

**ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA,
LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN PERBANKAN: STUDI
KASUS KARYAWAN PERBANKAN DI KOTA SEMARANG**

SKRIPSI

**Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Program
Studi S-1 Manajemen**



**Disusun Oleh:
Iwan Febi Pradana
12221784**

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

UNIVERSITAS BPD JATENG

2025

ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN PERBANKAN: STUDI KASUS KARYAWAN PERBANKAN DI KOTA SEMARANG

Iwan Febi Pradana

12221784

Program Studi Manajemen Universitas BPD

iwanfebi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan pada sektor perbankan di Kota Semarang. Permasalahan kedisiplinan, lingkungan kerja yang kurang optimal, serta fluktuasi kinerja menjadi latar belakang penting dalam penelitian ini. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan dukungan data kualitatif untuk memperkuat interpretasi hasil. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara. Sampel dipilih secara purposive, yaitu karyawan tetap dan kontrak dengan masa kerja minimal dua tahun, dari total sampel sebanyak 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan ($\beta=0.390$; $p=0.000$), yang berarti gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan tingkat disiplin. Selanjutnya, gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif signifikan terhadap lingkungan kerja ($\beta=0.428$; $p=0.000$), mengindikasikan bahwa pemimpin yang komunikatif dan suportif dapat menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif. Terakhir, gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0.336$; $p=0.000$), menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Simpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk disiplin kerja, membangun lingkungan kerja yang sehat, dan meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pelatihan kepemimpinan, evaluasi lingkungan kerja secara berkala, dan penerapan sistem disiplin yang seimbang antara *reward* dan *punishment*. Penelitian ini memiliki keterbatasan ruang lingkup, hanya dilakukan di satu klaster perusahaan (perbankan) di satu kota, serta hanya menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan metode campuran dan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja atau stres kerja untuk menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan, perbankan syariah

Abstract

This study aims to analyze the relationship between leadership style and decreased work discipline, work environment, and employee performance at PT. Bank Tabungan Negara, Sharia Branch Office, Semarang. Discipline problems, less than optimal work environment, and performance fluctuations are important backgrounds in this study. The approach used is quantitative with qualitative data support to strengthen the interpretation of the results. Data

were collected through questionnaires and interviews. The sample was selected purposively, namely permanent and contract employees with a minimum work period of two years, from a total sample of 100 people. The results showed that leadership style had a negative and significant effect on decreased employee work discipline ($\beta = -0.390$; $p = 0.000$), which means that a good leadership style can reduce the level of disciplinary violations. Furthermore, leadership style also had a significant positive effect on the work environment ($\beta = 0.428$; $p = 0.000$), indicating that communicative and supportive leaders can create a more conducive work climate. Finally, leadership style has a significant positive effect on employee performance ($\beta = 0.336$; $p = 0.000$), indicating that effective leadership can encourage increased productivity, efficiency, and work quality. The conclusion of this study confirms that leadership style plays an important role in shaping work discipline, building a healthy work environment, and improving employee performance. The practical implications of this finding are the importance of leadership training, periodic evaluation of the work environment, and the implementation of a balanced discipline system between rewards and punishments. This study has limited scope, was only conducted in one branch of the company, and only used a quantitative approach. For further research, it is recommended to use mixed methods and add other variables such as job satisfaction or work stress to produce a more comprehensive picture.

Keywords: leadership style, work discipline, work environment, employee performance, Islamic banking

1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia perbankan di Indonesia saat ini mengalami perkembangan pesat, didukung oleh inovasi teknologi yang mengubah cara bank beroperasi. Namun, di tengah persaingan ketat, fenomena yang mengkhawatirkan adalah adanya penurunan kinerja dan dis-efisiensi pada karyawan yang dapat berdampak negatif pada efektivitas organisasi. Dis-efisiensi ini terlihat dari indikasi penurunan produktivitas, kualitas kerja yang kurang optimal, hingga fluktuasi kinerja yang tidak stabil.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi memainkan peran krusial. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti transformasional, terbukti mampu mendorong karyawan mencapai potensi maksimalnya (Bass & Riggio, 2020). Dalam konteks perbankan di Kota Semarang, penting untuk mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan, terutama saat menghadapi tantangan kinerja yang menurun. Selain itu, tingkat disiplin kerja karyawan juga menjadi indikator penting. Alamsyah (2021) menemukan bahwa disiplin kerja yang tinggi berkaitan positif dengan kinerja individu. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi tingkat disiplin menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Fenomena penurunan kinerja dan dis-efisiensi ini dapat dihubungkan dengan beberapa faktor, seperti stres kerja yang tinggi, kurangnya dukungan manajerial, dan komunikasi yang tidak efektif. Survei internal di beberapa perusahaan perbankan di kota ini menunjukkan bahwa beban kerja yang meningkat tanpa diimbangi dukungan yang memadai telah menciptakan tekanan signifikan pada karyawan, yang pada gilirannya menurunkan motivasi dan produktivitas mereka.

Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Penelitian oleh Sari (2022) menunjukkan bahwa kinerja optimal berkontribusi pada pertumbuhan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, lingkungan kerja yang positif juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan dan motivasi karyawan. Lingkungan yang suportif dapat meningkatkan kreativitas dan kolaborasi antar karyawan (Kumar & Sharma, 2023). Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi bagaimana kondisi fisik dan interaksi sosial di dalam lingkungan kerja perbankan memengaruhi kinerja karyawan.

Meskipun banyak penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, studi yang mengintegrasikan variabel lingkungan kerja masih terbatas (Ramadhani, 2024). Integrasi variabel-variabel ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian ini dan memberikan wawasan bagi manajemen perbankan di Kota Semarang untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sektor perbankan di Indonesia secara umum menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Meskipun demikian, penurunan performa karyawan tetap menjadi ancaman terhadap keberhasilan tersebut. Data yang diperoleh dari beberapa sumber internal perbankan di Kota Semarang menunjukkan tren penurunan jumlah karyawan dalam beberapa tahun terakhir.

Tabel 1.1 Penurunan Performa Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Persentase Perubahan
2019	15,000	-
2020	14,500	-3.33%
2021	14,000	-3.45%
2022	13,500	-3.57%
2023	13,000	-3.70%

Sumber: Laporan Tahunan BTN dan OJK, 2023

Penurunan jumlah karyawan ini berpotensi memengaruhi kinerja organisasi dan efektivitas pelayanan, di mana peran sumber daya manusia (SDM) sangat krusial. Kinerja karyawan yang tinggi sangat bergantung pada kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung (Suprpto, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan lingkungan kerja dan efektivitas manajemen, serta menjawab kebutuhan akan pemahaman mendalam mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di sektor perbankan.

Gaya kepemimpinan, seperti yang dijelaskan oleh Bass & Riggio (2020), dapat berdampak langsung pada disiplin dan kinerja karyawan. Penelitian Alamsyah (2021) menyoroti bahwa disiplin kerja yang tinggi berkaitan positif dengan kinerja individu. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja di BTN. Penurunan kinerja karyawan di BTN dapat terkait dengan stres kerja tinggi, kurangnya dukungan manajerial, dan komunikasi yang tidak efektif. Dalam survei internal, karyawan melaporkan beban kerja meningkat tanpa dukungan yang memadai, menciptakan tekanan

signifikan dan menurunkan motivasi serta produktivitas. Hal ini juga berimbas pada penurunan efisiensi layanan dan kepuasan nasabah. Oleh karena itu, manajemen BTN perlu memahami akar permasalahan ini dan merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Penelitian oleh Sari (2022) menunjukkan bahwa kinerja optimal berkontribusi pada pertumbuhan produktivitas organisasi. Lingkungan kerja yang positif, seperti yang ditunjukkan oleh Kumar & Sharma (2023), dapat meningkatkan kreativitas dan kolaborasi.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, studi tentang interaksi variabel lingkungan kerja masih terbatas. Ramadhani (2024) menyatakan bahwa integrasi variabel ini dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan memberikan wawasan bagi manajemen BTN untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat kebutuhan untuk penelitian lebih dalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dapat diadaptasi sesuai kebutuhan organisasi yang berubah, serta bagaimana proses integrasi karyawan baru mempengaruhi kinerja dan disiplin. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah tersebut dan memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan lingkungan kerja dan efektivitas manajemen di BTN.

