

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA
KARYAWAN DENGAN PENERAPAN BUDAYA *CORE VALUE* AKHLAK &
KREATIVITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. XYZ BUILDING DIVISION)**

Aan Nurani Aulistiani

12211516

Program Studi Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Aulistiani.aan@gmail.com

Abstrak

PT. XYZ yang bergerak di bidang Jasa Konstruksi berdasarkan laporan akhir tahun Perusahaan menyebutkan terdapat fluktuasi yang cukup besar dalam tingkat disiplin pelaporan self-assessment Akhlak pegawai yaitu pada tahun 2019 dilaporkan tingkat pelaporan pegawai terhadap disiplin self-assessment sebesar 57,86% Pegawai. Pada tahun 2020 dilaporkan sebesar 70,96% pegawai. Tahun 2021 rekapitulasi pelaporan mengalami kenaikan yang signifikan yaitu sebesar 94,74%. Sedangkan tahun 2022 dan 2023 sebesar 87,71% dan 86,70% (Purnomo, 2024) dimana pada periode tahun pelaporan yang sama telah terjadi pergantian kepemimpinan yang cukup drastis sebanyak tiga kali. Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di PT. XYZ Building Division dengan mempertimbangkan fluktuasi signifikan dalam pelaporan self-assessment Akhlak selama periode 2019-2023 yang diiringi oleh tiga kali pergantian kepemimpinan. Melalui survei terhadap seluruh pegawai (N=133) dan analisis PLS-SEM, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan adalah delegatif partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan ini tidak secara langsung mempengaruhi disiplin kerja, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kreativitas pegawai dan penerapan Budaya Core Value Akhlak. Studi ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan disiplin kerja, perlu dipertimbangkan faktor-faktor lain selain gaya kepemimpinan, seperti mekanisme pengawasan dan reward yang efektif.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, *Core Value* Akhlak, Disiplin Kerja Karyawan, Kreativitas

Abstract

PT. XYZ, a construction company, found big changes in how well employees followed the company's Akhlak code of conduct, as shown in their yearly reports. In 2019, only 57.86% of employees did the self-assessment. This number went up to 70.96% in 2020 and a very high 94.74% in 2021. But in 2022 and 2023, it went down to 87.71% and 86.70% (Purnomo, 2024). During this time, there were three big changes in leadership. This study looked at how different leadership styles affected how well employees followed the rules at PT. XYZ, especially since there were big changes in the number of employees doing the Akhlak self-assessment. After asking all employees (133 people) and using a special analysis, we found that most leaders used a delegative-participative style. This style didn't directly make employees follow the rules better, but it helped them be more creative and follow the company's core values. So, to improve employee discipline, we need to look at other things besides leadership style, like having good ways to check on employees and giving them rewards.

Keyword: Leadership Style, Moral Core Values, Employee Work Discipline

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan yang kondusif pada sebuah Perusahaan juga merupakan suatu karakteristik yang dapat meningkatkan efektifitas serta akses organisasi ke berbagai keterampilan, kemampuan dan ide yang lebih luas. Meskipun juga dapat menghadirkan banyak risiko dan peluang bagi Organisasi, namun karakteristik kepemimpinan tertentu seorang individu, seperti: gaya pemimpin transformasional, Demokratis delegative, partisipasif, otoriter dan Laisses-Faire dapat mempengaruhi perilaku karyawan pada sebuah Perusahaan.

Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap individu dari sebuah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaatikan peraturan yang ada sesuai norma yang berlaku. Disiplin kerja juga merupakan salah satu faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan dan efektivitas operasional suatu Perusahaan yang juga merupakan aspek penting yang mengacu pada ketertiban, tanggungjawab serta kualitas yang dihasilkan dalam dunia kerja, termasuk ketepatan waktu, kinerja, perilaku dan budaya di tempat kerja. Serta patuh terhadap aturan, dan kebijakan Perusahaan. Dimana hal itu juga dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, kualitas kerja, di tempat kerja.

Dalam sebuah Organisasi penerapan disiplin kerja tidaklah mudah, namun merupakan tanggung jawab yang cukup sulit untuk proses penerapannya. Disiplin kerja tidak hanya penting bagi karyawan secara individu, akan tetapi juga bagi kesuksesan tim dan Perusahaan secara keseluruhan. Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Wijayanti et al., 2019)(Wulandari et al., 2021). Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh (Bukit et al., 2019), dengan hasil penelitiannya yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai.

Pada Penelitian (Rosalina & Wati, 2020) juga telah mengungkapkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja, dengan kesimpulan semakin baik gaya kepemimpinan maka disiplin kerja dan kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal tersebut dibuktikan juga oleh (Madinatul et al., 2020), dan (Salma S., 2019) pada penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tertentu yang diterapkan kepada pegawai mempengaruhi tingkat disiplin kerja dengan menghasilkan kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah.

Adapun pendapat (Fariska et al., 2022) yang menyatakan bahwa secara parsial disiplin kerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin dimana sebagai seorang pemimpin harus berusaha untuk menjalin dan menjaga hubungan baik karyawan saat melaksanakan tugas agar dapat bekerja sama dengan baik. Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan, kedisiplinan kerja juga dipengaruhi oleh budaya kerja. Hal tersebut juga telah dibuktikan oleh (Iskandar & Andriani, 2019) dengan hasil penelitian yang dilakukan pada 100 pekerja BUMN yang berstatus pekerja tetap dengan hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasionalis yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN sebesar 22,24%.

Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap Budaya organisasi juga telah dibuktikan oleh (Biovani et al., 2018) bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan. Disiplin kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai timbul karena adanya *Command discipline*. *Command discipline* yaitu

disiplin yang diperintahkan atau yang berasal dari suatu kekuasaan melalui peraturan-peraturan atau budaya yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi sendiri merupakan suatu norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *Core Value* dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Biovani et al., 2018) dalam jurnal penelitiannya yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya.

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada di dalamnya. Menurut Robbins; fungsi budaya organisasi yaitu (1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang; (4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan; dan (5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

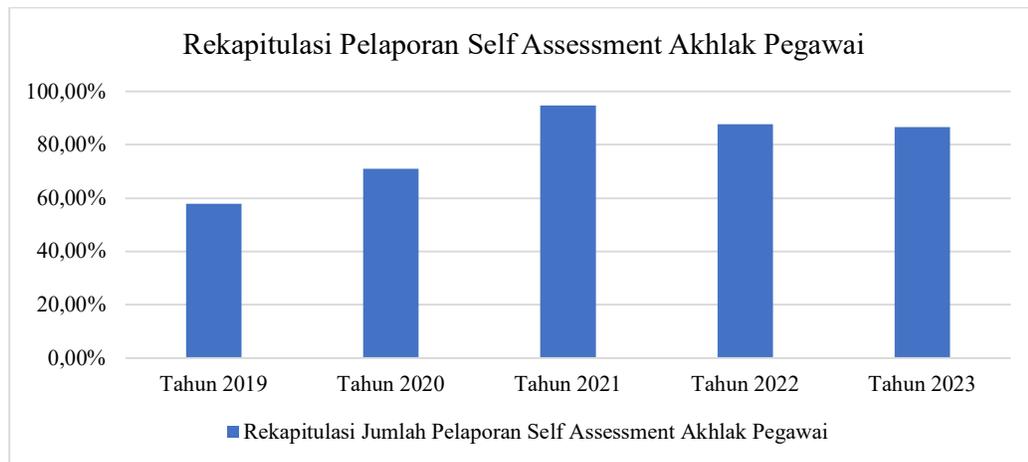
Menurut Robbins and Judge (Aviyanto, 2020), Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya. Ciri khas tersebut menjadi identitas bagi organisasi. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan diterapkan bersama atas kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas bertanggungjawab dan berfokus pada hasil. Berdasarkan surat edaran Menteri BUMN RI Nomor: PER-06/MBU/07/2020 tentang Kode etik dan kode perilaku seluruh pegawai BUMN (S K Menteri, 2022) mengenai budaya organisasi Perusahaan XYZ mengandung 6 unsur nilai-nilai (*Core Value*) yakni Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan kolaboratif (AKHLAK) yang dilaporkan secara *self assesment* melalui portal Digital, dan dijadikan sebagai salah satu parameter tingkat kedisiplinan pegawai.

