2017)	Skala Likert Interval 1 – 5 STS : 1 TS : 2 N : 3 S : 4 SS : 5

Sumber: Hasil pengembangan penelitian, 2024

3.6 Uji Instrumen

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah salah satu metode analisis yang dirancang untuk menyajikan gambaran yang jelas dan terperinci mengenai data yang diperoleh dalam sebuah penelitian. Teknik ini berperan penting dalam menguraikan serta menjelaskan berbagai variabel melalui penghitungan data yang disesuaikan dengan kebutuhan peneliti. Tujuan utama dari penerapan analisis ini yaitu untuk menyajikan representasi empiris yang komprehensif (detail), sehingga memberikan pemahaman mendalam terhadap data yang telah dikumpulkan (Ajar et al., 2021).

3.6.2 Uji Kualitas Data

Untuk memastikan apakah instrumen yang digunakan dapat dianggap dapat dipertanggungjawabkan atau tidak, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan diandalkan ketika digunakan sebagai alat pengumpulan data. Dengan demikian, melalui proses uji validitas dan reliabilitas ini, akan dapat diidentifikasi apakah instrumen tersebut mampu memberikan hasil yang akurat dan konsisten, sehingga memberikan kepercayaan dalam penggunaannya dalam proses pengumpulan data.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu kuesioner dapat dianggap valid atau sesuai dengan tujuannya. Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila setiap butir pertanyaan yang terdapat di dalamnya mampu secara akurat merepresentasikan aspek-aspek yang ingin diukur (Ghozali, 2016). Tingkat validitas suatu instrumen akan diketahui dari hasilnya, yang menunjukkan sejauh mana data yang diperoleh memiliki ketepatan dan minim penyimpangan dalam menggambarkan variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel (pada taraf signifikansi 5%) dari *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Menurut (Ghozali, 2016) Kriteria penilaian uji validitas adalah:

- a) Jika r hitung $>$ r tabel, maka indikator dinyatakan valid.
- b) Jika r hitung $<$ r tabel, maka indikator dinyatakan valid:

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan proses pengujian untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur mampu menghasilkan jawaban yang konsisten dari individu atas pernyataan dalam kuesioner yang diberikan. Menurut Ghozali (2016), sebuah kuesioner dapat dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik apabila jawaban yang diberikan oleh responden menunjukkan konsistensi atau kestabilan saat diuji pada berbagai waktu. Dengan kata lain, reliabilitas berfungsi sebagai indikator yang menentukan apakah suatu instrumen pengukuran dapat dipercaya dalam memberikan hasil yang akurat dan dapat diandalkan secara berulang. Hasil perhitungan yang menunjukkan tinggi rendahnya reliabilitas disebut koefisien, yang tercermin pada nilai *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel (andal) apabila mempunyai nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2016).

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan sebuah prosedur yang dijalankan dengan tujuan untuk memperoleh perkiraan penyimpangan data, mengingat bahwa tidak semua data dapat memenuhi syarat untuk diterapkan dalam analisis regresi. Untuk melakukan pengujian tersebut, beberapa tahap yang terlibat meliputi uji normalitas untuk mengidentifikasi apakah suatu data berdistribusi secara normal, uji multikolinieritas untuk mengevaluasi adanya masalah multikolinieritas antar variabel, dan juga uji heteroskedastisitas yang bertujuan untuk memeriksa adanya ketidaksamaan varians residual pada model regresi.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan prosedur analisis yang bertujuan untuk mengevaluasi apakah data yang diperoleh memiliki distribusi yang sesuai dengan pola normal. Hal ini penting karena distribusi data yang normal atau mendekati normal merupakan karakteristik yang diharapkan dalam model regresi yang baik. Salah satu metode yang sering digunakan untuk uji normalitas adalah *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, yang berfungsi untuk mengidentifikasi pola distribusi data. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka data dianggap terdistribusi normal.
- b) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data dianggap tidak terdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel bebas saling berkorelasi maka dapat dikatakan bahwa variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai antar variabel independennya sama dengan nol atau mendekati nol. Untuk menguji adanya multikolinieritas maka dapat dilakukan dengan analisis korelasi antar variabel dan melihat nilai *tolerance* serta *variance inflation factor* (VIF). Suatu model regresi dapat dikatakan bebas dari multikolinieritas jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Jika *tolerance* > 10% dan VIF < 10%, maka tidak terjadi multikolinieritas.
- b) Jika *tolerance* < 10% dan VIF > 10%, maka terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan dalam variasi atau residual antara satu observasi dengan observasi lain dalam model regresi. Jika variasi residual tetap konstan, maka disebut homokedastisitas. Namun jika variasi dari residual bervariasi antar observasi, maka disebut sebagai heterokedastisitas. Model regresi dianggap baik ketika mengalami heterokedastisitas. Cara untuk mengetahui dapat dilakukan dengan uji Glejser variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Jika nilai signifikansi > 0,05 maka dapat dikatakan tidak terdapat masalah heterokedastisitas (Ghozali, 2016).

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan kondisi objek penelitian baik mengenai data responden maupun menggambarkan tanggapan responden mengenai variabel penelitian, yakni disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan.

3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji arah hubungan antara dua atau lebih variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen), apakah berhubungan positif atau negatif. Model yang digunakan adalah model matematis dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_n X_n$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 + Y_1 + e_1$$

Keterangan:



α	: Konstanta
X_1	: Disiplin Kerja
X_2	: Semangat Kerja
Y_1	: Loyalitas Karyawan
Y_2	: Kinerja Karyawan
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$	: Regresi Coeficient
e	: Residual/ Error

3.7.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan model yang digunakan dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi tercermin antara nol dan satu. Untuk mengetahui seberapa besar koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel R Square (R^2). Jika nilai R^2 kecil, maka dapat dikatakan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

Jika nilai mendekati satu berarti variabel independen dapat menjelaskan hampir semua informasi yang dibutuhkan dalam memprediksi variasi variabel dependen. Penggunaan koefisien determinasi mempunyai beberapa kelemahan yaitu adanya bias terhadap jumlah variabel yang dimasukkan ke dalam model. Hasil R^2 pasti akan meningkat setiap tambahan satu variabel dependen, dengan mengabaikan apakah variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Maka dari itu dianjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted* R^2 untuk mendapatkan model regresi yang terbaik.

3.7.4 Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik f digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

- a) Hipotesis nol (H_0) ditolak, jika dalam parameter menunjukkan bahwa taraf signifikan operasi (*p-value*) $\leq$ taraf signifikan ($\alpha = 0,05$), dengan kata lain hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima. Hal ini berarti variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b) Hipotesis nol (H_0) diterima, jika dalam parameter menunjukkan bahwa taraf signifikansi operasi (*p-value*) $>$ taraf signifikan ($\alpha = 0,05$), hal ini berarti variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen:

3.7.5 Uji Parsial (Uji T)

Menurut Ghazali (2018), uji t digunakan untuk menilai signifikansi pengaruh variabel independen secara individu terhadap variabel dependen dalam suatu model regresi. Uji ini bertujuan untuk menentukan apakah suatu variabel bebas secara statistik memiliki pengaruh yang nyata atau tidak terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan hasil t_{hitung} dengan t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$. Hasil koefisien regresi dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.
- b) $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

3.7.6 Uji Sobel

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil dari mediasi antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel Intervening merupakan variabel antara atau mediasi yang fungsinya adalah memediasi hubungan antara variabel indpenden dengan variabel dependen (Ghazali, 2013). Dalam penelitian ini uji sobel digunakan untuk menguji apakah variabel intervening kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan. Penelitian ini akan menggunakan kalkulator uji sobel pada pengujian sobel test dengan analisis jika p-value < taraf signifikan 0,05, maka

Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Sehingga mampu menjadi variabel penghubung secara tidak langsung diantara kedua variabel tersebut.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang. Penyebaran serta pengumpulan data kuesioner dalam penelitian ini dilakukan secara online dengan menggunakan media google form serta secara offline (langsung). Dari 108 populasi, jawaban yang kembali ke peneliti sebanyak 100, sehingga populasi dalam penelitian ini diubah menjadi 100 orang responden ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang.