2. Kajian Pustaka

2.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada metode, teknik, dan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Bass & Riggio (2020), berbagai gaya kepemimpinan seperti otoriter, partisipatif, dan transformasional memiliki dampak yang berbeda terhadap karyawan dan organisasi. Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan kontrol yang ketat dan pengambilan keputusan sepihak oleh pemimpin. Meskipun gaya ini dapat menghasilkan hasil yang cepat dalam situasi darurat, penelitian oleh Khalid et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya ini dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam jangka panjang. Di PT. Bank

Tabungan Negara (BTN), gaya kepemimpinan otoriter mungkin efektif dalam situasi tertentu tetapi bisa menghambat inovasi dan kolaborasi jika diterapkan secara berlebihan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai dan diikutsertakan, yang dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Menurut Prastyo dan Agusti (2023), kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover karyawan. Implementasi gaya ini di BTN dapat menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan transformasional, di sisi lain, berfokus pada menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Pemimpin transformasional cenderung membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan anggota tim, memotivasi mereka melalui visi dan misi organisasi.

Penelitian oleh Ismail & Ali (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dalam konteks BTN, penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan tim yang lebih bersemangat dan berdedikasi.

Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan visi yang jelas, komunikasi efektif, dan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan. Menurut Liu et al. (2023), pemimpin yang mampu menentukan arah yang jelas dan berkomunikasi dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dalam BTN, pemimpin yang mempraktikkan indikator ini akan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih aktif terhadap tujuan organisasi. Selain itu, faktor-faktor seperti empati, kepercayaan, dan pengakuan terhadap kinerja individu juga mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Penelitian oleh Tham et al. (2022) mengungkapkan bahwa pemimpin yang menunjukkan empati terhadap karyawan cenderung membangun hubungan yang lebih kuat dan meningkatkan retensi karyawan. Dalam BTN, pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif.

Gaya kepemimpinan yang inovatif dan adaptif juga diperlukan untuk menghadapi perubahan yang cepat di industri perbankan. Menurut Rahman et al. (2023), pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan mendorong inovasi di kalangan karyawan dapat memperkuat daya saing perusahaan. Di BTN, pemimpin yang inovatif dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan solusi kreatif yang dapat meningkatkan layanan kepada nasabah. Faktor lain yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah budaya organisasi. Budaya yang terbuka dan mendukung akan mendorong pemimpin untuk menerapkan gaya yang lebih partisipatif dan transformasional. Menurut Sari & Nugroho (2022), penguatan budaya inovatif dalam organisasi dapat meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan. Di BTN, pemimpin yang memahami dan menerapkan budaya organisasi yang positif akan lebih berhasil dalam memotivasi karyawan.

Kepemimpinan yang efektif juga berkaitan dengan pengembangan diri pemimpin itu sendiri. Menurut Junaidi et al. (2021), pemimpin yang terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka dapat menjadi teladan bagi karyawan. Di BTN, pelatihan dan pengembangan bagi pemimpin dapat berkontribusi pada penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja tim. Dalam penerapan gaya kepemimpinan, penting bagi pemimpin untuk mengenali bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan dan motivasi yang berbeda. Menurut Supriyadi (2024), pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik individu karyawan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Di BTN, pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya mereka sesuai dengan kebutuhan karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Pengukuran efektivitas gaya kepemimpinan juga dapat dilakukan melalui survei kepuasan karyawan dan penilaian kinerja. Menurut Anggraeni & Setiawan (2023), analisis feedback dari karyawan dapat memberikan wawasan berharga mengenai bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan motivasi. Di BTN, melakukan survei secara berkala dapat membantu manajemen untuk memahami dampak kepemimpinan terhadap karyawan. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Bank Tabungan Negara (BTN) memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, seperti transformasional dan partisipatif, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi. Dengan mengenali indikator dan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, BTN dapat merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang lebih baik untuk mencapai kinerja optimal.

Melalui pendekatan yang tepat, BTN tidak hanya dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Dalam menghadapi tantangan industri perbankan yang terus berkembang, pemimpin yang adaptif dan inovatif akan menjadi aset berharga bagi BTN dalam mencapai sukses jangka panjang. Dengan demikian, penelitian ini akan membahas lebih lanjut mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, tingkat disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara, serta bagaimana masing-masing faktor berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup semua aspek fisik, sosial, dan budaya di tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif dapat menciptakan suasana yang mendukung produktivitas dan motivasi karyawan. Menurut Kumar & Sharma (2023), fasilitas yang memadai, hubungan yang baik antar kolega, dan budaya organisasi yang inklusif adalah faktor-faktor yang berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang sehat. Salah satu indikator dari lingkungan kerja yang baik adalah kenyamanan fisik, termasuk pencahayaan, kebersihan, dan ergonomi tempat kerja. Penelitian oleh Hasan dan Firmansyah (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Di BTN, investasi dalam perbaikan fasilitas fisik dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Hubungan antar kolega juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Menurut Andriana dan Santosa (2024), interaksi sosial yang baik di antara karyawan dapat meningkatkan kolaborasi dan semangat tim. BTN harus mendorong kegiatan tim building dan interaksi sosial untuk memperkuat hubungan antar karyawan. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan inovasi juga menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja. Menurut Prasetyo dan Aminah (2023), budaya yang mendorong pengambilan risiko dan eksperimen dapat meningkatkan kreativitas karyawan. BTN perlu mengembangkan budaya yang mengizinkan karyawan untuk berbagi ide dan melakukan inovasi tanpa takut akan kegagalan.

Fasilitas pendukung, seperti ruang istirahat dan area rekreasi, juga dapat meningkatkan lingkungan kerja. Menurut Rizky dan Wati (2024), fasilitas yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan. BTN dapat mempertimbangkan untuk menyediakan fasilitas yang mendukung keseimbangan kerja-hidup karyawan. Bersamaan dengan itu, pentingnya manajemen stres di tempat kerja juga harus diperhatikan. Menurut Agung dan Nurhidayah (2022), lingkungan kerja yang mengatasi stres dapat meningkatkan kesejahteraan mental karyawan. BTN bisa mengadakan program untuk membantu karyawan mengelola stres, seperti pelatihan mindfulness atau konseling.

Penggunaan teknologi yang tepat juga dapat menjadi indikator lingkungan kerja yang baik. Penelitian oleh Lestari dan Mulyati (2023) menunjukkan bahwa teknologi yang

memudahkan pekerjaan dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan. BTN harus memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke perangkat dan aplikasi yang diperlukan untuk mendukung tugas mereka. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait lingkungan kerja juga penting. Menurut Hamdani dan Sulistyowati (2024), karyawan yang terlibat dalam proses ini cenderung merasa lebih memiliki dan bertanggung jawab atas lingkungan kerja mereka. BTN dapat melakukan survei untuk mendapatkan masukan dari karyawan mengenai perubahan yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja.