Adapun faktor lain yang dapat terpengaruh atau mempengaruhi yaitu kreativitas kerja, Pada penelitian (Trisnawati et al., 2021) disebutkan bahwa pada hasil analisis verifikatif hubungan antara kreativitas kerja terhadap Disiplin kerja menyatakan bahwa adanya hubungan yang kuat diantara keduanya. Adapun penelitian yang dilakukan (Simamora et al., 2021) dan (Agustina & Putra, 2021), juga mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian (Prastowo & Suhariadi, 2023) dan (Handayani et al., 2019) menyatakan bahwa (1) penggunaan gaya kepemimpinan transformasional oleh atasan langsung berpengaruh positif terhadap kreativitas aparat bawahan.

Penerapan gaya kepemimpinan yang kondusif dan sesuai dengan karakteristik karyawan/pegawai di Indonesia sangat dibutuhkan untuk dilakukan penelitian untuk mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan yang diprosikan dengan tingkat pencapaian kreativitas karyawan pada sebuah Perusahaan.

PT. XYZ Building Division yang bergerak di bidang Jasa Konstruksi berdasarkan laporan evaluasi akhir tahun pegawai di Perusahaan menyebutkan terdapat fluktuasi yang cukup besar dalam tingkat disiplin pelaporan self-assessment Akhlak

pegawai yaitu pada tahun 2019 dilaporkan tingkat pelaporan pegawai terhadap disiplin self-assessment sebesar 57,86% Pegawai. Sedangkan pada tahun 2020 dilaporkan sebesar 70,96% pegawai. Pada Tahun 2021 rekapitulasi pelaporan menunjukkan kenaikan yang signifikan yaitu sebesar 94,74%. Sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 sebesar 87,71% dan 86,70% (Purnomo, 2024) yang mana dalam periode tahun pelaporan yang sama telah terjadi pergantian gaya kepemimpinan kondusif sebanyak tiga kali



Mengacu pada gambaran situasi dan kajian diatas, maka peneliti ingin mengkaji lebih dalam dengan merumuskan beberapa pertanyaan penelitian, yaitu: (i) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Karyawan? (ii) Apakah gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kreativitas karyawan? (iii) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap penerapan Budaya *Core Value* Akhlak?, (iv) Apakah ada pengaruh Penerapan Budaya *Core Value* AKHLAK terhadap Disiplin Kerja karyawan?, (v) Apakah ada pengaruh Kreativitas Karyawan terhadap Disiplin kerja karyawan?, (vi) Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja melalui penerapan Budaya *Core Value* AKHLAK?, dan (vii) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja melalui melalui kreativitas kerja?.

2. Kajian Pustaka

2.1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam bukunya, (Kartono, 2020) *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dirancang. Definisi sederhana menurut (Miftah Thoha, 2020) pada *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Kepemimpinan diartikan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hakekat kepemimpinan adalah bahwa atasan mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang yang bersangkutan mengerjakan apa yang dikehendaki. Pada hakekatnya, dalam kepemimpinan, orang yang dipengaruhi lambat laun akan selalu saling mempengaruhi, sehingga terjadilah hubungan pemimpin dan pengikut.

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

Menurut (Miftah Thoha, 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi orang lain. Adapun Menurut Busro pada penelitian (Fahmi Aji, 2019), gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.2. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Para ahli dengan berbagai latar belakang keilmuan dan literatur dalam dan luar negeri diperoleh ada banyak tipe pemimpin. Disebutkan ada 3 (tiga) tipe kepemimpinan menurut Hasibuan (2016:172) pada jurnal (Qodriani Fajrin, 2018) yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan Partisipasif, dan gaya kepemimpinan delegatif, namun menurut (Irhahm Fahmi, 2016) disebutkan ada 5 (lima) gaya kepemimpinan. Seperti diketahui dewasa ini dapat diidentifikasi lima tipe utama gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan tipe Otokratis atau diktatorial
- 2) Kepemimpinan tipe Militeristis
- 3) Kepemimpinan tipe paternalistis
- 4) Kepemimpinan Parsitipasif atau demokratis
- 5) Kepemimpinan tipe *laissez faire*

Adapun beberapa jenis gaya kepemimpinan yang umum dikenal, diantaranya:

- 1) Gaya Kepemimpinan Otokratis: Pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa masukan dari anggota tim, sering kali menuntut kepatuhan tanpa pertanyaan.
- 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis partisipasif: Pemimpin ini melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendorong partisipasi dan berbagi ide.
- 3) Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*: Pemimpin memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk membuat keputusan sendiri dan menetapkan cara kerja mereka.

2.2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi. Disiplin kerja adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah” (Fahmi Aji, 2019). Dikemukakan juga oleh (Bukit et al., 2019), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat. Kedisiplinan adalah kesadaran dan ketaatan seseorang terhadap peraturan perusahaan/lembaga dan norma sosial yang berlaku. Lebih lanjut, dikatakan juga jika disiplin kerja pegawai dapat diukur melalui: 1) Ketepatan waktu; 2) menggunakan peralatan kantor dengan baik; 3) tanggung jawab yang tinggi; dan 4) ketaatan terhadap aturan kantor.

Dari beberapa definisi diatas dapat disederhanakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja mencakup kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati semua peraturan organisasi/perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja juga mencakup kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap norma dan peraturan-peraturan yang dapat ditetapkan oleh Perusahaan atau organisasi serta telah ditinjau baik oleh serikat pekerja maupun dinas tenaga kerja atau lembaga berwenang lainnya.

Disiplin kerja dapat dijadikan alat untuk berkomunikasi maupun memberikan efek positif apabila ditaati dan dampak negatif jika ternyata dilanggar oleh karyawan agar mereka bersedia mengubah perilaku demi mencapai tujuan dan keberhasilan bersama.

Secara umum, disiplin kerja sangat penting bagi perusahaan karena adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja perusahaan, sehingga memperoleh hasil yang optimal.

2.2.1. Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan indikator disiplin kerja seperti:

- 1) Tujuan dan kemampuan; Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.

Indikatornya:

- a. Tujuan yang akan dicapai harus jelas
- b. Ditetapkan secara ideal

Pekerjaan yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan pegawai.

- 2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Indikatornya:

- a. Pimpinan harus memberi contoh yang baik seperti berdisiplin
- b. Pimpinan harus memberi contoh yang baik seperti jujur
- c. Pimpinan harus memberi contoh yang baik seperti adil
- d. Perkataan pemimpin harus sesuai dengan perbuatan

- 3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan.