Karakteristik responden dapat dijabarkan berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner yang telah disebarkan kepada responden yang menjadi objek penelitian ini yang membahas mengenai uraian deskripsi identitas responden. Dalam penelitian ini, identitas responden dapat diketahui dalam aspek: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan juga bagian/ unit dari pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang.

4.1.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Berikut ini adalah hasil jawaban dari 100 responden dalam penelitian ini berkaitan dengan jenis kelamin responden:

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	41	41%
2	Perempuan	59	59%
	Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 41% dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebesar 59%. Hal ini menunjukkan jika responden dengan jenis kelamin perempuan mendominasi dalam penelitian ini. Salah satu alasan yang mungkin adalah bahwa dalam konteks instansi atau organisasi tempat penelitian dilakukan, posisi atau jabatan administratif dan fungsional tertentu lebih banyak diisi oleh perempuan. Selain itu, perempuan cenderung memiliki tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam kegiatan survei atau penelitian, terutama yang berkaitan dengan aspek organisasi, pekerjaan, dan pengembangan SDM.

4.1.2. Karakteristik Berdasarkan Usia Responden

Berikut ini adalah hasil jawaban dari 100 responden dalam penelitian ini, maka dilakukan pembedaan terhadap usia yang ditampilkan dalam tabel:

Tabel 4.2

Usia Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	20-26 tahun	9	9%
2	27-33 tahun	27	27%
3	34-40 tahun	32	32%
4	> 40 tahun	32	32%
	Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden berusia 20-26 tahun sebesar 9%, 27-33 tahun sebesar 27%, 34-40 tahun sebesar 32% dan > 40 tahun sebesar 32%. Hal ini menunjukkan responden dengan usia 34-40 tahun dan juga >40 tahun mendominasi dalam penelitian ini yang dijadikan responden dalam

penelitian ini yaitu sebanyak 32%. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam rentang usia tersebut mendominasi penelitian ini. Usia 27–40 tahun umumnya merupakan usia produktif, di mana seseorang sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup dan cenderung telah menetap dalam jenjang kariernya. Pada fase ini, individu juga biasanya lebih stabil secara emosional dan profesional, sehingga lebih aktif terlibat dalam kegiatan organisasi dan pekerjaan. Faktor inilah yang kemungkinan besar menyebabkan kelompok usia 27–40 tahun paling banyak berpartisipasi dalam penelitian ini

4.1.3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari 100 orang responden, maka karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dibagi ke dalam 4 kategori:

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	SMA	15	15%
2	Diploma 3	18	18%
3	Sarjana 1	44	44%
4	Sarjana 2	22	22%
	Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pengelompokan Pendidikan terakhir dari responden seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.3, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berpendidikan terakhir SMA sebesar 15%. Kemudian pendidikan terakhir Diploma 3 sebesar 18%, pendidikan terakhir Sarjana 1 sebesar

44% dan Pendidikan Sarjana 2 sebesar 22%. Hal ini menunjukkan jika responden dalam penelitian ini dengan Pendidikan terakhir sebagai Sarjana 1 mendominasi dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan jika responden dalam penelitian ini dengan Pendidikan terakhir sebagai Sarjana 1 mendominasi dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah menempuh pendidikan tinggi. Kondisi ini relevan dengan lingkungan kerja instansi pemerintah/organisasi formal, yang biasanya mensyaratkan minimal pendidikan sarjana untuk menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu. Tingginya proporsi responden dengan pendidikan sarjana juga mencerminkan bahwa mereka memiliki kapasitas kognitif dan wawasan yang baik dalam memahami tugas dan tanggung jawab kerja, yang menjadikan mereka sasaran yang ideal dalam penelitian ini.

4.1.4. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Berikut merupakan data yang telah didapat mengenai masa kerja pegawai:

Tabel 4.4

Masa Kerja Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	1-10 tahun	31	31%
2	11-20 tahun	45	45%
3	21-30 tahun	23	23%
4	31-40 tahun	1	1%
	Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pengelompokan masa kerja responden seperti pada tabel 4.4, dapat diketahui responden masa kerja 1-10 tahun sebesar 31%. Lama kerja 11-20 tahun sebesar 45%, lama kerja 21-30 tahun sebesar 23%, dan lama kerja 31-40 tahun sebesar 1%.

tahun sebesar 6%. Dari data tersebut dapat diketahui jika responden dengan lama kerja 1-10 tahun mendominasi dalam penelitian ini. Kelompok ini biasanya terdiri dari pegawai yang masih dalam tahap pengembangan karier dan adaptasi terhadap budaya kerja organisasi. Masa kerja 1–10 tahun merupakan masa yang cukup untuk mengenal sistem kerja dan lingkungan organisasi, namun belum terlalu lama untuk mengalami kejenuhan kerja. Oleh karena itu, pegawai dengan masa kerja ini cenderung lebih aktif, antusias, dan responsif terhadap berbagai program pengembangan karyawan, termasuk yang menjadi objek penelitian ini.

4.1.5. Karakteristik Berdasarkan Bagian/ Unit Pegawai

Berikut merupakan data yang telah didapatkan mengenai bagian/ unit kerja dari 100 orang responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.5
Bagian/ Unit Kerja

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Sub Bagian Pembinaan	17	17%
2	Seksi Intelijen	15	15%
3	Seksi Tindak Pidana Umum	27	27%
4	Seksi Tindak Pidana Khusus	17	17%
5	Seksi Perdata dan Tata Usaha Negara	16	16%
6	Seksi Pemulihan Aset & Pengelolaan Barang Bukti	8	8%
	Total	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pengelompokan pendidikan terakhir responden seperti pada tabel 4.5, dapat diketahui responden dengan bagian/ unit kerja sub bagian pembinaan sebesar 17%. Seksi Intelijen sebesar 15%, Seksi Tindak Pidana Umum sebesar 27%, Seksi Tindak Pidana Khusus sebesar 17%, Seksi Perdata dan Tata Usaha Negara sebesar 16% dan Seksi Pemulihan Aset & Pengelolaan Barang Bukti sebesar 8%. Dari data tersebut dapat diketahui jika responden dengan kedudukan sebagai seksi Tindak Pidana Umum mendominasi dalam penelitian ini.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menjabarkan persepsi responden mengenai masing-masing variabel penelitian yang diteliti. Dalam penelitian ini, variabel berupa: disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui bobot jawaban dari responden, maka masing-masing variabel diukur dengan cara menggunakan skala Likert yang dimulai dari kategori sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan kategori sangat tidak setuju. Dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh rentang skala antar kategori sebesar 0,8 sehingga jenjang interval yang diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6

Nilai Skor dan Kategori

Nilai Skor	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah

2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel sebagai berikut:

4.2.1. Tanggapan Variabel Disiplin Kerja (X1)

Berikut merupakan hasil tanggapan responden pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel disiplin kerja:



Tabel 4.7
Tanggapan Responden terhadap Disiplin Kerja

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Tingkat kewaspadaan tinggi	0	0	1	2	2	6	26	104	71	355	4,67	Sangat Tinggi
Ketaatan pada peraturan kerja	0	0	0	0	6	18	26	104	68	340	4,62	Sangat Tinggi
Ketaatan pada standar kerja	0	0	0	0	2	6	42	168	56	280	4,54	Sangat Tinggi
Kehadiran	0	0	0	0	1	3	50	200	49	245	4,48	Sangat Tinggi
Nilai Rata-Rata											4,57	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