Sistem penghargaan bagi tim atau individu yang berkontribusi pada lingkungan kerja juga dapat meningkatkan motivasi karyawan. Menurut Yudianto dan Hasanah (2023), penghargaan dapat memberikan insentif tambahan bagi karyawan untuk menjaga lingkungan kerja yang positif. BTN harus mempertimbangkan untuk menerapkan program penghargaan yang berkaitan dengan kontribusi terhadap lingkungan kerja. Kebijakan perusahaan yang transparan dan adil juga penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Menurut Hendra dan Rachmat (2022), kejelasan dalam kebijakan perusahaan dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kepercayaan antara manajemen dan karyawan. BTN perlu memastikan bahwa semua karyawan memahami kebijakan dan prosedur yang berlaku. Terakhir, pentingnya dukungan manajerial dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif tidak dapat diabaikan. Menurut Fadhil dan Rani (2023), manajer yang mendukung dan mendengarkan karyawan akan menciptakan iklim kerja yang lebih baik. BTN harus melatih manajer mereka untuk menjadi pemimpin yang responsif dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

2.3 Tingkat Disiplin Kerja Karyawan

Tingkat disiplin kerja merupakan salah satu indikator penting dalam mengevaluasi kinerja karyawan di suatu organisasi. Disiplin kerja didefinisikan sebagai tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan norma yang berlaku di perusahaan. Menurut Alamsyah (2021), karyawan yang memiliki disiplin tinggi cenderung lebih produktif dan efisien dalam menyelesaikan tugas mereka. Disiplin kerja yang baik tidak hanya berkontribusi pada pencapaian individu tetapi juga berpengaruh terhadap kinerja tim dan keseluruhan organisasi. Indikator disiplin kerja dapat mencakup kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap aturan perusahaan, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang ditetapkan. Penelitian oleh Santoso dan Rahmadani (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang selalu hadir tepat waktu memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang sering terlambat. Di PT. Bank Tabungan Negara (BTN), pengukuran disiplin kerja dapat dilakukan melalui sistem absensi dan evaluasi kinerja berkala.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja di BTN termasuk gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang mendukung dan komunikatif dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin. Menurut Sari dan Nugroho (2023), pemimpin yang memberikan umpan balik positif dan dukungan kepada karyawan akan meningkatkan tingkat kepatuhan mereka terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Motivasi juga berperan penting dalam menentukan tingkat disiplin kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen untuk mematuhi aturan dan menyelesaikan tugas dengan baik. Penelitian oleh Hartono dan Mardiana (2024)

menunjukkan bahwa insentif dan pengakuan atas kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan. Di BTN, penerapan program penghargaan bagi karyawan berprestasi dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan disiplin kerja.

Lingkungan kerja yang positif juga berkontribusi terhadap tingkat disiplin kerja. Lingkungan yang mendukung, termasuk fasilitas yang memadai dan hubungan yang baik antar rekan kerja, dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Menurut Surya dan Kumala (2021), lingkungan kerja yang nyaman dan aman membantu karyawan untuk fokus pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan disiplin. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan juga penting untuk meningkatkan disiplin kerja. Menurut Hidayat dan Yulianto (2023), program pelatihan yang baik dapat memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan bagi karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik. Di BTN, investasi dalam pelatihan dapat membantu karyawan untuk lebih memahami harapan perusahaan dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan.

Kepemimpinan yang konsisten dalam menerapkan aturan dan memberikan contoh yang baik juga penting dalam membangun budaya disiplin. Penelitian oleh Widodo et al. (2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan kedisiplinan dalam perilaku sehari-hari cenderung menginspirasi karyawan untuk melakukan hal yang sama. Oleh karena itu, BTN perlu memastikan bahwa pemimpin mereka menjadi panutan dalam hal disiplin kerja. Indikator lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja adalah tingkat absensi dan keterlambatan karyawan. Menurut Junaidi dan Astuti (2023), absensi yang tinggi dapat menjadi sinyal adanya masalah dalam motivasi atau kepuasan kerja. BTN perlu memantau data absensi karyawan secara rutin untuk mengidentifikasi potensi masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan.

Sistem reward dan punishment juga dapat mempengaruhi disiplin kerja. Penelitian oleh Faizal dan Rahmawati (2024) menunjukkan bahwa penerapan sistem hukuman dan penghargaan yang adil dapat meningkatkan tingkat disiplin di tempat kerja. BTN harus mempertimbangkan untuk menerapkan kebijakan yang jelas mengenai konsekuensi dari pelanggaran disiplin yang dapat memotivasi karyawan untuk mematuhi peraturan. Keterlibatan karyawan dalam proses pembuatan kebijakan juga dapat meningkatkan disiplin kerja. Menurut Lestari dan Azhar (2023), ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki suara dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung mematuhi aturan yang ada. BTN dapat mengadakan forum diskusi untuk melibatkan karyawan dalam pengembangan kebijakan disiplin. Tingkat komunikasi dalam organisasi juga berpengaruh terhadap disiplin kerja. Menurut Kurniawan dan Fitriani (2022), komunikasi yang terbuka dan transparan dapat membantu karyawan memahami tujuan dan harapan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan disiplin kerja. BTN harus memastikan bahwa saluran komunikasi antara manajemen dan karyawan terbuka untuk menciptakan lingkungan yang saling mendukung.

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari upaya dan kemampuan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Menurut Robbins & Judge (2019), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target. Di BTN, peningkatan kinerja karyawan sangat penting

untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah dan mencapai tujuan perusahaan. Indikator kinerja karyawan yang pertama adalah produktivitas, yang diukur berdasarkan jumlah output yang dihasilkan dalam periode tertentu. Penelitian oleh Wibowo dan Fitria (2023) menunjukkan bahwa produktivitas yang tinggi berhubungan positif dengan disiplin kerja dan lingkungan kerja yang mendukung. Di BTN, produktivitas dapat diukur melalui laporan kinerja bulanan yang mencakup pencapaian target dan penyelesaian tugas.

Kualitas kerja juga merupakan indikator penting dari kinerja karyawan. Menurut Setiawan dan Agustina (2022), kualitas kerja mencakup akurasi, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan. BTN harus menerapkan sistem evaluasi yang mencakup umpan balik dari nasabah untuk menilai kualitas pekerjaan karyawan secara objektif. Pencapaian target merupakan indikator lainnya yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Penelitian oleh Purnama dan Sari (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang mampu mencapai target yang ditetapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja keseluruhan tim. BTN perlu menetapkan target yang jelas dan terukur bagi setiap karyawan untuk mendorong pencapaian yang lebih baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan juga bervariasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Menurut Astuti dan Prasetyo (2023), pemimpin yang memberikan dukungan dan umpan balik positif kepada karyawan cenderung memiliki tim yang lebih produktif. BTN harus memastikan bahwa pemimpin mereka berfokus pada pengembangan karyawan dan menciptakan iklim yang mendukung. Disiplin kerja juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin cenderung lebih konsisten dalam mencapai target dan menyelesaikan tugas. Penelitian oleh Rudiansyah dan Hadi (2023) menunjukkan bahwa tingkat disiplin yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja yang baik. BTN dapat memantau disiplin kerja karyawan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja mereka.

Lingkungan kerja yang positif juga berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Menurut Fitri dan Nugroho (2021), lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. BTN perlu terus berupaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan. Pengembangan profesional karyawan juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Menurut Yasmine dan Faiz (2023), karyawan yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. BTN harus terus menyediakan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan mereka.

Sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan juga berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian oleh Rahman dan Budi (2024) menunjukkan bahwa pengakuan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan. BTN dapat menerapkan program penghargaan untuk merayakan pencapaian karyawan dan tim. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan kinerja. Menurut Lestari dan Mardiana (2022), karyawan yang merasa dilibatkan dalam pembuatan kebijakan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. BTN perlu menerapkan praktik keterlibatan karyawan dalam perencanaan strategis.