Indikatornya:

- a. Besarnya balas jasa Pimpinan kepada bawahan
- b. Kebutuhan primer karyawan terpenuhi

- 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Indikatornya:

- a. Pimpinan selalu berusaha bersikap adil kepada semua bawahannya
- b. Keadilan yang baik

- 5) Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Indikatornya:

- a. Atasan harus aktif
- b. Atasan langsung mengawasi perilaku
- c. Atasan langsung mengawasi moral
- d. Atasan langsung mengawasi sikap

- e. Atasan langsung mengawasi semangat kerja
 - f. Atasan langsung mengawasi prestasi kerja bawahannya
 - g. Atasan harus selalu hadir di tempat kerja untuk mengawasi
 - h. Memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan
- 6) Sanksi hukuman
Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai.
Indikatornya:
- a. Sanksi hukuman semakin berat
 - b. Mencegah perilaku indisipliner
- 7) Ketegasan
Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Indikatornya:
- a. Pimpinan harus berani
 - b. Pimpinan bersikap tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner
- 8) Hubungan Kemanusiaan
Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Indikatornya:
- a. Hubungan yang baik karyawan sesama karyawan
 - b. Hubungan yang baik karyawan dengan atasan
- Adapun dimensi dan indikator disiplin kerja jenis lain, adalah:
- 1) Disiplin preventif
Kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Indikatornya:
 - a. Standar yang diketahui oleh karyawan
 - b. Standar yang dipahami oleh karyawan
 - c. Standar-standar secara positif
 - 2) Disiplin korektif
Kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan- aturan dan mencoba menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Indikatornya:
 - a. Hukuman
 - b. Peringatan
 - c. Skorsing
 - d. Segera
 - e. Konsisten
 - f. Tidak bersifat pribadi (impersonal)
 - 3) Disiplin progresif
Memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Indikatornya:
 - a. Teguran secara lisan oleh penyelia
 - b. Teguran tertulis dengan catatan dalam file personalia
 - c. Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari
 - d. Skorsing satu minggu (lebih lama)
 - e. Diturunkan pangkatnya

f. Dipecat

Faktor-faktor yang mempengaruhi

- a) Kepemimpinan; Kualitas kepemimpinan dalam suatu Perusahaan memiliki pengaruh besar terhadap disiplin kerja karyawan
- b) Pengawasan; memberikan pengawasan kepada karyawan secara efektif dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan
- c) Budaya Organisasi; Budaya yang diterapkan pada suatu Perusahaan dapat mendorong dan memotivasi karyawan dalam menerapkan pola disiplin kerja karyawan
- d) Motivasi Kerja; motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja
- e) Kepuasan Kerja
- f) Kesejahteraan; pada kebanyakan karyawan, Tingkat kesejahteraan yang baik dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja.

Manfaat Disiplin Kerja

Berikut adalah beberapa manfaat disiplin kerja bagi karyawan menurut (Fahmi Aji, 2019):

- a) Meningkatkan Efisiensi Kerja: Karyawan yang disiplin dapat bekerja dengan lebih teratur dan efisien. Mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan tepat waktu
- b) Menjaga Kualitas Kerja: Disiplin kerja berdampak positif pada kualitas hasil kerja. Karyawan yang disiplin cenderung lebih fokus dan berdedikasi dalam menjalankan tugas-tugasnya
- c) Meningkatkan Produktivitas: Disiplin kerja berpengaruh langsung pada Tingkat produktivitas karyawan. Karyawan yang disiplin dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang lebih singkat
- d) Mengurangi Tingkat Absensi dan Keterlambatan: Disiplin kerja berperan dalam mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan karyawan
- e) Meningkatkan Kredibilitas & Reputasi Karyawan: Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih dipercaya dan dihormati oleh atasan, rekan kerja, dan klien
- f) Menciptakan Lingkungan Kerja yang Harmonis: Jika lingkungan kerja sudah didesain menjadi disiplin, maka akan muncul keharmonisan di dalamnya
- g) Meningkatkan Potensi Karier: Dengan memiliki disiplin kerja yang baik, karyawan dapat membuka peluang-peluang karier yang lebih baik.

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan Perusahaan, individu dalam suatu organisasi, dengan menerapkan pola sikap yang disiplin dapat membantu meningkatkan efisiensi, kualitas hasil kerja, dan produktivitas untuk seorang karyawan. Selain itu, disiplin kerja juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan potensi karier.

2.3. Budaya Core Value Perusahaan

Core Value atau Nilai Inti Perusahaan adalah prinsip-prinsip atau keyakinan mendasar yang menjadi landasan bagi budaya perusahaan dan bertindak sebagai panduan bagi seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan identitas

perusahaan, etika kerja, dan pandangan tentang bagaimana bisnis harus dijalankan. Berikut adalah beberapa fungsi dan tujuan utama dari adopsi *Core Value* dalam lingkungan bisnis:

- a) Membangun Identitas dan Budaya Perusahaan: *Core Value* membantu membentuk identitas perusahaan dan menciptakan budaya yang konsisten di seluruh organisasi
- b) Memandu Pengambilan Keputusan dan Perilaku Karyawan: *Core Value* menjadi dasar bagi keputusan strategis, budaya perusahaan, serta interaksi internal dan eksternal dalam organisasi
- c) Membentuk Kultur Kerja Positif: *Core Value* dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif
- d) Meningkatkan Kinerja Karyawan: *Core Value* yang kuat dan tepat dapat membantu menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas
- e) Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: *Core Value* dapat mempengaruhi cara perusahaan berinteraksi dengan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.

2.3.1. Poin Penting Core Value Akhlak

Dalam surat Kementrian BUMN Nomor SE – 7/ MBU/07/2020 (S K Menteri, 2022), mengatakan bahwa adanya penetapan nilai – nilai utama atau *Core Values* sumber daya manusia dari Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hal ini dimaksud agar sumber daya manusia di BUMN dapat secara sungguh- sungguh, konsisten, dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja Badan Usaha Milik Negara yang selaras dengan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) tersebut. Melalui nilai- nilai utama tersebut terumuskan *Core Values* “Akhlak”. Akhlak didefinisikan menurut Kementrian BUMN sebagai berikut:

1) Amanah

Amanah memiliki definisi yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan yang ditunjukkan dengan panduan perilaku:

- a. Memenuhi janji dan komitmen.
- b. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
- c. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

2) Kompeten

Kompeten memiliki definisi yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas yang ditunjukkan dengan panduan perilaku: Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. Membantu orang lain belajar. Menyelesaikan tugas dengan baik

3) Harmonis

Harmonis memiliki definisi yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan yang ditunjukkan dengan panduan perilaku:

- a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
- b. Suka menolong orang lain.
- c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

4) Loyal

Loyal memiliki definisi yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara yang di tunjukan dengan panduan perilaku:

- a. Menjaga nama baik sesama karyawan, Pimpinan, BUMN, dan Negara.
- b. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
- c. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

5) **Adaptif**

Adaptif memiliki definisi yaitu untuk dapat terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan yang ditunjukkan dengan panduan perilaku:

- a. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
- b. Terus-menerus melakukan perbaikan perkembangan teknologi
- c. Bertindak proaktif

6) **Kolaboratif**

Kolaboratif memiliki definisi yaitu untuk membangun kerja sama yang sinergis yang ditunjukkan dengan panduan perilaku:

- a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
- b) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
- c) Menggerakkan pemafaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Adapun arti dari new *Core Value* Akhlak pada yang diterapkan pada seluruh Kementerian BUMN, sebagai berikut:

- a) Amanah: memegang teguh kepercayaan yang diberikan
- b) Kompeten: terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
- c) Harmonis: saling peduli dan menghargai perbedaan
- d) Loyal: berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
- e) Adaptif: terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perbedaan
- f) Kolaboratif: membangun kerjasama yang sinergi.