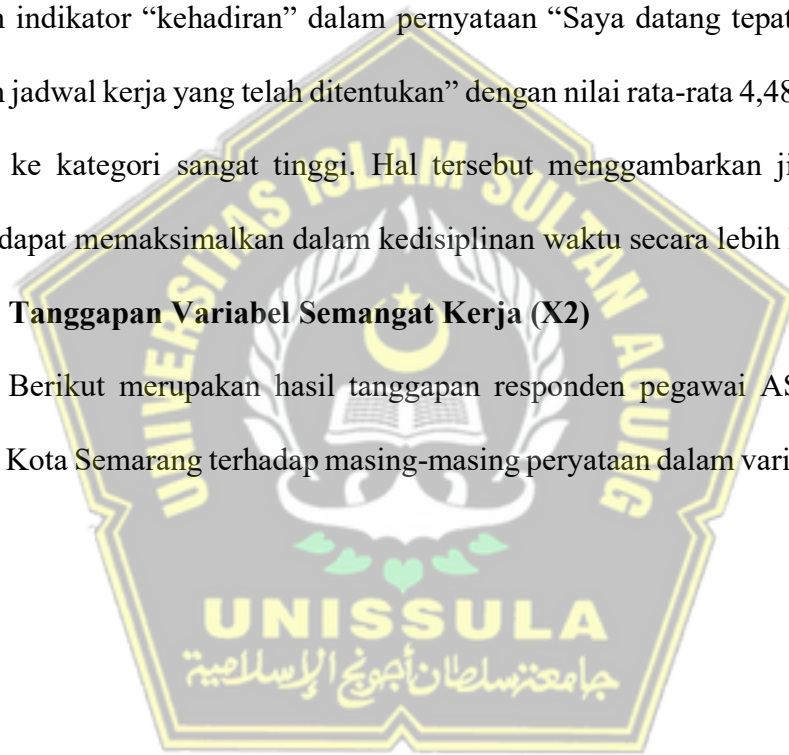
Berdasarkan pada Tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel disiplin kerja menunjukkan nilai sebesar 4,57 atau dalam kategori sangat tinggi (4,21-5,00). Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang telah melaksanakan dan menerapkan kedisiplinan serta mematuhi peraturan yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,67 yaitu dengan indikator “tingkat kewaspadaan tinggi” dengan pernyataan “Saya bekerja dengan penuh kehati-hatian). Hal tersebut membuktikan bahwa responden mampu untuk bekerja dengan kehati-hatian yang optimal, yang merupakan cerminan dari kompetensi, kesadaran hukum, dan tanggung jawab sebagai ASN di lingkungan Kejaksaan.

Namun demikian, nilai rata-rata terendah dari skor jawaban responden yaitu dengan indikator “kehadiran” dalam pernyataan “Saya datang tepat waktu sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditentukan” dengan nilai rata-rata 4,48 namun masih masuk ke kategori sangat tinggi. Hal tersebut menggambarkan jika responden masih dapat memaksimalkan dalam kedisiplinan waktu secara lebih konsisten.

4.2.2. Tanggapan Variabel Semangat Kerja (X2)

Berikut merupakan hasil tanggapan responden pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel semangat kerja:



Tabel 4.8
Tanggapan Responden terhadap Semangat Kerja

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Dorongan mencapai tujuan	0	0	0	0	10	30	52	208	38	190	4,28	Sangat Tinggi
Semangat dalam kinerja	0	0	2	4	14	42	67	268	17	85	3,99	Tinggi
Inisiatif yang tinggi	0	0	0	0	38	114	42	168	18	90	3,76	Tinggi
Rasa tanggung jawab	0	0	0	0	17	51	56	224	27	135	4,10	Tinggi
Keamanan dan kenyamanan bekerja	0	0	0	0	23	69	44	176	33	165	4,10	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,04	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

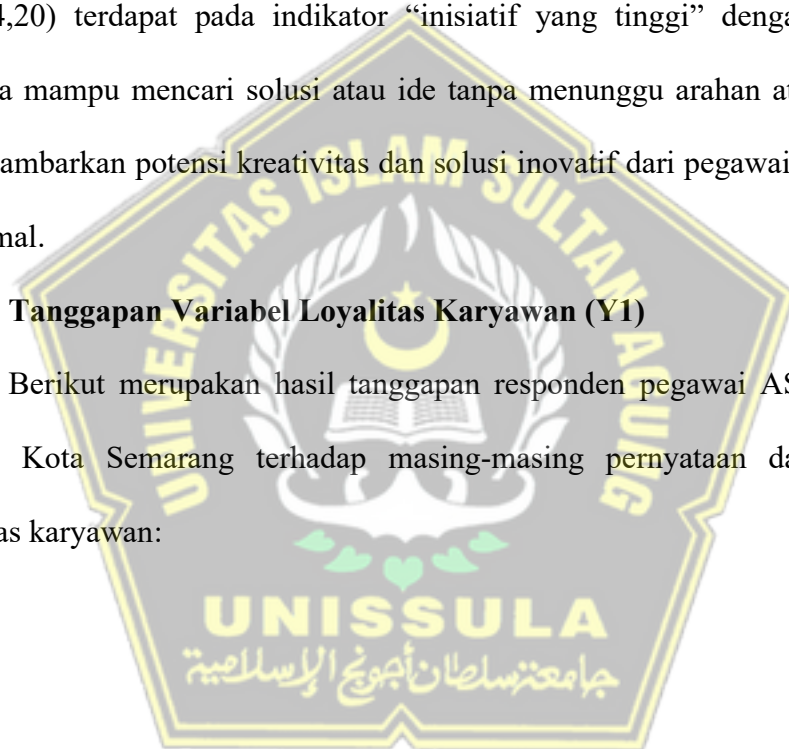
Berdasarkan pada Tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel semangat kerja menunjukkan nilai sebesar 4,04 atau masuk ke dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang merupakan pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang memiliki motivasi, bersemangat dan juga berkomitmen dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,28 dan masuk ke kategori sangat tinggi yaitu indikator tentang “dorongan mencapai tujuan” dengan pernyataan “Saya memiliki dorongan kuat untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh instansi”. Hal tersebut membuktikan bahwa pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang memiliki motivasi yang sangat kuat dalam bekerja khususnya dalam hal pencapaian target organisasi.

Sedangkan nilai terendah yaitu sebesar 3,76 dan masuk ke kategori tinggi (3,41-4,20) terdapat pada indikator “inisiatif yang tinggi” dengan pernyataan “Secara mampu mencari solusi atau ide tanpa menunggu arahan atasan”, hal ini menggambarkan potensi kreativitas dan solusi inovatif dari pegawai belum tergal maksimal.

4.2.3. Tanggapan Variabel Loyalitas Karyawan (Y1)

Berikut merupakan hasil tanggapan responden pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel loyalitas karyawan:



Tabel 4.9
Tanggapan Responden terhadap Loyalitas Karyawan

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Keberadaan karyawan	0	0	0	0	9	27	54	216	37	185	4,28	Sangat Tinggi
Keterlibatan karyawan	0	0	1	2	32	96	44	176	23	115	3,89	Tinggi
Kebanggaan karyawan	0	0	0	0	38	114	45	180	17	85	3,79	Tinggi
Kejujuran	0	0	2	4	37	111	34	136	27	135	3,86	Tinggi
Pengabdian	0	0	0	0	23	69	52	208	25	125	4,02	Tinggi
Nilai Rata-rata											3,96	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel loyalitas karyawan menunjukkan nilai sebesar 3,96 atau masuk ke dalam kategori tinggi (3,41–4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang secara umum telah memiliki kelayakan yang tinggi terhadap instansi.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,28 yaitu pada indikator “keberadaan karyawan” dengan pernyataan “Saya tetap ingin bekerja di perusahaan ini meskipun ada peluang di tempat lain”. Hal tersebut membuktikan bahwa responden secara kuat memprioritaskan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut, bahkan ketika ada kesempatan kerja lain yang mungkin lebih menguntungkan.