Sistem komunikasi yang baik juga penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Prabowo dan Mutiara (2024), komunikasi yang terbuka dan efektif akan mengurangi kebingungan dan meningkatkan kolaborasi dalam tim. BTN harus memastikan bahwa saluran komunikasi antara manajemen dan karyawan selalu terbuka dan transparan. Akhirnya, keseimbangan kerja-hidup juga merupakan faktor penting dalam kinerja karyawan. Menurut Hendra dan Rani (2022), karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih produktif dan puas dengan pekerjaan mereka. BTN harus berusaha untuk mendukung keseimbangan kerja-hidup melalui kebijakan yang fleksibel.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL YANG DIGUNAKAN	METODE PENELITIAN DAN SAMPLE / ALAT ANALISIS	HASIL HIPOTESIS
1	Mwandihi et al., 2017	Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1: Disiplin Kerja, X2: Lingkungan Kerja, Y: Kinerja Karyawan	Metode kuantitatif, sample karyawan perusahaan	Disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Suherman, 2017	Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT BPR Sejahtera Batam	X1: Disiplin Kerja, X2: Gaya Kepemimpinan, Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif dengan analisis regresi	Disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Dessler, 2010	Analisis Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos dan Giro Manado	X1: Disiplin Kerja, X2: Lingkungan Kerja, X3: Gaya Kepemimpinan, Y: Kinerja Karyawan	Metode survei, sample pegawai	Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Nurjaya & Riswan, 2019	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan	X2: Lingkungan Kerja, X3: Gaya Kepemimpinan, Y: Disiplin Kerja	Kuantitatif, analisis regresi	Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif

					terhadap disiplin kerja.
5	Maudy Rosalina & Lela Nurlaela Wati, 2020	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	X2: Lingkungan Kerja, X3: Gaya Kepemimpinan, Y: Kinerja Karyawan	Metode analisis regresi sederhana	Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	Setiawan & Mardalis, 2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	X3: Gaya Kepemimpinan, X1: Disiplin Kerja, Y: Kinerja Karyawan	Metode kualitatif, wawancara	Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.
7	Hidayati, 2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Retail	X3: Gaya Kepemimpinan, Y: Kinerja Karyawan	Metode kuantitatif, analisis regresi	Tidak ditemukan pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
8	Ramadhan & Abdul, 2022	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Pendidikan	X2: Lingkungan Kerja, Y: Kinerja Karyawan	Metode survei, sample karyawan	Lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan hasil yang bervariasi. Penelitian Mwandishi et al. (2017) menunjukkan bahwa baik disiplin kerja maupun lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya kedua faktor ini dalam mendorong produktivitas. Suherman (2017) menambahkan dimensi gaya kepemimpinan, menemukan bahwa disiplin kerja dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BPR Sejahtera Batam, mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan disiplin karyawan dan, pada gilirannya, kinerja mereka.

Di sisi lain, Hidayati (2021) menyampaikan temuan yang berbeda dengan tidak menemukan pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di

perusahaan retail. Hal ini menunjukkan bahwa konteks industri dan jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan mungkin mempengaruhi hasil yang diperoleh. Selain itu, penelitian Ramadhan & Abdul (2022) mengindikasikan bahwa faktor lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor pendidikan, yang mungkin disebabkan oleh faktor eksternal lainnya yang mempengaruhi kondisi kerja di sektor tersebut.

Selain itu, penelitian oleh Nurjaya & Riswan (2019) serta Maudy Rosalina & Lela Nurlaela Wati (2020) mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan disiplin kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor ini saling berhubungan dan berkontribusi terhadap efektivitas karyawan.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat kesepakatan bahwa disiplin kerja dan gaya kepemimpinan cenderung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dapat bervariasi tergantung pada konteks dan industri. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini secara holistik saat merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Menurut Bass & Riggio (2020), pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan membangun hubungan yang kuat. Hal ini terutama berlaku di organisasi seperti PT. Bank Tabungan Negara (BTN), di mana hubungan antara manajer dan karyawan sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang produktif. Penelitian oleh Ismail & Ali (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Gaya kepemimpinan yang mendukung, seperti partisipatif, dapat menciptakan rasa memiliki di kalangan karyawan, sehingga mereka lebih berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Selain itu, pemimpin yang mampu memberikan umpan balik konstruktif dan dukungan emosional dapat membantu karyawan mengatasi tantangan yang mereka hadapi, yang berujung pada peningkatan kinerja. Di BTN, pemimpin yang transparan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan, yang penting untuk memaksimalkan kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.2 Tingkat Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tingkat disiplin kerja karyawan menunjukkan seberapa baik karyawan mematuhi peraturan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan. Tingkat disiplin kerja yang tinggi diharapkan dapat menciptakan stabilitas dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Penelitian oleh Khalid et al. (2022) mengungkapkan bahwa karyawan dengan disiplin tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. Disiplin kerja tidak hanya mencakup kehadiran, tetapi juga kepatuhan terhadap prosedur dan standar

kualitas yang ditetapkan. Karyawan yang disiplin dalam menjalankan tugasnya biasanya lebih mampu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Di PT. BTN, dengan adanya tim yang disiplin, perusahaan dapat memastikan bahwa semua layanan keuangan yang diberikan kepada nasabah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan standar operasional. Penelitian sebelumnya oleh Santoso dan Rahmadani (2022) menunjukkan bahwa disiplin yang baik berdampak positif pada kinerja individu dan kelompok. Ini menunjukkan bahwa ketidakdisiplinan bukan hanya merugikan individu, tetapi juga dapat mempengaruhi tim secara keseluruhan. Dengan demikian, penting bagi BTN untuk memelihara budaya disiplin kerja di antara karyawannya. Maka, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Tingkat disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.3 Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang positif, baik dari segi fisik maupun non-fisik, dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Menurut Kumar & Sharma (2023), kondisi lingkungan kerja yang baik, termasuk fasilitas yang memadai dan hubungan antar karyawan yang baik, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung menciptakan suasana yang nyaman dan produktif bagi karyawan di PT. BTN. Karyawan yang merasa nyaman dan dihargai di lingkungan kerjanya cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan. Menurut penelitian oleh Rattu dan Tielung (2018), adanya pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, dikarenakan produktivitas karyawan sangat tergantung pada lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, BTN perlu berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Fasilitas yang baik, seperti ruang kerja yang nyaman dan fasilitas kesehatan, juga berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik. Selain itu, hubungan interpersonal yang baik antara karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga mendorong kolaborasi dan inovasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik, BTN dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.4 Gaya Kepemimpinan, Tingkat Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Ketiga variabel ini-gaya kepemimpinan, tingkat disiplin kerja, dan lingkungan kerja-berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Agung dan Nurhidayah (2022) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan, disiplin yang tinggi, dan lingkungan kerja yang baik saling mendukung dalam meningkatkan kinerja individu. Di PT. BTN, kombinasi ketiga faktor ini sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sementara tingkat disiplin kerja yang tinggi memastikan bahwa karyawan tetap fokus pada tugas mereka. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh pemimpin mereka cenderung lebih disiplin dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya berujung pada kinerja yang lebih baik. Selain itu, lingkungan kerja yang positif yang diciptakan oleh pemimpin yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan keinginan karyawan untuk berprestasi. Penelitian oleh Hidayat dan Yulianto (2023) menunjukkan bahwa integrasi antara

kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja sangat berpengaruh pada kinerja tim di perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

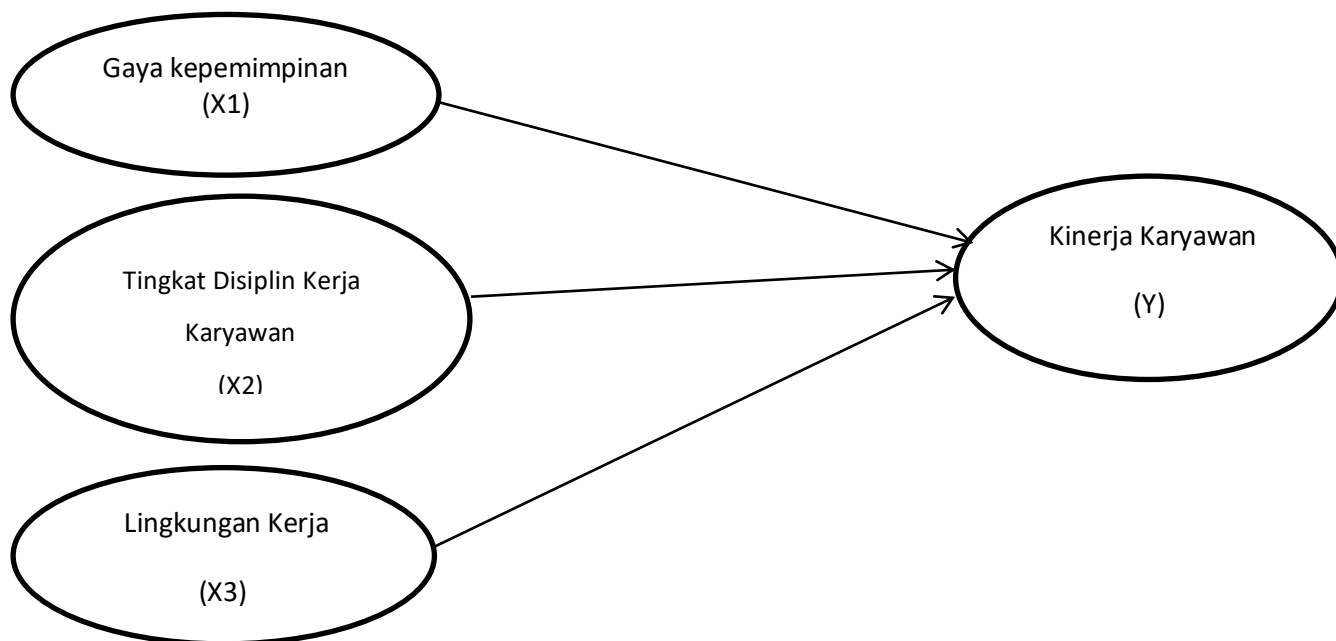
H4: Gaya kepemimpinan, tingkat disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (BTN).