Adapun indikator penilaian Penilaian *Core Values* Akhlak dilakukan melalui 2 metode yaitu: melalui pelaporan aktivitas secara mandiri (self-report) dengan persetujuan atasan langsung dan melalui laporan dari atasan pegawai yang bersangkutan sesuai dengan tabel panduan penilaian *Core Values* Akhlak (Purnomo, 2024).

2.4. Kreativitas Kerja

Kreativitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang baru dan unik dalam suatu pekerjaan. Kreativitas dapat berupa ide, langkah, atau produk. Kreativitas kerja tidak ahanya terbatas pada bidang tertentu, seperti seni atau pemrograman, tetapi juga dapat mencakup kemampuan untuk menyelesaikan suatu masalah. Kreatifitas merupakan kemampuan untuk menciptakan suatu yang baru sebagai kemampuan untuk memberikan gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya (Lature, T., 2022).

Kreativitas dalam bekerja berarti kemampuan seorang yang dapat memecahkan masalah dalam pekerjaan dengan ide baru atau inovasi. Mengaitkan fenomena-fenomena tertentu kemudian dapat dijadikan suatu Solusi dari sebuah permasalahan.

Kreativitas sangat penting dalam dunia kerja karena dapat membantu Perusahaan dalam penyesuaian perkembangan zaman, perubahan era manual menuju

perkembangan teknologi. Dengan adanya kreativitas karyawan dapat menjadikan peluang Perusahaan dalam menghadapi persaingan. Secara umum, kreativitas juga dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas Perusahaan, menghasilkan ide-ide baru, menciptakan Solusi yang inovatif yang tentu sangat dapat bermanfaat bagi Perusahaan (Agustina & Putra, 2021).

Indikator kreativitas kerja karyawan dapat bervariasi. Adapun menurut hasil penelitian (Rompas et al., 2020), indikator kreativitas kerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kreativitas karyawan:

- a) Kemampuan berinovasi: Kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, Solusi, kreatif, atau pendekatan yang tidak konvensional dalam menyelesaikan masalah
- b) Fleksibilitas berfikir: karyawan yang memiliki kemampuan berfikir fleksibel dan terbuka terhadap berbagai sudut pandang atau pendekatan
- c) Kemampuan Beradaptasi: karyawan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan tantangan di lingkungan kerja
- d) Kemampuan mengembangkan ide: karyawan mampu menghubungkan ide-ide dari berbagai bidang atau disiplin ilmu untuk menghasilkan Solusi yang inovasi
- e) Kemandirian; karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dan mengambil inisiatif untuk mencari Solusi tanpa terlalu banyak bimbingan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan dan referensi, pada penelitian ini, peneliti merinci hasil-hasil penelitian sebelumnya dalam bab kajian Pustaka:

Tabel 2.5.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Jurnal & Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi (Bukit et al., 2019)	Yi: Motivasi Kerja Yii: Disiplin Kerja X: Gaya Kepemimpinan Zi: Kinerja	analysis path,	Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh disiplin kerja dan kinerja pegawai, motivasi dan disiplin kerja juga mempunyai pengaruh baik terhadap kinerja maupun secara simultan, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja. bekerja maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kecamatan	Y: Disiplin Kerja X: Gaya Kepemimpinan	Reduksi data	Gaya Kepemimpinan yang diterapkan kepada pegawai Kecamatan Candi Laras Utara adalah Gaya

	Candi Laras Utara Kabupaten Tapin (Madinatul et al., 2020)			Kepemimpinan Demokratik. Gaya kepemimpinan demokratik yang diterapkan maka mempengaruhi terhadap disiplin kerja pada Kecamatan Candi Laras Utara, gaya kepemimpinan yang diterapkan menghasilkan kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah
3.	Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening (Fahmi Aji, 2019)	Y: Kinerja Karyawan Xi: Gaya Kepemimpinan X2: Disiplin Kerja Z : Motivasi	<i>software</i> SPSS 22	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
4.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan (Rosalina & Wati, 2020)	Y: Kinerja Karyawan Xi: Gaya Kepemimpinan Xii: Disiplin Kerja	(SEM) <i>Smart PLS</i> 3.0	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka disiplin kerja dan kinerja karyawan akan semakin meningkat. Peningkatan disiplin kerja dalam kepemimpinan perusahaan mampu meningkatkan kinerja yang optimal.
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dilingkungan Telkom Regional	Y : Disiplin Kerja X : Gaya Kepemimpinan	Analisis linier sederhana	Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan di Telkom regional III Jawa Barat

	III Jawa Barat (Salma S., 2019)			
6.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Fariska et al., 2022)	Y: efektivitas kerja Xi: Gaya Kepemimpinan Xii: Motivasi Z: Disiplin Kerja	Analisis regresi linier berganda	Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap efektivitas kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap efektivitas kerja, dan secara simultan atau bersama-sama disiplin kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja
7.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Melalui Pemberdayaan Psikologis Karyawan (Simamora et al., 2021)	Y: Kreativitas X:Gaya Kepemimpinan Z: Pemberdayaan Psikologis	analisis path (SPSS)	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan
8.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Dimediasi Efikasi Diri Kreatif Pada Pt. Aura Bali Craft (Wijayanti et al., 2019)	Y: Kreativitas X: gaya Kepemimpinan Z: Efikasi Diri	Analisis path	Variabel kepemimpinan transformasional dan efikasi diri kreatif secara positif berpengaruh signifikan kreativitas karyawan
9.	Kreativitas Para Pekerja Kreatif Radio Gen 103.1 FM Surabaya Ditinjau Dari Peran Gaya Kepemimpinan Transformasiona	Y: Kreativitas Pekerja X: Gaya Kepemimpinan	Analisis path (Smart PLS 3.2.9)	Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan

	(Agustina & Putra, 2021)			
10.	Peran Pemediasi Efikasi Diri Kreatif Pada Hubungan Antara Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transformasional Pada Kreativitas Karyawan (Azliyanti et al., 2019)	Y: Kreataivitas Karyawan/Dosen X: Persepsi gaya kepemimpinan Z: Efikasi diri kreatif	<i>Partial Least Square</i> (PLS) 3.0	Kepemimpinan transformasional mempengaruhi tingkat kreativitas kinerja Dosen di lingkungan Bung Hatta University, namun, kemepimpinan gaya transformasional pemimpin tidak berpengaruh secara individu terhadap tingkat kreativitas individu
11.	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Aviyanto, 2020)	Y: Produktivitas karyawan Xi: Disiplin kerja Xii: Motivasi Kerja Xiii: Budaya kerja	analisis determinasi dan hipotesis penelitian menggunakan uji t dan uji F	Terdapat pengaruh signifikan Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan
12.	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT Aurora World Cianjur (Putri & Novi, 2019)	Y: Kinerja Karyawan Xi: Disiplin Kerja Xii: Budaya organisasi	Analisis regresi linier berganda (SPSS)	Secara bersama disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Aurora World Cianjur