Sedangkan nilai terendah yaitu sebesar 3,79 yang terdapat pada indikator “kebanggaan karyawan” dengan pernyataan “Saya dengan senang hati merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain sebagai tempat kerja yang baik”. Hal ini menggambarkan bahwa responden memiliki tingkat kebanggaan yang baik, tetapi belum optimal.

4.2.4. Tanggapan Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Berikut merupakan hasil tanggapan responden pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel kinerja karyawan:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Kualitas pekerjaan	0	0	1	2	22	66	51	204	26	130	4,02	Tinggi
Kuantitas pekerjaan	0	0	4	8	25	75	50	200	21	105	3,88	Tinggi
Ketepatan waktu	0	0	0	0	18	54	52	208	30	150	4,12	Tinggi
Kebutuhan supervisi	0	0	1	2	2	6	60	240	37	185	4,33	Sangat Tinggi
Nilai Rata-rata											4,08	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata skor jawaban dari responden mengenai variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 4,08 atau masuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Hal tersebut

menunjukkan bahwa pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang telah menunjukkan kinerja yang baik dan optimal secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,33 dengan indikator “Kebutuhan supervisi” dengan pernyataan “Saya bekerja secara mandiri tanpa perlu pengawasan terus-menerus”. Hal tersebut membuktikan bahwa pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang sudah memiliki kemandirian dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

Namun demikian, nilai rata-rata terendah dari skor jawaban responden yaitu dari indikator “kuantitas pekerjaan” dengan pernyataan “Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target jumlah yang ditetapkan” dengan nilai rata-rata 3,88. Meskipun berada pada kategori tinggi, hal tersebut menggambarkan jika pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang masih dapat untuk memaksimalkan kuantitas dari hasil pekerjaan mereka.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji variabel disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, uji signifikansi dilakukan dengan melihat besaran nilai r hitung dengan r tabel. Jika r hitung diperoleh $> r$ tabel, maka pernyataan akan dianggap valid. Berikut adalah hasil uji validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4.11
Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Instrumen Penelitian	r hitung	r table	Keterangan
Disiplin Kerja	X1.1	0,795	0,1966	Valid
	X1.2	0,836	0,1966	Valid
	X1.3	0,818	0,1966	Valid
	X1.4	0,758	0,1966	Valid
Semangat Kerja	X2.1	0,554	0,1966	Valid
	X2.2	0,406	0,1966	Valid
	X2.3	0,736	0,1966	Valid
	X2.4	0,746	0,1966	Valid
	X2.5	0,709	0,1966	Valid
Loyalitas Karyawan	Y1.1	0,499	0,1966	Valid
	Y1.2	0,762	0,1966	Valid
	Y1.3	0,701	0,1966	Valid
	Y1.4	0,597	0,1966	Valid
	Y1.5	0,625	0,1966	Valid
Kinerja karyawan	Y2.1	0,594	0,1966	Valid
	Y2.2	0,786	0,1966	Valid
	Y2.3	0,755	0,1966	Valid
	Y2.4	0,608	0,1966	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel hasil uji validitas di atas, dapat diketahui jika masing-masing variabel yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan telah dapat dinyatakan valid, karena berdasarkan hasil uji validitas, masing-masing instrumen penelitian menunjukkan nilai r hitung $>$ r tabel.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu. Uji Reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji variabel disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan. Variabel akan dikatakan reliabel

jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Disiplin Kerja	0,815	Reliabel
Semangat Kerja	0,631	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,635	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,627	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Dari tabel hasil uji reliabilitas di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan juga kinerja karyawan yang ada di dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah dalam penelitian terdapat penyimpangan data, karena tidak semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, antara variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi normal atau tidak. Pada model regresi 1, variabel yang digunakan adalah dalam penelitian ini digunakan disiplin kerja, semangat kerja, dan loyalitas karyawan. Sedangkan pada uji model regresi 2, variabel yang digunakan adalah disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas

karyawan, dan kinerja karyawan. Berikut hasil pengujian normalitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.13

**Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

Persamaan Regresi	Sig	Keterangan
Model Regresi 1	0,200	Terdistribusi Normal
Model Regresi 2	0,91	Terdistribusi Normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test pada tabel 4.13 di atas diperoleh hasil signifikansi model regresi pertama sebesar $0,200 > 0,05$ dan model regresi kedua diperoleh hasil sebesar $0,91 > 0,05$. Sehingga dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel model regresi terdistribusi normal.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi 1, variabel yang digunakan adalah dalam penelitian ini digunakan disiplin kerja, semangat kerja, dan loyalitas karyawan. Pada uji model regresi 2, variabel yang digunakan adalah disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan.

Untuk mengetahui atau mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam regresi, dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Berikut hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan dalam penelitian ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Model Regresi 1			
- Disiplin Kerja	0,985	1,015	Bebas Multikolinearitas
- Semangat Kerja	0,985	1,015	Bebas Multikolinearitas
Var. Dependen :			
Loyalitas Karyawan			
Model Regresi 2			
- Disiplin Kerja	0,912	1,096	Bebas Multikolinearitas
- Semangat Kerja	0,535	1,868	Bebas Multikolinearitas
- Loyalitas Karyawan	0,500	1,998	Bebas Multikolinearitas
Var. Dependen : Kinerja			
Karyawan			

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Hasil Uji Multikolinearitas pada Tabel 4.14 di atas, dapat dikatakan baik pada model regresi 1 dan model regresi 2 tidak terjadi hubungan atau korelasi antar variabel bebas, sehingga model regresi 1 dan model regresi 2 tidak terjadi multikolinearitas, karena menunjukkan nilai $VIF < 10$ dan nilai $Tolerance > 0,1$.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Persamaan Regresi	Sig	Keterangan
1. Model 1:		
- Disiplin Kerja	0,482	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Semangat Kerja	0,062	Tidak terjadi heteroskedastisitas
2. Model 2:		
- Disiplin Kerja	0,568	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Semangat Kerja	0,931	Tidak terjadi heteroskedastisitas
- Loyalitas Karyawan	0,922	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada tabel 4.15 di atas, diperoleh hasil setiap variabel model regresi memiliki nilai sig $> 0,05$. Sehingga dapat dinyatakan baik pada pengujian model regresi 1 dan model regresi 2 tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.5. Uji Hipotesis

4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan perluasan dari analisis regresi sederhana yang bertujuan untuk membangun hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang digunakan meliputi: disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Uji Regresi Model 1

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,979	2,185		,448
	Disiplin Kerja	,263	,094	,202	,006
	Semangat Kerja	,694	,077	,653	,000

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, persamaan regresi model 1 dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y_1 = 0,202 X_1 + 0,653 X_2$$

Dari hasil uji analisis regresi model 1 di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai koefisien regresi disiplin kerja sebesar 0,202 dan bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dapat diartikan, apabila disiplin kerja yang dimiliki pegawai semakin baik, maka loyalitas yang dihasilkan akan ikut meningkat.
- Nilai koefisien semangat kerja sebesar 0,653 dan bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dapat diartikan, apabila pegawai memiliki

semangat kerja yang besar, maka tingkat loyalitas yang dihasilkan akan ikut meningkat.