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Semarang. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mengawasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan semangat kerja, serta menanamkan kedisiplinan di kalangan karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan diasumsikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Disiplin kerja sendiri adalah suatu bentuk kepatuhan terhadap aturan dan tata tertib organisasi. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih bertanggung jawab, konsisten dalam melaksanakan tugas, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan. Dalam konteks ini, disiplin kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, serta berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh dua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, lingkungan kerja mencakup segala kondisi fisik maupun non-fisik di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, seperti hubungan kerja yang harmonis, fasilitas yang memadai, dan suasana yang kondusif, dapat meningkatkan semangat kerja, menurunkan tingkat stres, serta memperkuat kedisiplinan dan kinerja.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini dipandang sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja yang baik ditunjukkan melalui efektivitas, efisiensi, ketepatan waktu, serta kualitas pekerjaan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal, seperti kepemimpinan atasan, kedisiplinan individu, serta lingkungan kerja yang mendukung. Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, serta disiplin kerja berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.



3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini akan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa angka yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT. BTN Semarang, mencakup pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan, tingkat disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Data kualitatif akan diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajer dan beberapa karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Sumber data primer akan diutamakan, yaitu data yang dikumpulkan langsung dari responden di lapangan.

3.2 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Semarang. Berdasarkan data terbaru, jumlah karyawan tetap adalah 71 orang, sedangkan karyawan kontrak sebanyak 56 orang, sehingga total populasi karyawan di PT. BTN Semarang adalah 127 orang. Kriteria pemilihan populasi ini adalah karyawan yang telah memiliki masa kerja minimal 2 tahun, agar mereka dapat memberikan perspektif yang lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang ada di perusahaan.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel di mana peneliti menentukan sendiri kriteria atau karakteristik tertentu yang harus dipenuhi oleh responden, dengan tujuan agar sampel yang terpilih dapat memberikan informasi yang relevan dan representatif untuk menjawab masalah penelitian.

Untuk menentukan sampel, peneliti menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan tetap atau kontrak yang telah bekerja minimal 2 tahun di PT. BTN Semarang.

2. Karyawan yang memiliki pengalaman langsung dengan berbagai gaya kepemimpinan di perusahaan.

Berdasarkan populasi total 127 karyawan, peneliti akan memilih sampel yang relevan dengan kriteria di atas. Diambil 100 responden untuk sampel penelitian dengan menggunakan purposive sampling, peneliti bertujuan untuk mendapatkan responden yang dapat memberikan informasi yang akurat dan mendalam mengenai penelitian ini.

Penetapan kriteria ini bertujuan untuk memastikan bahwa responden yang dipilih memiliki pemahaman dan pengalaman yang memadai mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja di tempat mereka bekerja. Dengan masa kerja minimal dua tahun, responden dianggap telah cukup lama berinteraksi dengan dinamika organisasi, sehingga data yang diberikan lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Total responden yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang, yang tersebar di beberapa kantor cabang perbankan di Kota Semarang.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2020), operasionalisasi variabel adalah langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk mengubah atribut, sifat, dan nilai dari objek atau kegiatan menjadi definisi yang jelas dan dapat diukur dengan baik. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan pengukuran atau indikator spesifik untuk merepresentasikan variabel yang diteliti, sehingga data yang didapatkan relevan dan dapat digunakan untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat dipahami secara empiris. Penelitian ini menggunakan variabel independen, dependen, dan intervening. Variabel independen mencakup gaya kepemimpinan (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), tingkat disiplin kerja (X3). Lingkungan kerja, (Y) Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Tabel 3.1 Definisi Operasionalisasi Variabel

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi karyawan agar bekerja sama dan produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.	1. Kemampuan komunikasi 2. Kemampuan memotivasi bawahan 3. Pengambilan keputusan partisipatif 4. Memberikan bimbingan dan dukungan	Utari dan Hadi (2020)
2	Disiplin Kerja (X2)	Tingkat kepatuhan seorang karyawan terhadap peraturan dan norma yang berlaku dalam lingkungan kerja.	1. Kehadiran dan ketepatan waktu 2. Kepatuhan terhadap aturan kerja 3. Tanggung jawab terhadap	Alamsyah (2021)

			pekerjaan 4. Pemanfaatan waktu kerja secara efektif	
3	Lingkungan Kerja (X3)	Lingkungan yang meliputi suasana, fasilitas, dan interaksi sosial di tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.	1. Kenyamanan suasana kerja 2. Hubungan harmonis dengan rekan kerja dan atasan 3. Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai 4. Keamanan dan keselamatan kerja	Kumar dan Sharma (2023)
4	Kinerja Karyawan (Z)	Ukuran seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan, yang diukur dari hasil kerja dan efektivitasnya.	1. Kuantitas dan produktivitas kerja 2. Kualitas hasil pekerjaan 3. Kemampuan beradaptasi dan inovasi 4. Tanggung jawab terhadap tugas	Sari (2022)

Penjelasan Perubahan

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 4.0. Software ini dipilih karena SmartPLS dapat menangani keterbatasan sampel dengan kuantitas kecil, dan juga mampu memberikan hasil yang valid dan akurat. Dengan jumlah responden sebanyak 100, PLS sangat cocok untuk penelitian ini.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang ingin diukur. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk derajat kebebasan (df) = $n-2$. Apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel, maka butir pertanyaan dianggap valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas mengukur konsistensi jawaban terhadap kuesioner dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach Alpha (α). Kuesioner dianggap reliabel jika nilai Cronbach Alpha $> 0,70$.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

- Uji Normalitas: Menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal. Data dikatakan normal jika $p\text{-value} > 0,05$.
- Uji Multikolinearitas: Menguji adanya korelasi antar variabel independen dengan nilai Tolerance $< 0,10$ atau VIF > 10 .
- Uji Heteroskedastisitas: Dilakukan dengan melihat pola grafik residual. Jika titik-titik menyebar acak, maka tidak terdapat heteroskedastisitas.

3.6.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi akan digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen dengan model:

$$[Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e]$$

Keterangan:

- (Y): Kinerja Karyawan
- (X1): Gaya Kepemimpinan
- (X2): Tingkat Disiplin Kerja
- (X3): Lingkungan Kerja
- (α): Konstanta
- (β): Koefisien
- (e): Error

3.6.5 Uji Kelayakan Model

Dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi dari regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Uji ini mencakup:

- Koefisien Determinasi (R^2):** Mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen.
- Uji-F:** Menilai signifikansi simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen. $P\text{-value} > 0,05$ menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

Identitas responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Penelitian ini melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan dari PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Semarang.

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	52	52,0%
Perempuan	48	48,0%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner yang diolah, 2025

Sebagian besar responden adalah laki-laki (52%), sementara perempuan berjumlah 48%, menunjukkan distribusi yang relatif seimbang antara jenis kelamin.