13.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber daya Manusia) (Daniel Dami et al., 2022)	Yi: Disiplin Kerja Yii: Kinerja Karyawan Xi: Kepemimpinan Transformasional Xii: Budaya Organisasi	Analisis kualitatif dan kajian pustaka	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada disiplin kerja. Budaya organisasi mempengaruhi positif maupun bermakna pada disiplin kerja. Disiplin kerja dapat melakukan mediasi terhadap kepemimpinan transformasional. Disiplin kerja dapat melakukan mediasi terhadap budaya organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersamaan memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai.
14.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Bima (Akbar, 2023)	Y: Disiplin Kerja X: Kepemimpinan xii: Budaya Organisasi	Analisis regresi linier berganda (SPSS)	Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersamaan (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja
15.	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Dengan Motivasi Kerja Sebagai	Y: Kinerja Karyawan Xi: Gaya Kepemimpinan Xii: Budaya Organisasi Z: Motivasi	<i>Partial Least Square (SmartPLS)</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja; motivasi kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan

	Variabel Intervening (Agustin, 2020)			UMKM;budaya organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM melalui motivasi kerja; gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM melalui motivasi kerja
16.	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi Kasus Pada Usaha Tenun Dan Batik Toraja Di Magelang) (Biovani et al., 2018)	Y: Disiplin Kerja Xi: Kepemimpinan Xii: Budaya Organisasi	Analisis regresi berganda (SPSS)	Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan Terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan

2.6. Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Penelitian oleh (Bukit et al., 2019) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja juga mempunyai pengaruh baik terhadap kinerja maupun secara simultan, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja. Hal tersebut juga dibuktikan oleh (Madinatul et al., 2020) dan (Salma S., 2019) dengan hasil penelitiannya bahwa Gaya Kepemimpinan tertentu yang diterapkan mempengaruhi terhadap disiplin kerja pada Kecamatan Candi Laras Utara, gaya kepemimpinan yang diterapkan menghasilkan kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah.

Hubungan dengan penerapan gaya kepemimpinan, disiplin kerja juga dapat menjadi faktor penentu lain seperti dijelaskan pada hasil penelitian (Fariska et al., 2022) bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja, namun Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Begitu juga dengan hasil penelitian (Rosalina & Wati, 2020), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks ini, dapat dikatakan bahwa disiplin kerja dan cara memimpin sangat erat kaitannya dengan keberhasilan suatu organisasi. Cara memimpin tertentu memiliki peran dominan dalam menentukan keberhasilan organisasi. Namun, tidak semua cara memimpin dapat secara langsung mempengaruhi tingkat disiplin karyawan. Oleh karena itu, cara memimpin yang

tepat akan mampu mengarahkan pegawai untuk bekerja maksimal. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga dapat meningkatkan tingkat disiplin karyawan.

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja

2.6.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kreativitas Karyawan

Pada hasil penelitian (Wijayanti et al., 2019) yang menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kreativitas karyawan dengan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan. Selain itu, (Agustina & Putra, 2021) juga mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian yang sependapat dengan peneliti sebelumnya (Azliyanti et al., 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi tingkat kreativitas kinerja Dosen di lingkungan Bung Hatta University, namun, kepemimpinan gaya transformasional pemimpin tidak berpengaruh secara individu terhadap tingkat kreativitas individu.

Penelitian (Simamora et al., 2021) juga mengatakan bahwa selain Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan.

Merujuk pada hasil penelitian yang telah dipaparkan dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan tertentu memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas individu dan tim dalam sebuah Perusahaan. Adapun jenis gaya kepemimpinan yang lebih spesifik juga merupakan faktor lain yang dapat memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berpikir kreatif dengan menciptakan budaya yang saling menghargai. Pengembangan ide-ide baru dan proses kegagalan merupakan bagian dari proses belajar dan bukan merupakan suatu momok yang menakutkan dikarenakan seorang karyawan merasa dihargai atas pemikiran mereka. Hal tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi untuk menghasilkan semakin banyak ide-ide dan Solusi yang kreatif.

H2: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kreativitas Karyawan

2.6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan Budaya *Core Value* Akhlak Perusahaan

Budaya organisasi merupakan norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya. Menurut Robbins and Judge dalam jurnal penelitian (Aviyanto, 2020), Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya. Ciri khas tersebut menjadi identitas bagi organisasi. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan diterapkan bersama atas kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas bertanggungjawab dan berfokus pada hasil. Hal tersebut sesuai dengan yang

diungkapkan oleh (Biovani et al., 2018) dalam jurnal penelitiannya yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya organisasi dan Disiplin Kerja. Penelitian (Putri & Novi, 2019), serta (Praditya, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan yang ideal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, Oleh karena itu, pemimpin organisasi dapat berkomunikasi dengan orang-orang dengan pandangan yang cerah dan jelas untuk mempengaruhi secara positif organisasi dan budaya Perusahaannya. Budaya kerja bersama-sama disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu pulalah yang diindikasikan menjadi salah satu faktor lain yang berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan, yaitu Budaya Organisasi (Dwiyanti, 2024).

Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap Budaya organisasi merupakan faktor yang saling berkaitan, dimana kepemimpinan yang berdedikasi tinggi akan mempengaruhi budaya organisasi yang akan dianut karena pemimpin yang baik akan dapat mengarahkan anggotanya untuk menerapkan budaya organisasi yang telah ditetapkan perusahaan demi mencapai sebuah tujuan bersama yang telah ditentukan. Dapat disederhanakan bahwa gaya kepemimpinan saling berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan budaya Perusahaan, dimana budaya organisasi sendiri merupakan suatu norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *Core Value* dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya *Core Value* Akhlak Perusahaan

2.6.4. Pengaruh Penerapan Budaya *Core Value* Akhlak Terhadap Disiplin Kerja

Pada penelitian (Wicara, 2022) mengungkapkan bahwa penerapan budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hal tersebut juga diungkapkan oleh (Daniel Dami et al., 2022), pada kajian empiris yang diteliti dilakukannya, menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi Disiplin kerja menurut hasil riset, mengemukakan bahwa: 1)Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif maupun bermakna pada disiplin kerja ; 2) Budaya organisasi mempengaruhi positif maupun bermakna pada disiplin kerja; 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif maupun krusial bagi kinerja karyawan; 4). Budaya organisasi mempengaruhi positif maupun bermakna pada kinerja karyawan; 5). Disiplin kerja mempengaruhi secara positif maupun bermakna pada kinerja karyawan; 6). Disiplin kerja dapat melakukan mediasi terhadap kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja pegawai; 7). Disiplin kerja dapat melakukan mediasi terhadap budaya organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan; 8).Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersamaan memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja pegawai. Penelitian (Dwiyanti, 2024) juga menyatakan hal yang sama bahwa Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap disiplin kerja. Sedangkan hasil uji simultan menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.

Penerapan Budaya *Core Values* Akhlak pada Perusahaan dapat memberikan pengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan. Selain mengandung nilai-nilai moral dan etika, penerapan budaya *Core value* juga dapat memperkuat semangat kebersamaan dan kolaborasi dalam tim yang tentunya dapat mendorong ide-ide kreatif dan inovasi yang dapat meningkatkan

produktivitas dan efisiensi kerja. Dengan menanamkan nilai moral dan etika pada penerapan budaya perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan termasuk tingkat disiplin karyawan.

H4: Penerapan Budaya *Core Value* Akhlak berpengaruh positif terhadap Disiplin kerja

2.6.5. Pengaruh Kreativitas Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Pada penelitian (Trisnawati et al., 2021) disebutkan bahwa pada hasil analisis verifikatif hubungan antara kreativitas kerja terhadap Disiplin kerja menyatakan bahwa adanya hubungan yang kuat diantara keduanya. Hal tersebut juga diperkuat oleh penelitian (Sari, 2021) yang melakukan penelitian pada guru SMP negeri di kota Madiun. Hasil penelitian menyatakan ada hubungan yang signifikan antara kreativitas dan kedisiplinan dengan tingkat korelasi yang cukup kuat. Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hasniati et al., 2022), pada penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kreatifitas dan kedisiplinan pada peserta didik.