Tabel 4.17
Hasil Uji Regresi Model 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,653	1,953		,846	,400
	Disiplin Kerja	,250	,087	,234	2,858	,005
	Semangat Kerja	,256	,093	,294	2,751	,007
	Loyalitas Karyawan	,249	,091	,304	2,746	,007

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, dapat dijabarkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y_2 = 0,234 X_1 + 0,294 X_2 + 0,304 Y_1$$

Dari hasil uji analisis regresi model 2 di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai koefisien disiplin kerja sebesar 0,234 dan bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan jika disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan apabila pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang baik, maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan ikut meningkat.
- Nilai koefisien regresi semangat kerja sebesar 0,294 dan bernilai positif, dapat diartikan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan apabila pegawai telah memiliki semangat kerja yang besar,

maka kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin meningkat.

- c. Nilai koefisien regresi loyalitas karyawan sebesar 0,304 dan bernilai positif, dapat diartikan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan apabila tingkat loyalitas karyawan yang dimiliki oleh pegawai tinggi, maka tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan karyawan akan semakin meningkat.

4.5.2. Uji Regresi secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh dari pengaruh satu variabel dependen secara personal dalam menerangkan berbagai variasi variabel independen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel atau nilai signifikansi t. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, semangat kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan. Hasil Uji t dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18

Hasil Uji t

Pengaruh antar variable	t hitung	t table	Sig. t	Keterangan
Disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan	2,791	1,984	0,006	H1 diterima
Semangat kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan	9,029	1,984	0,000	H2 diterima
Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	2,858	1,984	0,005	H3 diterima
Semangat kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	2,751	1,984	0,007	H4 diterima

Loyalitas karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	2,746	1,984	0,007	H5 diterima
---	-------	-------	-------	-------------

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

a. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Dari hasil pengujian antara disiplin kerja dan loyalitas karyawan diperoleh nilai t hitung $2,791 > 1,984$ yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan $\text{sig } 0,006 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan dapat diterima.

b. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Dari hasil pengujian antara semangat kerja dan loyalitas karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar $9,029 > 1,984$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan $\text{sig } 0,000 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semangat kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara semangat kerja terhadap loyalitas karyawan dapat diterima.

c. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian antara disiplin kerja dan loyalitas karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar $2,858 > 1,984$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel serta $\text{sig } 0,005 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

d. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian antara semangat kerja dan kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar $2,751 > 1,984$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan $\text{sig } 0,007 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semangat kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

e. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian antara loyalitas karyawan dan kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung sebesar $2,746 > 1,984$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel serta $\text{sig } 0,007 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh

positif dan signifikan antara loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

4.5.3. Uji F

Uji F dilakukan dengan membandingkan signifikansi nilai F hitung > F tabel dan dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh terhadap variabel. Hasil Uji F dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19

Hasil Uji F

	F hitung	F table	Signifikan
Persamaan 1	48,404	3,94	0,000
Persamaan 2	22,393	3,09	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Pada persamaan pertama, diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 48,404 dan signifikansi 0,000. Dari persamaan pertama diperoleh hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $sig\ 0,000 < 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa variabel disiplin kerja dan semangat kerja secara bersama-sama mempengaruhi loyalitas karyawan.

Pada persamaan kedua, diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 22,393 dan signifikansi 0,000. Hal tersebut dapat disimpulkan jika variabel disiplin kerja, semangat kerja, dan loyalitas karyawan secara bersama-sama mampu mempengaruhi kinerja karyawan karena telah memenuhi $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $sig\ 0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan variabel independen tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan variabel kinerja karyawan.

4.5.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel dependen (X) secara simultan terhadap variabel dependen (Y). Berikut hasil uji Koefisien Determinasi dalam penelitian ini:

Tabel 4.20
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model I dan Model II

Model Persamaan	R Square	Adjust R Square
Persamaan 1	0,500	0,489
Persamaan 2	0,412	0,393

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

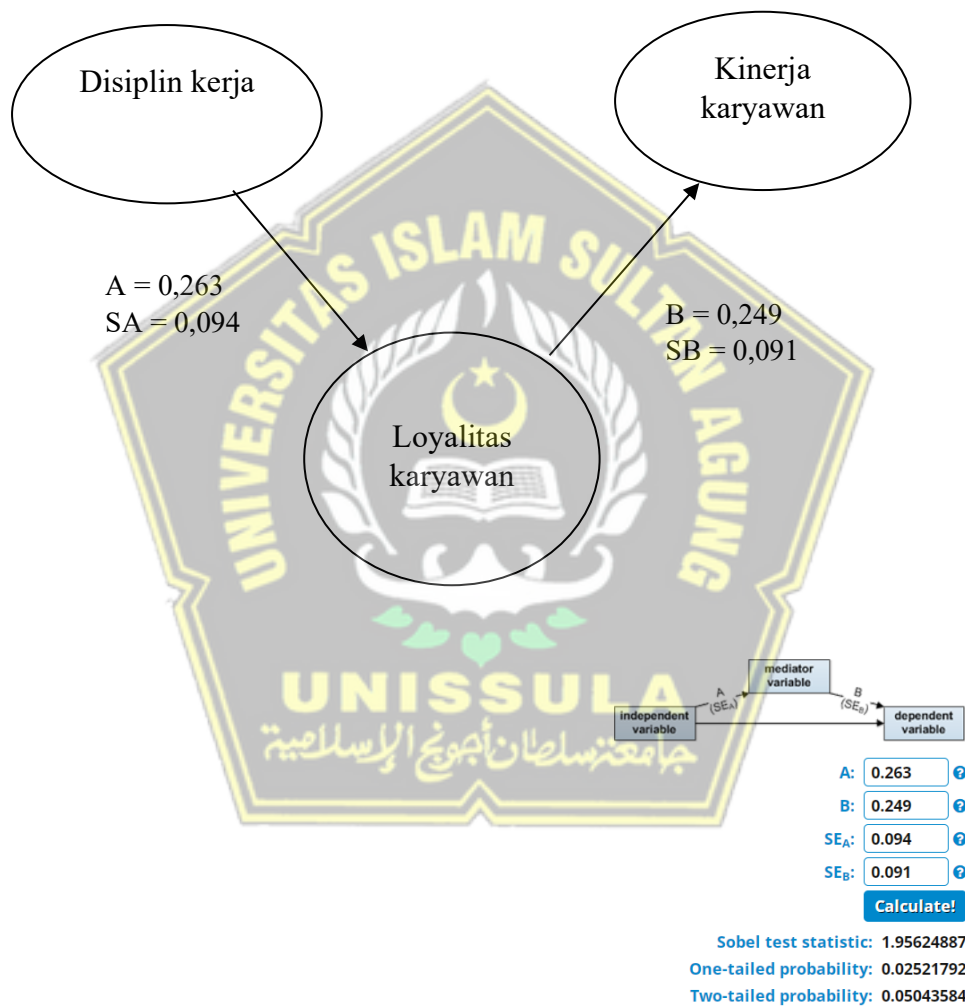
Pada model persamaan 1 diperoleh hasil jika disiplin kerja dan semangat kerja mampu menjelaskan variabel loyalitas karyawan sebesar 48,9% sedangkan sisanya sebesar 51,1% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Pada model persamaan 2 diperoleh hasil jika disiplin kerja, semangat kerja dan loyalitas karyawan mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 39,3% sedangkan sisanya sebesar 60,7% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.5.5. Sobel Test

- a. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan

Hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :



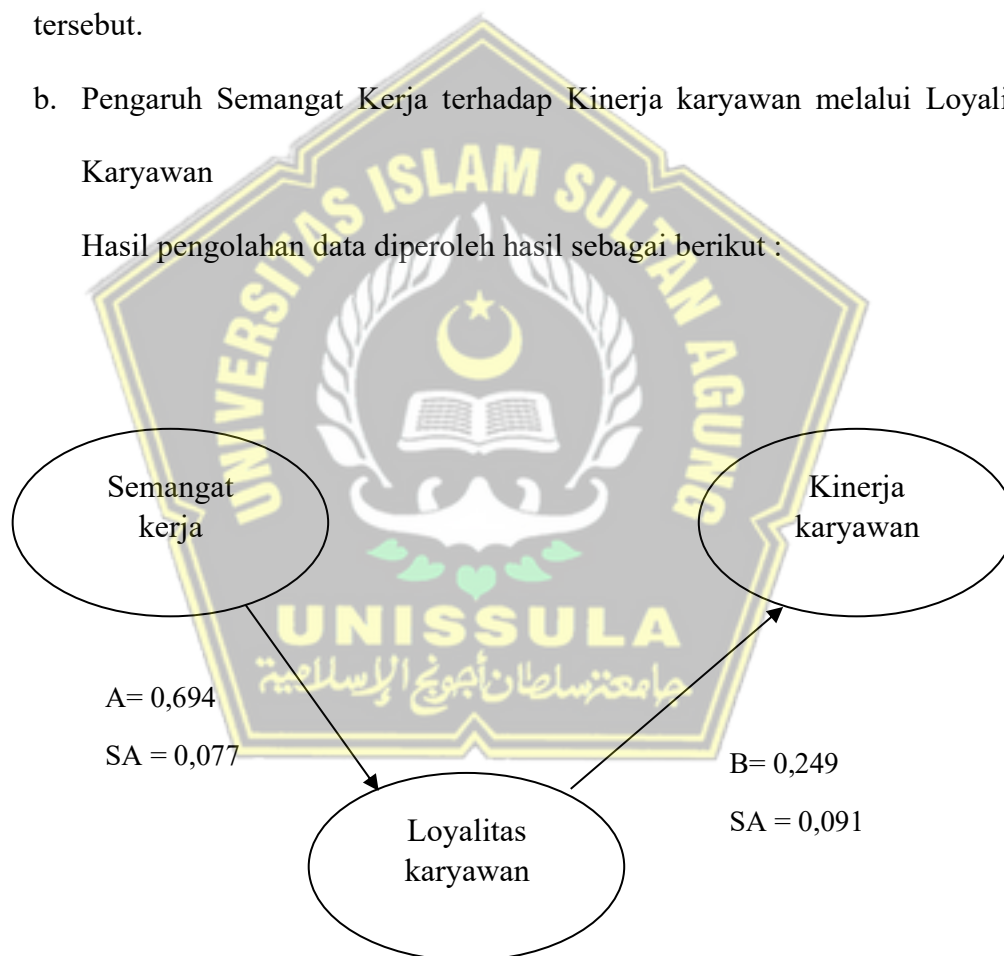
Gambar 4.1

Hasil Uji Sobel 1

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test diperoleh hasil nilai t sebesar 1,95624887 dan $\text{sig } 0,02 < 0,05$. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan dalam penelitian ini loyalitas karyawan mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menandakan jika apabila karyawan yang bekerja memiliki tingkat kedisiplinan yang baik dan disertai dengan adanya loyalitas karyawan yang tinggi, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dari karyawan tersebut.

b. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Loyalitas Karyawan

Hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :



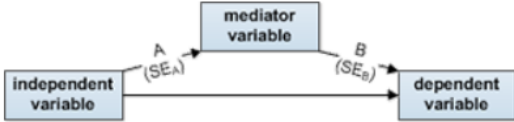


Diagram illustrating the Sobel test results for a mediation model. The model shows the relationship between an independent variable, a mediator variable, and a dependent variable. The independent variable points to the mediator variable (path A) and directly to the dependent variable (path B). The mediator variable also points to the dependent variable (path B). Standard errors (SE_A and SE_B) are indicated for paths A and B respectively.

Input values for the Sobel test:

- A: 0.694
- B: 0.249
- SE_A: 0.077
- SE_B: 0.091

Calculate!

Sobel test statistic: 2.61826322
 One-tailed probability: 0.00441893
 Two-tailed probability: 0.00883786

Gambar 4.2

Hasil Uji Sobel 2

Berdasarkan hasil perhitungan sobel test diperoleh hasil t sebesar 2,61826322 dan sig 0,004 < 0,05. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan jika dalam penelitian ini loyalitas karyawan mampu menjadi variabel intervening atau memediasi antara pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menandakan jika apabila pegawai memiliki semangat kerja yang besar dan disertai dengan adanya loyalitas karyawan yang tinggi, maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan semakin meningkat.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan bagi karyawan pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang. Dengan demikian dapat diartikan

bahwa apabila pegawai telah menerapkan disiplin kerja secara baik, maka loyalitas karyawan yang dihasilkan akan ikut meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan kontribusi positif terhadap loyalitas karyawan. Hal ini tercermin dari indikator disiplin kerja yang paling tinggi, yaitu “tingkat kewaspadaan” tinggi dengan rata-rata 4,67. Pegawai menunjukkan sikap kehati-hatian dan ketelitian dalam menjalankan tugasnya, yang mencerminkan tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Sikap ini memperkuat persepsi profesionalisme serta meningkatkan rasa memiliki terhadap instansi, sehingga mendorong karyawan untuk bertahan dan setia pada organisasi. Ketika pegawai mempraktikkan disiplin kerja yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih nyaman dan percaya terhadap sistem organisasi, yang kemudian berdampak pada loyalitas. Hubungan ini tampak dari indikator loyalitas tertinggi, yaitu “keberadaan karyawan” (4,28), di mana pegawai menyatakan keinginan untuk tetap bekerja di instansi meskipun ada tawaran dari tempat lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kedisiplinan kerja, khususnya dalam aspek kewaspadaan dan ketaatan terhadap aturan, mampu memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dalam penelitian yang dilakukan Yasmine & Fanji (2024) menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara disiplin kerja dengan loyalitas karyawan. Hasil yang sejalan ditunjukkan dalam penelitian Fitriyah (2023), dan juga penelitian yang dilakukan Pertiwi & Panjaitan (2023) yang menunjukkan adanya

korelasi positif serta signifikan antara dimensi disiplin kerja dengan loyalitas karyawan.

4.6.2. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan bagi pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila pegawai memiliki tingkat semangat kerja yang besar, maka tingkat loyalitas karyawan yang dihasilkan akan semakin meningkat.

Semangat kerja terbukti memengaruhi loyalitas karyawan secara signifikan. Indikator tertinggi dari semangat kerja adalah “dorongan mencapai tujuan” dengan rata-rata skor 4,28. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki motivasi internal yang kuat dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Keinginan untuk mencapai tujuan tersebut menunjukkan adanya rasa tanggung jawab terhadap peran mereka dalam organisasi. Motivasi tinggi ini pada akhirnya berdampak pada loyalitas karyawan. Semakin besar semangat kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi pula komitmen pegawai terhadap organisasi, sebagaimana terlihat dari tingginya skor “keberadaan karyawan” (4,28). Artinya, pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi lebih cenderung ingin tetap bertahan dan berkontribusi secara jangka panjang di instansi. Dengan demikian, membangun dan memelihara semangat kerja pegawai menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan loyalitas.

Hasil yang sejalan juga disebutkan dalam penelitian Syafrina & Manik (2020) menyebutkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil tersebut didukung dalam penelitian Hendry (2021) yang menyebutkan bahwa semangat kerja mampu mempengaruhi loyalitas karyawan secara positif dan juga signifikan.

4.6.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang baik, maka tingkat kinerja karyawan yang dihasilkannya akan ikut meningkat.

Pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih bertanggung jawab, teratur, dan mampu menaati prosedur kerja yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, indikator disiplin kerja yang memperoleh skor tertinggi adalah “tingkat kewaspadaan tinggi” (4,67), yang mencerminkan kehati-hatian dan ketelitian pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Sikap penuh kehati-hatian ini penting dalam menciptakan hasil kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga bebas dari kesalahan yang berpotensi membahayakan keselamatan kerja dan reputasi instansi. Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui beberapa aspek, dan indikator tertinggi adalah “kebutuhan untuk supervisi” dengan skor rata-rata 4,33. Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu bekerja secara mandiri dan tidak selalu membutuhkan arahan langsung dari atasan dalam menyelesaikan tugasnya. Hubungan antara disiplin dan supervisi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin pegawai, maka semakin rendah tingkat ketergantungan terhadap

pengawasan langsung. Pegawai yang disiplin lebih proaktif dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga mencerminkan peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang sejalan ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan Pertiwi & Panjaitan (2023) menjabarkan bahwa dalam mengelola organisasi dapat menggunakan disiplin kerja untuk terciptanya kinerja karyawan yang optimal, dikarenakan dalam penelitiannya memperoleh hasil jika disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan dalam penelitian Arfandi & Ferils (2023) dan juga Mahawati & Sulistiyan (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.4. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukan bahwa semangat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagi pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila pegawai telah memiliki tingkat semangat kerja yang besar, maka kinerja karyawan yang dihasilkannya akan ikut meningkat.

Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi menunjukkan dedikasi dan antusiasme yang kuat dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Dalam penelitian ini, indikator semangat kerja yang mendapatkan nilai tertinggi adalah “dorongan mencapai tujuan” (4,28). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki motivasi internal yang kuat untuk meraih target kerja yang telah ditentukan, serta cenderung lebih ulet dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan dalam kondisi tekanan.

Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam bekerja secara mandiri dan tidak terlalu bergantung pada supervisi. Hal ini tercermin dari indikator tertinggi pada variabel kinerja karyawan, yaitu “kebutuhan untuk supervisi” (4,33), yang mengindikasikan bahwa pegawai memiliki tingkat kemandirian kerja yang tinggi. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi umumnya lebih mampu mengatur ritme kerja sendiri, menyelesaikan tugas dengan disiplin, dan secara aktif mencari solusi atas permasalahan tanpa harus menunggu arahan dari atasan. Dengan demikian, semangat kerja yang kuat dapat menjadi fondasi utama dalam membentuk kinerja individu yang unggul.

Hasil tersebut sejalan dan didukung dalam penelitian Nise et al. (2022) menunjukkan bahwa semangat kerja yang baik dapat memberikan pengaruh perilaku bekerja dari karyawan yang inovatif, sehingga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sejalan juga disebutkan dalam penelitian Ilmi & Sumartik (2023), Suwandi & Setiawan (2022), Pratama & Wardani (2018) dan juga Rasdam et al. (2018) yang menyebutkan bahwa semangat kerja mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.5. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukan bahwa loyalitas karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagi pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa apabila loyalitas karyawan yang dimiliki oleh pegawai tinggi, maka kinerja karyawan yang dihasilkan juga akan semakin meningkat.

Ketika karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap instansi, mereka cenderung menunjukkan tanggung jawab dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini, indikator loyalitas dengan skor tertinggi adalah “keberadaan karyawan” (4,28), yang mencerminkan keinginan pegawai untuk tetap berada di instansi meskipun terdapat tawaran dari tempat lain. Hal ini menunjukkan adanya keterikatan emosional serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Hubungan antara loyalitas dan kinerja karyawan tercermin melalui tingkat kemandirian kerja yang tinggi. Pegawai yang loyal akan merasa memiliki terhadap organisasi dan terdorong untuk berkontribusi tanpa harus diawasi terus-menerus. Hal ini terbukti melalui indikator “kebutuhan untuk supervisi” yang menjadi indikator tertinggi pada variabel kinerja karyawan (4,33). Artinya, loyalitas yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan inisiatif sendiri dan menyelesaikan tanggung jawabnya secara optimal. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga karena adanya dorongan internal untuk memberikan yang terbaik bagi instansi.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian terdahulu yang dilakukan Maulida & Askiah (2020) membuktikan jika loyalitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Mandiangan et al. (2023) yang memperoleh hasil penelitian loyalitas karyawan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah positif signifikan. Semakin tinggi tingkat loyalitas dari karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Selain itu, pada penelitian ini ditemukan juga hasil perhitungan sobel test diperoleh hasil

nilai t sebesar 1,95624887 dan sig $0,02 < 0,05$. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan dalam penelitian ini loyalitas karyawan mampu menjadi variabel intervening atau mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian dalam penelitian ini diperoleh hasil perhitungan sobel test hasil t sebesar 2,61826322 dan sig $0,004 < 0,05$. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan jika dalam penelitian ini loyalitas karyawan mampu menjadi variabel intervening atau memediasi antara pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai disiplin kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi pada pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, apabila disiplin kerja yang dimiliki pegawai telah baik, maka loyalitas yang dihasilkan akan ikut meningkat.
2. Semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, apabila pegawai memiliki semangat kerja yang besar, maka tingkat loyalitas yang dihasilkan akan ikut meningkat.
3. Disiplin kerja memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang baik, maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan ikut meningkat.
4. Semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila pegawai telah memiliki semangat kerja yang besar, maka kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin meningkat.
5. Loyalitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila tingkat loyalitas karyawan yang dimiliki oleh pegawai tinggi, maka tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan karyawan akan semakin meningkat.

6. Loyalitas karyawan mampu menjadi variabel intervening antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menandakan apabila karyawan yang bekerja memiliki tingkat kedisiplinan yang baik dan disertai dengan adanya loyalitas karyawan yang tinggi, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dari karyawan tersebut.
7. Loyalitas karyawan mampu menjadi variabel intervening antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menandakan apabila pegawai memiliki semangat kerja yang besar dan disertai dengan adanya loyalitas karyawan yang tinggi, maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan semakin meningkat.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang. Adapun saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan variabel disiplin kerja, dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu indikator “kehadiran”, diharapkan agar instansi dapat mempertimbangkan beberapa langkah berikut. Pertama, perlu adanya penguatan sistem absensi, misalnya dengan memanfaatkan teknologi digital yang lebih akurat dan transparan. Kedua, pembinaan rutin melalui sosialisasi pentingnya disiplin waktu dapat membantu meningkatkan kesadaran kolektif. Selain itu, memberikan apresiasi kepada pegawai yang konsisten dalam kehadiran dapat menjadi motivasi tambahan. Di sisi lain, penting juga untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang mungkin

memengaruhi ketepatan waktu, seperti kondisi lalu lintas atau fleksibilitas jam kerja, sehingga solusi yang diberikan bersifat komprehensif. Dengan memperbaiki aspek kehadiran ini, diharapkan tidak hanya meningkatkan skor indikator tersebut, tetapi juga memperkuat budaya disiplin secara keseluruhan. Langkah-langkah tersebut selaras dengan upaya menjaga citra institusi serta mendukung kinerja yang lebih efisien dan profesional. Oleh karena itu, komitmen bersama dari seluruh pegawai dan pimpinan sangat dibutuhkan untuk mencapai hasil yang optimal.