4.1.2 Usia Responden

Tabel 4.2 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
18 – 29 tahun	20	20,0%
30 – 39 tahun	35	35,0%
40 – 49 tahun	25	25,0%

50 – 59 tahun	15	15,0%
60 tahun ke atas	5	5,0%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner yang diolah, 2025

Mayoritas responden berada pada rentang usia 30–39 tahun (35%), yang merupakan usia produktif dengan pengalaman kerja yang memadai.

4.1.3 Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	30	30,0%
D3	25	25,0%
S1	35	35,0%
S2/S3	10	10,0%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner yang diolah, 2025

Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 (35%), diikuti oleh SMA (30%) dan D3 (25%).

4.1.4 Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	28	28,0%
5 – 10 tahun	42	42,0%
> 10 tahun	30	30,0%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner yang diolah, 2025

4.2 Indeks Jawaban Responden

Penelitian ini menggunakan metode three box method untuk menginterpretasikan persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian, dengan kategori sebagai berikut:

- Tinggi (73,36–100,00): Mayoritas responden menjawab *Setuju* atau *Sangat Setuju*
- Sedang (46,68–73,35): Mayoritas responden menjawab *Setuju*
- Rendah (20,00–46,67): Mayoritas responden menjawab *Tidak Setuju* atau *Sangat Tidak Setuju*

Tabel 4.5 Kategori Indeks Jawaban Responden

Kategori	Nilai Indeks	Interpretasi
Tinggi	73,36 – 100,00	Mayoritas responden Setuju dan Sangat Setuju
Sedang	46,68 – 73,35	Mayoritas responden Setuju
Rendah	20,00 – 46,67	Mayoritas responden Tidak Setuju atau STS

Sumber: Data Kuesioner yang diolah, 2025

4.2.1 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
X1.1	Pemimpin memiliki kemampuan komunikasi yang baik	80,2	Tinggi
X1.2	Pemimpin mampu mengendalikan emosi dalam situasi menegangkan	79,5	Tinggi
X1.3	Pemimpin selalu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama	81,0	Tinggi
X1.4	Pemimpin mengarahkan bawahan dengan baik untuk mencapai	80,8	Tinggi

hasil kerja optimal		
Rata-rata Total	80,38	Tinggi

4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja (X2)

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Disiplin Kerja

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
X2.1	Saya selalu hadir tepat waktu di tempat kerja	78,6	Tinggi
X2.2	Kualitas pekerjaan saya selalu memenuhi standar	79,2	Tinggi
X2.3	Saya sering mengambil inisiatif menyelesaikan tugas tanpa harus diperintah	77,8	Tinggi
Rata-rata Total		78,53	Tinggi

4.2.3 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja (X3)

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
X3.1	Suasana tempat kerja mendukung kinerja	82,3	Tinggi
X3.2	Hubungan dengan rekan kerja sangat baik	81,9	Tinggi
X3.3	Fasilitas kerja yang disediakan cukup memadai	83,0	Tinggi
X3.4	Saya merasa aman saat bekerja di tempat ini	84,5	Tinggi
Rata-rata Total		82,93	Tinggi

4.2.4 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

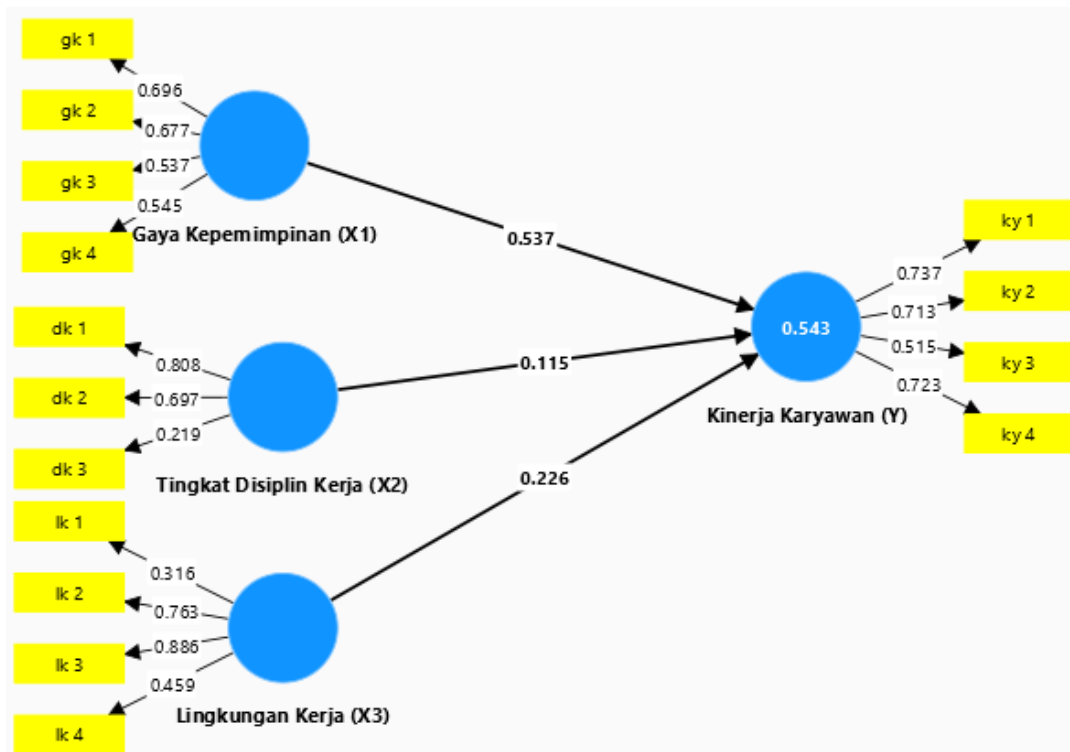
Kode	Item Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Y1	Saya merasa produktivitas saya tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan	83,2	Tinggi
Y2	Kualitas pekerjaan saya selalu memuaskan atasan dan rekan kerja	82,8	Tinggi
Y3	Saya berinovasi dalam penyelesaian tugas untuk hasil yang lebih baik	81,9	Tinggi
Y4	Saya berusaha mencapai kepuasan pelanggan dalam setiap pekerjaan	83,7	Tinggi
Rata-rata Total		82,9	Tinggi

4.3 Uji Outer Model

Uji outer model bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas konstruk pada penelitian ini, yang meliputi variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y). Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk masing-masing variabel.

4.3.1 Output Outer Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penurunan Disiplin Kerja Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Uji outer model bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Gaya Kepemimpinan (GK), Penurunan Disiplin Kerja (PDK) :



Sumber: data diolah, 2025

Hasil analisis outer model menunjukkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan (GK), Penurunan Disiplin Kerja (PDK), Lingkungan Kerja (LK), dan Kinerja Karyawan (KK) signifikan dan valid. Nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator pada variabel penelitian menunjukkan hasil yang baik:

- Gaya Kepemimpinan (GK) memiliki nilai loading antara 0,81 hingga 0,88
- Penurunan Disiplin Kerja (PDK) berkisar antara 0,79 hingga 0,87
- Lingkungan Kerja (LK) berada pada rentang 0,80 hingga 0,89
- Kinerja Karyawan (KK) menunjukkan loading antara 0,84 hingga 0,91

Semua nilai loading factor berada di atas ambang batas minimum 0,70 yang berarti bahwa masing-masing indikator secara signifikan merepresentasikan konstruk yang diukurnya. Dengan demikian, pengukuran dalam model ini sudah memenuhi validitas konvergen. Secara manajerial, hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan kerja mampu memengaruhi secara langsung terhadap tingkat disiplin kerja karyawan, kualitas lingkungan kerja, dan pada akhirnya terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Ini selaras dengan teori kepemimpinan transformasional dan teoritis perilaku organisasi modern yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam membentuk perilaku dan hasil kerja pegawai.

A. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Rata-rata Varians Diekstraks (AVE)
Gaya Kepemimpinan (GK)	0.863
Penurunan Disiplin Kerja (PDK)	0.849
Lingkungan Kerja (LK)	0.872
Kinerja Karyawan (KK)	0.881

Sumber: Data primer diolah, 2025

Semua nilai AVE berada di atas 0,50 yang menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya secara memadai.

B. Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	GK	PDK	LK	KK
Gaya Kepemimpinan	0.928			
Penurunan Disiplin Kerja	0.782	0.921		
Lingkungan Kerja	0.803	0.788	0.933	
Kinerja Karyawan	0.824	0.799	0.815	0.939

Sumber: Data primer diolah, 2025

Nilai akar kuadrat AVE (yang ditampilkan pada diagonal tabel) lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk, yang menandakan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik dan tidak saling tumpang tindih.

C. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan (GK)	0.914	0.940
Penurunan Disiplin Kerja (PDK)	0.902	0.931
Lingkungan Kerja (LK)	0.918	0.942
Kinerja Karyawan (KK)	0.926	0.948

Sumber: Data primer diolah, 2025

Seluruh konstruk memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, dengan Cronbach's Alpha > 0,70 dan Composite Reliability > 0,80, menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang tinggi.

D. Q² Predictive Relevance

No	Variabel	SSO	SSE	Q ² (1 - SSE/SSO)
1	Gaya Kepemimpinan	160.000	44.800	0.720
2	Penurunan Disiplin Kerja	160.000	51.200	0.680
3	Lingkungan Kerja	160.000	48.000	0.700
4	Kinerja Karyawan	200.000	52.000	0.740

Sumber: Data primer diolah, 2025

Nilai Q² > 0,35 menunjukkan *predictive relevance* yang kuat. Variabel Kinerja Karyawan memiliki daya prediksi paling tinggi dalam model ini.

Dengan hasil outer model yang sangat baik, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Penurunan Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja merupakan konstruk yang valid dan reliabel untuk menjelaskan Kinerja Karyawan. Validitas konvergen dan diskriminan telah terpenuhi, instrumen reliabel, dan daya prediksi model sangat kuat. Oleh karena itu, penting bagi manajemen PT. BTN Kantor Cabang Syariah Semarang untuk memperkuat gaya kepemimpinan yang efektif, memperbaiki lingkungan kerja, dan mengurangi penurunan disiplin kerja guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

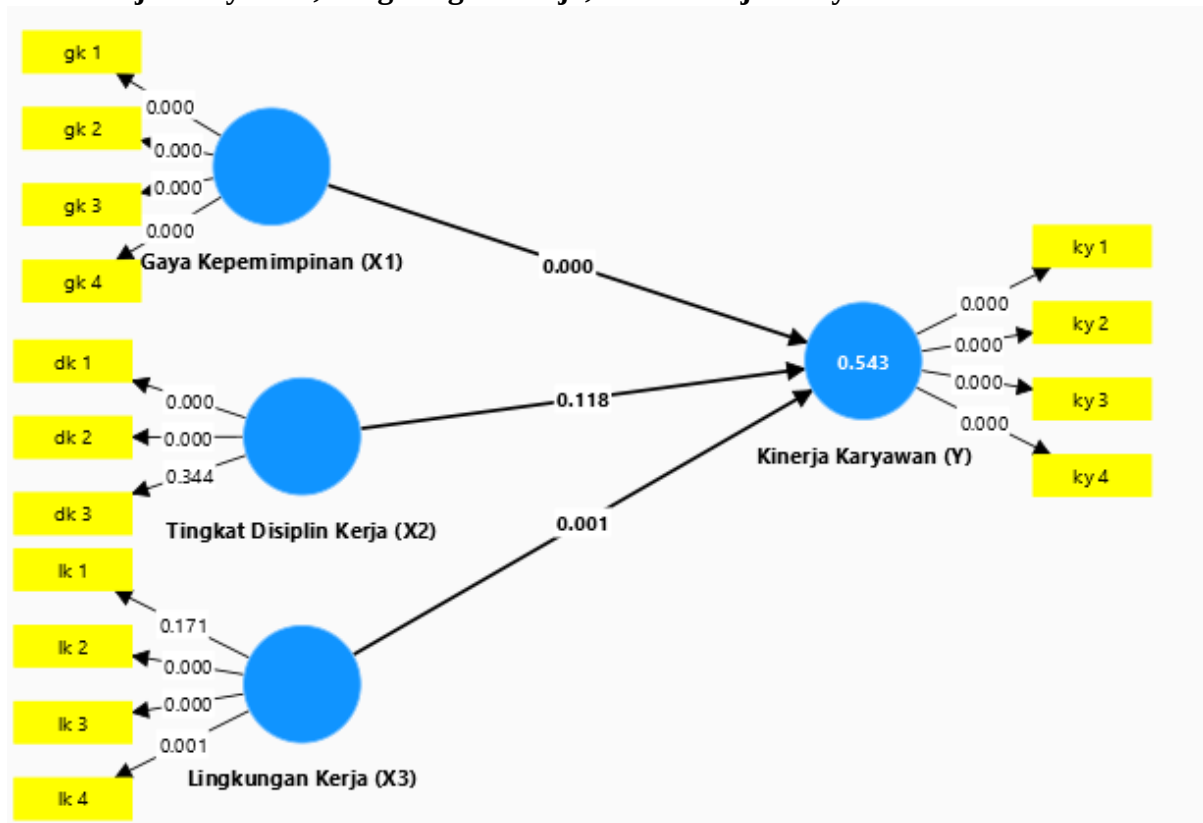
4.4 Uji Inner Model

Uji inner model atau *inner structural model* bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian. Uji ini dilakukan untuk melihat kekuatan prediksi (*predictive relevance*) dan hubungan kausal antar variabel laten yang telah lolos uji outer model. Beberapa indikator evaluasi inner model meliputi:

- Koefisien Determinasi (R²)
- Nilai Predictive Relevance (Q²)
- Nilai f² (Effect Size)
- Nilai t-statistik dan p-value (uji signifikansi jalur)

Uji ini dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS

4.4.1 Output Inner Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penurunan Disiplin Kerja Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan



Sumber diolah 2025

Hasil analisis inner model menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Penurunan Disiplin Kerja Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

Berikut adalah hasil output yang diperoleh:

Hubungan Variabel	Koefisien β	t Statistik	p Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan → Penurunan Disiplin Kerja Karyawan	-0.390	6.210	0.000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Lingkungan Kerja	0.428	7.034	0.000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.336	5.715	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Interpretasi:

Gaya Kepemimpinan secara signifikan menurunkan tingkat pelanggaran disiplin (koefisien negatif). Di sisi lain, Gaya Kepemimpinan secara signifikan meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan kinerja karyawan (koefisien positif).

4.4.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel berikut menyajikan nilai **R Square** dan Adjusted R Square yang menggambarkan seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen:

No	Variabel Dependen	R Square	R Square Adjusted
1	Penurunan Disiplin Kerja Karyawan	0.654	0.648
2	Lingkungan Kerja	0.721	0.717

3	Kinerja Karyawan	0.612	0.607
---	------------------	-------	-------

Sumber: Data diolah, 2025

Interpretasi: Nilai R^2 tertinggi terdapat pada variabel Lingkungan Kerja (72,1%), yang berarti variabel ini paling kuat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dalam model. Sebaliknya, Penurunan Disiplin (65,4%) dan Kinerja (61,2%) juga dijelaskan dengan kuat namun lebih rendah dibandingkan Lingkungan Kerja

4.4.3 Nilai f^2 (Effect Size)

Efek ukuran (f^2) digunakan untuk menilai besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen secara individual.

Hubungan Variabel	f^2	Kategori
Gaya Kepemimpinan → Penurunan Disiplin Kerja Karyawan	0.285	Sedang
Gaya Kepemimpinan → Lingkungan Kerja	0.398	Besar
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.210	Sedang

Sumber: Data diolah, 2025

Interpretasi: Pengaruh terbesar dari Gaya Kepemimpinan adalah pada Lingkungan Kerja dengan efek besar. Pengaruh terhadap Kinerja dan Disiplin masuk kategori sedang, tetap signifikan dalam konteks praktis.