Dapat dikatakan bahwa Kreativitas dan Disiplin kerja merupakan dua konsep yang saling berhubungan dan melengkapi. Karyawan dengan tingkat kreativitas tertentu tetap membutuhkan Disiplin kerja untuk mengimplementasikan ide-ide secara efektif dan efisien. Begitu juga dengan disiplin kerja, dengan tingkat disiplin yang tepat dapat membantu karyawan agar tetap fokus dan produktif dalam tingkat implementasi kreativitasnya.

H5: Kreativitas Kerja berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja

2.6.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan melalui Penerapan Budaya *Core Value* AKHLAK.

Kajian empiris faktor yang mempengaruhi Disiplin kerja menurut hasil riset (Daniel Dami et al., 2022), Penelitian (Dwiyanti, 2024) juga menyatakan hal yang sama bahwa Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap disiplin kerja. Sedangkan hasil uji simultan menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja, juga terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja serta tingkat kinerja karyawan. Sedangkan pada hasil penelitian (Ira Safrianti, 2022) apabila komitmen budaya organisasi yang tinggi tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan yang disebabkan oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformational. Namun Budaya organisasi bermanfaat menjadi salah satu keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan secara konsisten. Seperti dikatakan (Prastowo & Suhariadi, 2023), dengan gaya kepemimpinan yang tepat, bahwa Budaya Organisasi mendorong anggota untuk bersedia berkontribusi mencapai tujuan bersama dalam skala kreativitas dan produktivitas.

Hal tersebut dapat disederhanakan bahwa gaya kepemimpinan yang semakin kuat, diterapkan pada komitmen Budaya organisasi diharapkan dapat meningkatkan Disiplin kerja, Dimana Ketika factor tersebut merupakan faktor yang saling berkaitan satu sama lain dan dapat saling mempengaruhi.

H6 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja Karyawan melalui Penerapan Budaya *Core Value* AKHLAK.

2.6.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan melalui Kreativitas Kerja

Pada penelitian (Trisnawati et al., 2021) disebutkan bahwa pada hasil analisis verifikatif hubungan antara kreativitas kerja terhadap Disiplin kerja menyatakan bahwa adanya hubungan yang kuat diantara keduanya. Adapun penelitian yang dilakukan (Simamora et al., 2021) dan (Agustina & Putra, 2021), juga mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian (Prastowo & Suhariadi, 2023) dan (Handayani et al., 2019) menyatakan bahwa (1) penggunaan gaya kepemimpinan transformasional oleh atasan langsung berpengaruh positif terhadap kreativitas aparat bawahan

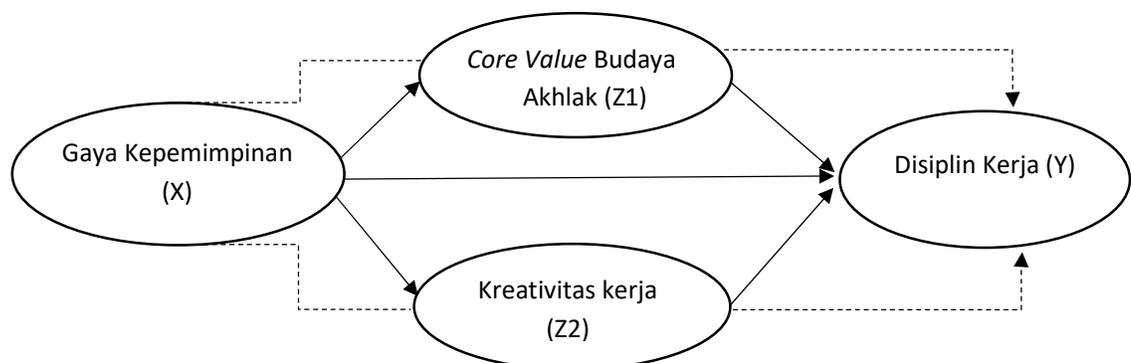
Mengacu pada beberapa hasil penelitian diatas, dapat diasumsikan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dianut oleh pemimpin ketika bekerja dengan orang lain. Pola perilaku konsisten yang disebutkan di sini adalah pola yang terjadi ketika orang mulai bereaksi dengan cara yang sama dalam kondisi yang sama, dan membentuk kebiasaan perilaku, yang setidaknya dapat diprediksi oleh orang yang bekerja dengan orang lain, dan secara Bersama-sama keragaman karakter dalam gaya kepemimpinan sebuah Perusahaan juga merupakan suatu karakteristik yang dapat meningkatkan kreativitas, efektifitas serta akses organisasi ke berbagai keterampilan, kemampuan dan ide yang lebih luas, juga keberhasilan tingkat penerapan disiplin kerja karyawan seperti yang telah dibuktikan pada penelitian (Putri & Novi, 2019), yang menyatakan bahwa secara bersama disiplin kerja dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara produktif maupun kreatif.

H7: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja Karyawan melalui Kreativitas Kerja

2.7. Konsep & Model Penelitian

Penelitian ini mengenai Disiplin Kerja yang didukung oleh teori yang berkaitan. Maka Berdasarkan uraian di atas, disusunlah model penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.7.1 Model Penelitian



- ▶ Langsung
-----▶ Tidak Langsung

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode survey yaitu penelitian mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data yang akan didistribusikan melalui google form. Pendekatan kuantitatif dipilih karena tujuan penelitian yang ingin menjelaskan dan menguji hipotesis mengenai pengaruh antar variabel yang telah ditentukan sebelumnya dimana setiap variabel memiliki hubungan sebab-akibat yang bersifat kausal. Terdapat tiga jenis variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel dependen, variabel independent dan variable intervening. Variabel dependen, yang merupakan variabel yang mempengaruhi, terdiri dari Gaya kepemimpinan (X). Variabel dependen, yang merupakan variabel yang dipengaruhi adalah Disiplin kerja (Y). Sementara itu untuk variable perantara / intervening merupakan suatu faktor yang berpengaruh terhadap fenomena yang akan diamati namun tidak dapat diukur, dilihat, maupun dimanipulasi sehingga efeknya terhadap fenomena harus disimpulkan dari variable Bebas dan variable terikat (Saifuddin, 2020). Adapun variabel intervening dalam penelitian ini adalah Penerapan Budaya *Core Value* Akhlak (Z1) dan Kreativitas Kerja (Z2).

3.2. Populasi dan Sampel

Dalam bukunya (Sugiyono, 2020) *Statistika Untuk Penelitian*, istilah populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam konteks penelitian ini. Populasi yang menjadi fokus adalah Karyawan Perusahaan XYZ unit Bisnis Building Division yang bergerak dibidang Konstruksi dengan Budaya *Core Value* Akhlak dengan jumlah karyawan sebanyak 133 (Senior Vice President sebagai Pimpinan tertinggi tidak termasuk dalam objek Sampel).