2. Berkaitan dengan variabel semangat kerja, nilai rata-rata indikator terendah yaitu “inisiatif yang tinggi”, diharapkan instansi kejaksaan dapat memberikan pelatihan pengembangan keterampilan problem-solving serta meningkatkan pemberian wewenang kepada pegawai untuk mengambil keputusan dalam batas tertentu. Selain itu, penyediaan ruang diskusi terbuka dan sistem apresiasi terhadap ide-ide kreatif dapat memotivasi pegawai untuk lebih berani mengemukakan solusi tanpa selalu bergantung pada atasan. Dengan demikian, diharapkan kemampuan inisiatif pegawai akan semakin meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap efisiensi dan efektivitas kerja di lingkungan Kejaksaan Negeri Kota Semarang.
3. Berkaitan dengan variabel loyalitas karyawan dengan nilai rata-rata indikator terendah yaitu indikator “kebanggaan karyawan”. Maka diharapkan instansi dapat memperkuat employer branding dengan lebih aktif mempromosikan prestasi, kontribusi sosial, dan pencapaian organisasi kepada seluruh pegawai. Kemudian, meningkatkan komunikasi internal

untuk memastikan seluruh ASN memahami visi, misi, dan nilai-nilai instansi secara mendalam. Yang terakhir, mengidentifikasi dan menangani faktor-faktor yang mengurangi kebanggaan kerja, seperti beban tugas yang tidak seimbang atau kurangnya apresiasi terhadap kinerja pegawai. Dengan memperbaiki aspek-aspek tersebut, diharapkan kebanggaan dan loyalitas karyawan dapat meningkat, sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Berkaitan dengan variabel kinerja dengan nilai rata-rata terendah yaitu “kuantitas pekerjaan” diharapkan pihak instansi melakukan peninjauan ulang terhadap sistem penargetan, termasuk menyesuaikan jumlah tugas dengan kapasitas sumber daya yang tersedia. Selain itu, pelatihan terkait manajemen waktu dan efisiensi kerja dapat membantu pegawai menyelesaikan tugas lebih produktif tanpa mengorbankan kualitas. Dukungan teknologi atau penyederhanaan prosedur administratif juga dapat menjadi solusi untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan tidak hanya terjadi peningkatan pada aspek kuantitas, tetapi juga konsistensi kinerja secara keseluruhan, sehingga pegawai dapat mencapai standar yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan pengembangan bagi penelitian berikutnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Jawaban yang dapat dijelaskan peneliti hanya berdasarkan dari jawaban kuesioner yang masuk saja, sehingga responden yang merupakan pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang dapat mengisi tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Dalam penelitian ini hanya menggunakan lingkup populasi pegawai ASN Kejaksaan Negeri Kota Semarang saja, serta menggunakan sampel yang kecil sehingga penjabaran dari responden yang diperoleh belum maksimal.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Adapun beberapa saran untuk agenda penelitian mendatang adalah sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel-variabel lainnya seperti *job training*, *person job fit*, *job training*, *person-organization fit*, *job satisfaction* dan variabel-variabel lain sebagainya yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan kuesioner juga ditambah dengan metode wawancara dalam mengumpulkan data, sehingga jawaban yang telah masuk dapat dijabarkan lebih luas.
3. Penelitian mendatang perlu memperbesar jumlah populasi dan sampel dari responden yang akan dijadikan bahan penelitian. Sehingga, peneliti dapat memperoleh dan mendapatkan wawasan, pengalaman, dan juga hasil dari penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2019). *Strategi manajemen sumber daya manusia*. Uisu Press.
- Ajar, B., Metodologi, P., Bagi, P., Akuntansi, M., Wijayanti, R., Paramita, D., Rizal, M. M. N., Riza, C., & Sulistyan, B. (2021). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF*.
- Alan, H. S., & Hotlan, S. (2017). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Sinar Agung. *AGORA*, 5(3).
- Arfandi, A. H., & Ferils, M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Muhammadiyah Mamuju. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2).
- Estiana, R., Karomah, N. G., & Saimima, Y. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(2), 339–358.
- Fitriyah, F. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Model Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Kerja. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 205–219.
- Gaffar, A., & KUSDARANTO, I. (2023). The Effect of Work Spirit and Work Discipline on Employee Performance Inregional Water Drinking Company (PDAM) Luwu District. *JENIUS: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(3), 624–636.
- Ghozali, I. (2016). *No Title Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. BPFE Universitas Diponegoro.
- Hendry, R. S. M. (2021). Pengaruh Semangat Kerja Dan Pengawasan Terhadap Loyalitas Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 2(1), 174–189.
- Ilmi, I. S., & Sumartik, S. (2023). Work Ability, Work Morale, and Work Environment on Employee Performance in Companies Engaged in the Bag Industry. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 21. <https://doi.org/10.21070/ijins.v21i.780>
- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan Jilid II*. Literasi Nusantara.
- Kelana Basri, S., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management*, 4(1), 103–120. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.76>

- Leander, A., Pasaribu, J. P. K., & Suratno, E. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(4), 881–887.
- Lestari, S., & Afifah, D. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *KINERJA Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(01), 93–110.
- Mahawati, G., & Sulistiyani, E. (2021). Efikasi Diri dan Disiplin Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Bangun Rekaprima*, 7(1), 62–69.
- Mandiangan, P., Makapedua, J., & Supit, V. (2023). Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Operasional PT. BPR Prisma Dana Manado. *JURNAL EKOMAKS Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 12(1), 277–282.
- Maulida, R. A., & Askiah, A. (2020). Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mahakam Berlian Samjaya. *Borneo Studies and Research*, 2(1), 696–704.
- Molo, Y. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI KOPERASI SIMPAN PINJAM CREDIT UNION BINA SEROJA JAKARTA TIMUR. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 4(1).
- Muhamad, M., & Manik, C. D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Firma Am Badar & Am Badar Jakarta Pusat. *Jurnal EMT KITA*, 7(2), 325–333.
- Nise, A., Abdurachman Saleh Situbondo Karnadi, U., Abdurachman Saleh Situbondo Riska Ayu Pramesthi, U., & Abdurachman Saleh Situbondo, U. (2022). Pengaruh Semangat Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Mandiri Utama Finance Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS*, 1(9), 1911–1923.
- Pertiwi, N. K., & Panjaitan, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Implikasi Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nok Indonesia). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 4410–4426.
- Pratama, A. A. N., & Wardani, A. (2018). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(2), 119. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v8i2.119-129>
- Rasdam, R., Alam, S., & Reni, A. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Stres Kerja terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya Terhadap

Kinerja Karyawan. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 4(1), 96–106.

Risky, N. A., Nurul Qomariah, & Achmad Hasan Hafidzi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1), 47–62.

Rizki, A., & Suprajang, S. E. (2017). Analisis Kedisiplinan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pada Karyawan PT Griya Asri Mandiri Blitar. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 2(1), 49–56.

Rolando, B., & Mulyono, H. (2024). UNLOCKING THE POWER OF DATA: EFFECTIVE DATA-DRIVEN MARKETING STRATEGIES TO ENGAGE MILLENNIAL CONSUMERS. *TRANSEKONOMIKA: AKUNTANSI, BISNIS DAN KEUANGAN*, 4(3), 303–321.

Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

Suwandi, & Setiawan, T. (2022). The influence of work morale, work discipline, and work environment on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(2), 15–19. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v2i2.152>

Syafrina, N., & Manik, S. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Honorer Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Niara*, 13(1), 209–217.

Wardani, S., & Indriati, I. H. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Bagian Produksi. *UPY Business and Management Journal (UMBJ)*, 2(2), 10–16.

Wijaya Syam, A., Andriyan, Y., Pemerintahan, A., & Pemerintahan, I. (2023). Analisis Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Smartfren Telecom Makassar. *Politik Anggaran Dan Adimistrasi Publik*, 3(1), 52–63.

Yasmine, P. C., & Fanji, F. W. (2024). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Dunia Sandang. *ECo-Buss*, 6(3), 1577–1589.

Zainuddin, M. S., & Darman, M. (2020). PENGARUH SEMANGAT KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. BANK BRI CABANG MAJENE. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 3(1), 42–53.