Adapun pengertian sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Proses pengukuran sampel dapat dilakukan menggunakan metode statistik atau berdasarkan estimasi penelitian untuk menentukan ukuran sampel yang diambil dalam pelaksanaan penelitian terhadap suatu objek (Sugiyono, 2020). Pada penelitian ini, pengambilan sampel akan dilakukan dengan metode *sampling jenuh*, yaitu seluruh anggota digunakan sebagai sampel dengan kriteria pengambilan sampel pada seluruh karyawan Perusahaan XYZ Unit Bisnis Building Division kecuali Pimpinan tertinggi yaitu Senior Vice President. dengan karakteristik responden akan diukur dalam empat hal antara lain jenis kelamin, pendidikan terakhir, posisi jabatan dan lama bekerja.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Ada dua bentuk data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: data primer dan data sekunder. Data primer, yaitu data yang didapat langsung berdasarkan hasil survey dan wawancara dengan pakar yang sedang diteliti dan dapat juga disebut data mentah

karena belum diolah. Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh dari studi literatur, seperti buku-buku, jurnal, makalah, penelitian-penelitian sebelumnya, dan dapat juga disebut data yang sudah diolah yang bertujuan untuk menentukan identifikasi awal variabel penelitian. Sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misal lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2020). Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada Perusahaan XYZ seperti, laporan evaluasi kinerja karyawan, data jumlah karyawan, Surat edaran, Struktur organisasi, Visi Misi Perusahaan, serta data Sejarah Perusahaan.

3.4. Definisi Konsep Dan Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dapat ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020).

1. Variabel Dependen

a. Disiplin Kerja (Y)

Menurut Abdurahman Fathoni (2014:172) dalam (Akbar, 2023), Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku, kesadaran adalah sikap seorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, kesediaannya adalah suatu sikap, tangkalah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan.

Merujuk pada definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja dapat dikatakan sebagai alat komunikasi Atasan dengan karyawan dengan tujuan dapat menjadikan suatu perilaku karyawan yang penuh dengan kesadaran dan kesediaan untuk menaati semua peraturan yang berlaku di Perusahaan.

2. Variabel Independen

a. Gaya Kepemimpinan (X)

Menurut (Miftah Thoha, 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi orang lain. Adapun Menurut Busro pada penelitian (Fahmi Aji, 2019), gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama.

3. Variabel Intervening

a. Budaya *Core Value* Perusahaan (Z1)

Berpatokan ke penjelasan Mangkunegara (2009, p.114) dalam (Daniel Dami et al., 2022), menyebut jika budaya organisasi sebagai perangkat anggapan atau keyakinan, nilai maupun norma yang berkembang di dalam organisasi, serta menjadi acuan bagi anggota dalam berperilaku untuk menangani permasalahan adaptasi internal ataupun eksternal.

Budaya Akhlak sendiri memiliki arti yang diterapkan pada seluruh Kementerian BUMN, sebagai berikut: Amanah berarti memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Kompeten: terus belajar dan mengembangkan

kapabilitas. Harmonis: saling peduli dan menghargai perbedaan. Loyal: berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. Adaptif: terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perbedaan. Kolaboratif: membangun kerja sama yang sinergi (S K Menteri, 2022).

Adapun indikator penilaian *Core Values* Akhlak dilakukan melalui 2 metode yaitu: melalui pelaporan aktivitas secara mandiri (*self-report*) dengan persetujuan atasan langsung dan melalui laporan dari atasan pegawai yang bersangkutan sesuai dengan tabel panduan penilaian *Core Values* Akhlak (Purnomo, 2024).

b. Kreativitas Kerja (Z2)

Kreativitas merupakan kemampuan untuk menciptakan suatu yang baru sebagai kemampuan untuk memberikan gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya (Lature,T., 2022). Kreativitas dalam bekerja berarti kemampuan seorang yang dapat memecahkan masalah dalam pekerjaan dengan ide baru atau inovasi. Mengaitkan fenomena-fenomena tertentu kemudian dapat dijadikan suatu Solusi dari sebuah permasalahan.

Tabel 3.1 Definisi Konsep, dan Operasional Variabel

Variabel	Konsep	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (X)	Gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memengaruhi orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama, menurut Busro pada jurnal (Fahmi Aji, 2019).	1. Pemimpin memiliki dominasi terhadap bawahan	Likert
		2. Pemimpin penentu dalam pengambilan keputusan	
		3. Pemimpin memberi semangat kepada bawahan	
		4. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan	
		5. Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan	
		6. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menguasai pekerjaan	
Budaya Core Value Akhlak (Z1)	Budaya <i>Core Value</i> Akhlak diartikan sebagai Amanah berarti memegang teguh	1. Disiplin absen (Metode: Berdasarkan Data WEST)	Likert

	<p>kepercayaan yang diberikan. Kompeten: terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Harmonis: saling peduli dan menghargai perbedaan. Loyal: berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. Adaptif: terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perbedaan. Kolaboratif: membangun kerja sama yang sinergi (S K Menteri, 2022)</p>	<p>2. Disiplin Seragam (Metode: Pelaporan)</p> <p>3. Disiplin Pelaksanaan Tugas (Metode: Pelaporan).</p> <p>4. <i>Exploring & sharing</i> (Metode: Self-Report)</p> <p>5. Penghargaan (Metode: Self-Report)</p> <p>6. <i>Coached by your friend</i> (Metode: Self-Report)</p> <p>7. Aktivitas TJSL (Metode: Self-Report)</p> <p>8. Patuh kewajiban LHKPN (Metode: Pelaporan) Negara dan Perusahaan</p> <p>9. Patuh kewajiban SPT pajak (Metode: Self-Report)</p> <p>10. Inovasi kerja (Metode: Self-Report) project ataupun program perusahaan tertentu</p> <p>11. Collaboration team (Metode: Self-Report)</p>	
Kreativitas Kerja (Z2)	<p>Kreativitas kerja menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam menuangkan ide atau gagasan melalui proses berfikir kreatif untuk menciptakan suatu yang menuntut keputusan, perhatian, kemauan, kerja keras dan ketekunan berdasarkan pengalaman, wawasan maupun hubungannya dengan orang lain dan lingkungan. (Trisnawati et al., 2021)</p>	<p>1. Percaya diri</p> <p>2. Rasa Ingin Tahu</p> <p>3. Pantang Menyerah</p> <p>4. Pengetahuan</p> <p>5. Keterampilan</p>	Likert
Disiplin Kerja (Y)	<p>Disiplin Kerja Merupakan alat komunikasi manajer dengan karyawan agar bisa menjadikan suatu perilaku karyawan dengan</p>	<p>1. Standar kerja yang dipahami karyawan</p> <p>2. Hukuman</p> <p>3. Peringatan</p>	Likert

	kesadaran dan kesediaan untuk menaati semua peraturan yang berlaku. Handoko, 2008 pada penelitian (Fahmi Aji, 2019)	4. Tidak bersifat pribadi	
		5. Teguran secara lisan	
		6. Teguran secara tertulis	
		7. Reward	

3.5. Metode dan Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode dengan pendekatan analisis Deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknis analisis *Partial Least Square* (PLS).

3.5.1. *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square merupakan Metode statistik multivariat yang digunakan untuk analisis regresi dan pemodelan hubungan antara variabel-variabel. *Partial Least Square* juga merupakan memodelkan hubungan antara variabel-variabel dengan memaksimalkan kovarians antara variabel-variabel independen dan dependen. Pada penelitian ini *Partial Least Square* merupakan metode yang digunakan untuk menguji teori dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Alat bantu analisis pada penelitian ini adalah penggunaan program Ms-excel dan *software SmartPLS*.

3.5.2. Analisis Deskriptif

Menjelaskan karakteristik suatu keadaan yang sedang diinvestigasi. Dalam penelitian deskriptif, tidak ada kesimpulan umum yang dihasilkan, Peneliti hanya menganalisis, menyajikan, menggambarkan, dan melaporkan objek, kondisi, atau peristiwa yang sedang diamati dengan menyusun tabel frekuensi distribusi dari data yang terkumpul dan diolah, dalam bentuk tabel. Selanjutnya data yang diperoleh dibahas secara deskriptif dengan skala ukur berupa angka, presentase, frekuensi, dan rata-rata yang dituangkan ke dalam tabel dengan penentuan rentang skala sebagai berikut:

$$RS = n(m - 1)/m$$

Keterangan:

RS =Rentang skala

n = Jumlah sampel

M = Jumlah alternatif jawaban

Sehingga:

$$\begin{aligned} \text{Rentang skala} &= 133(5-1) / 5 \\ &= 133(4)/5 \\ &= 532/5 \\ &= 106,4 \end{aligned}$$

Penentuan rentang Skala:

$$\begin{aligned} \text{Rentang skala terendah} &= n \times \text{skor terendah} \\ &= 133 \times 1 = 133 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skala Tertinggi} &= n \times \text{skor tertinggi} \\ &= 133 \times 5 = 665 \end{aligned}$$

Tabel 3.2
Rentang Pengklasifikasian Variable

Variabel	Rentang Nilai	Kategori
Gaya Kepemimpinan	133 - 239,4	Sangat Tidak Baik
	239,4 - 345,8	Tidak Baik
	345,8 - 452,2	Cukup Baik
	452,2 - 558,6	Baik
	558,6 - 665	Sangat baik
Penerapan Budaya Akhlak	133 - 239,4	Sangat Rendah
	239,4 - 345,8	Rendah
	345,8 - 452,2	Cukup
	452,2 - 558,6	Tinggi
	558,6 - 665	Sangat Tinggi
Kreativitas	133 - 239,4	Sangat Tidak Kreatif
	239,4 - 345,8	Tidak Kreatif
	345,8 - 452,2	Cukup Kreatif
	452,2 - 558,6	Kreatif
	558,6 - 665	Sangat Kreatif
Disiplin Kerja	133 - 239,4	Sangat Rendah
	239,4 - 345,8	Rendah
	345,8 - 452,2	Cukup
	452,2 - 558,6	Tinggi
	558,6 - 665	Sangat Tinggi

3.5.3. Pengukuran Model (*Outer Model*)

Outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *validitas convergen* dan *discriminant* dari indikator pembentuk kontruk laten dan compost reliabilitas serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya.

a. Uji Validitas

a) *Convergent Validity*

Menurut Sugiyono (2019) dalam (Christianto, 2021), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur suatu data yang telah didapatkan benar-benar data yang valid atau tepat. Pada program *SmartPLS* uji validitas dengan uji *convergent validity indikator* dapat diketahui dari nilai *loading factor* atau *outer loading* untuk setiap indikator konstruknya. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan yaitu nilai *loading factor* harus melebihi 0,7. Namun pada penelitian tahap awal pada skala pengukuran nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dikategorikan cukup (A. S. Tiyas, 2021), serta nilai *Average variance extranted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

b) *Discriminant Validity*

Menurut (Ira Safrianti, 2022) uji *Diskriminan validity* menggunakan Nilai *cross loading*. Dalam setiap indikator dinyatakan memenuhi *diskriminan validity* apabila nilai *cross loading* indikator setiap variabel lebih dari 0,7.

b. Uji Reliabilitas dengan *Composite Reliability*

Pada jurnal penelitian (Ira Safrianti, 2022) dikatakan untuk menguji nilai reliabilitas semua indikator dalam suatu variable menggunakan nilai *Composite Reliability*. *Composite reliability* digunakan untuk mengukur tingkat akurasi dan konsistensi data dalam suatu penelitian. Kriteria suatu instrument dikatakan reliabel dan kredibel apabila koefisien reliabilitas nilai $CR > 0,6$ untuk penelitian yang bersifat *confirmacy* dan nilai 0,6-0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* Dimana varian indikator adalah varians dari masing-masing indikator yang membentuk konstruk. Sedangkan Error varian indicator adalah varian dari error (ketidakpastian) masing-masing indikator.

3.6. Uji Kebaikan Model Struktural (Inner Model)

3.6.1. Uji *Path Coefficient*

Uji *path Coefficient* ini digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat pengaruh variable independent terhadap variable dependen. Nilai *path coefficient* menggambarkan kekuatan hubungan antara konstruk Dimana jika hasil semakin mendekati +1 maka hubungan semakin kuat, dan apabila mendekati -1 menandakan hubungan negative.

3.6.2. Uji Koefisien Determinasi R² (R-Square)

Pada penelitian (Ira Safrianti, 2022) menyatakan nilai Q square memiliki arti yang sama dengan *Koefisien Determinasi*. Yang pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah dari nol (0) dan satu (1).

Disebutkan bahwa hasil R² sebesar 0,67 ke atas untuk variable dependen dalam model structural mengindikasikan pengaruh variabel independent (yang mempengaruhi) terhadap variabel dependen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksikan variasi variabel dependen.

Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,20 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Muhson, 2022).

3.6.3. Uji *Predictive-Relevance (Q-Square)*

Uji ini dilakukan pada analisis PLS yang bertujuan mengevaluasi seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model. Jika nilai Q² lebih besar dari 0, maka model memiliki *predictive relevance*, yang berarti model dapat menjelaskan data dengan baik. Namun sebaliknya, jika nilai Q² kurang dari 0, model kurang memiliki *predictive relevance*. Besaran Q² memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, Dimana semakin mendekati nilai 1, berarti model semakin baik dalam menjelaskan data.

Pada hasil penelitian yang dikembangkan oleh Stone (1974), Geisser (1975), dan dibahas dalam (Kurniati, 2020) nilai Q predictive relevance yaitu 0,02; 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat, dan kuat.

3.7. Uji Hipotesis

Penjelasan (Christianto, 2021), uji t digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Apabila t hitung masing-masing variabel bebas lebih besar dari t tabel maka variabel bebas tersebut secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

Pengujian hipotesis menggunakan PLS dilakukan dalam dua tahap, yaitu: menghitung secara langsung pengaruh variable laten independen dengan variable laten dependent, dan menghitung pengaruh variable laten independen terhadap variable laten dependent dengan pemoderasi. Dalam pengujian hipotesis ini, nilai yang dianalisis dengan membandingkan t hitung dan p-value yang dihasilkan oleh output PLS. Nilai t hitung diperoleh dari hasil bootstrapping dengan *software Smart PLS* dengan membandingkan Tingkat signifikansi $\alpha=5\%$.

Pada penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik, maka untuk $\alpha=5\%$, nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria hipotesis diterima dan hipotesis ditolak adalah H_a diterima apabila nilai $t > 1,96$ dan H_0 ditolak apabila nilai $t < 1,96$ (Muhson, 2022).

Analisis *indirect effect* digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi variabel lain melalui mediasi variabel intervening. Kriteria yang digunakan sebagai berikut:

- a. Jika nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-values $< 0,05$ maka signifikan yang berarti variabel intervening “berperan” dalam memediasi hubungan variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- b. Jika nilai t-statistik $< 1,96$ dan P-values $> 0,05$, maka artinya tidak signifikan maksudnya variabel intervening “tidak berperan” dalam memediasi hubungan variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.