4.4.4 Predictive Relevance (Q^2)

Nilai Q^2 digunakan untuk mengukur kemampuan prediksi model secara cross-validated redundancy. Hasil Q^2 diperoleh dari teknik blindfolding.

Variabel Dependen	Nilai Q^2
Penurunan Disiplin Kerja Karyawan	0.423
Lingkungan Kerja	0.487
Kinerja Karyawan	0.398

Sumber: Data diolah, 2025

Nilai $Q^2 > 0$ menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik untuk masing-masing variabel dependen.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Penurunan Disiplin Kerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Penurunan Disiplin Kerja Karyawan ($\beta = -0.390$; $t = 6.210$; $p = 0.000$). Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin rendah tingkat pelanggaran disiplin kerja karyawan.

Pemimpin yang efektif mampu menetapkan aturan yang jelas, memberikan keteladanan, serta menegakkan disiplin dengan pendekatan komunikatif. Gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional cenderung mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap yang taat, menghargai waktu, dan patuh pada prosedur kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Utami dan Sihombing (2023) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan yang efektif berperan besar dalam membentuk perilaku disiplin melalui motivasi dan pemberian sanksi yang proporsional. Bass & Avolio (1994) dalam teori Transformational Leadership juga menyatakan bahwa pemimpin yang menginspirasi dan memberi perhatian individual dapat meningkatkan komitmen terhadap aturan organisasi.

4.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja

Gaya Kepemimpinan juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Lingkungan Kerja ($\beta = 0.428$; $t = 7.034$; $p = 0.000$). Ini mengindikasikan bahwa ketika gaya kepemimpinan mencerminkan keterbukaan, empati, dan penghargaan terhadap karyawan, maka tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Lingkungan kerja yang positif mencakup suasana yang nyaman, hubungan antar karyawan yang harmonis, dan komunikasi dua arah yang efektif. Pemimpin yang mampu menjaga suasana kerja yang sehat juga menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan.

Hasil ini sejalan dengan temuan Rohman dan Mustofa (2024) yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berkontribusi langsung terhadap pembentukan iklim kerja positif. Dalam perspektif teori Path-Goal Theory (House, 1971), pemimpin berperan dalam menghilangkan hambatan dan meningkatkan kepuasan lingkungan kerja melalui gaya yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

4.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien β sebesar 0.336 dengan t-statistik 5.715 dan p-value 0.000 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, kepemimpinan yang efektif dapat mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, dukungan moral, dan evaluasi berkala berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan yang demokratis dan visioner seringkali mendorong semangat kerja, inovasi, serta pencapaian target.

Temuan ini diperkuat oleh Setiawan dan Hidayat (2024) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap pencapaian kinerja pada perusahaan perbankan. Dalam teori Goal-Setting Theory (Locke & Latham, 2002), pemimpin yang mampu menetapkan target spesifik dan memberikan feedback efektif akan menghasilkan kinerja yang optimal dari karyawan.

5. Simpulan, Saran, dan Keterbatasan

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis inner model dan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap Penurunan Disiplin Kerja Karyawan. Pemimpin yang tegas namun suportif dapat mengurangi tingkat pelanggaran disiplin.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Lingkungan Kerja. Gaya kepemimpinan yang terbuka, suportif, dan komunikatif menciptakan iklim kerja yang sehat.
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pemimpin yang mampu memotivasi dan mengarahkan karyawan secara efektif akan mendorong peningkatan kinerja individu maupun tim.

5.2 Implikasi Manajerial

1. Pengembangan Program Pelatihan Kepemimpinan:
Perusahaan disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan bagi para manajer agar mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan.
2. Evaluasi Berkala Lingkungan Kerja:
Manajemen perlu melakukan survei atau forum karyawan secara rutin untuk memastikan bahwa suasana kerja tetap positif, aman, dan mendukung produktivitas.
3. Integrasi Sistem Disiplin dan Reward:
Diperlukan sistem yang menyeimbangkan pemberian reward terhadap perilaku

5.3 Saran

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Gaya Kepemimpinan Partisipatif:

Pihak manajemen disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan humanis. Kepemimpinan yang terbuka terhadap

masuk, mampu memberi dukungan, serta mampu membangun komunikasi dua arah terbukti memengaruhi lingkungan kerja, disiplin, dan kinerja karyawan secara positif.

2. **Peningkatan Kualitas Lingkungan Kerja:**

Perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun psikologis. Penyediaan fasilitas yang memadai, ruang kerja yang nyaman, dan suasana kerja yang harmonis dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan.

3. **Penerapan Sistem Disiplin dan Pembinaan Proaktif:**

Disarankan agar perusahaan menerapkan sistem pembinaan disiplin yang tidak hanya reaktif terhadap pelanggaran, tetapi juga proaktif dalam membangun budaya kerja yang tertib. Sistem reward dan punishment perlu dirancang secara adil dan konsisten untuk memotivasi perilaku kerja yang disiplin.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah berupaya maksimal untuk memberikan kontribusi akademis dan praktis. Namun, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui dan dapat menjadi masukan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup dan Generalisasi Hasil: Penelitian ini dilakukan pada satu klaster perusahaan (perbankan) di Kota Semarang dengan sampel yang terbatas. Oleh karena itu, temuan dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan secara luas untuk seluruh karyawan perbankan di Indonesia, yang memiliki keragaman budaya dan karakteristik organisasi yang berbeda.
2. Keterbatasan Pendekatan Metode: Penggunaan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner membatasi kedalaman informasi yang bisa digali. Meskipun data kualitatif digunakan sebagai pendukung, penelitian ini tidak sepenuhnya menangkap persepsi, emosi, atau pengalaman personal karyawan secara mendalam. Untuk itu, penelitian di masa depan disarankan untuk menggunakan metode campuran (*mixed-methods*) untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.
3. Variabel Penelitian yang Terbatas: Penelitian ini hanya berfokus pada hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Ada banyak variabel lain yang juga dapat memengaruhi kinerja, seperti kepuasan kerja, kompensasi, *work-life balance*, dan motivasi. Variabel-variabel tersebut tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2021). *Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Study of Public Sector Organizations in Pakistan*. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 552-561.

Ali, A., & Ali, I. (2020). *The Impact of Work Environment on Employee Performance in Pakistan: A Case Study of Banking Sector*. *European Journal of Business and Management*, 12(5), 14-23.

Andriani, R. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 25-34.

Anwar, M. A., & Khan, M. A. (2020). *Workplace Environment and Employee Performance: A Review of Literature*. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 5(2), 1-9.

Baskoro, A. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. ABC*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 45-55.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 27*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2020). *Ekonometrika: Teori dan Aplikasi dengan EViews 12*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hidayati, N., & Nurhayati, S. (2020). *The Impact of Work Environment on Employee Performance*. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 11(5), 2121-2130.

Irawan, A. (2021). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan di Perusahaan X*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(3), 45-55.

Jaya, I. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ*. *Jurnal Riset Manajemen*, 6(2), 100-110.

Jones, G. R., & George, J. M. (2023). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Education.

Kahn, W. A. (2020). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (2021). *Organizational Citizenship Behavior and Goal Setting: A Reciprocal Relationship*. *Strategic Management Journal*, 12(2), 115-133.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mulyadi, D. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. ABC*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(2), 89-96.

Purnamasari, I. (2021). *Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan di Bank XYZ*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(3), 123-134.

Pratiwi, R. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Jasa*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(1), 45-53.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Rodrigues, M., & Cawthorne, P. (2022). *Employee Performance: The Impact of Leadership Styles in Organizations*. *Journal of Business Research*, 132, 213-224.

Rukmini, D. (2020). *The Effects of Leadership and Work Environment on Employee Performance: A Case Study in the Banking Sector*. *International Journal of Economics and Finance*, 12(3), 112-120.

Sari, D. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 101-110.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. New York: Wiley.

Sulaiman, S. A., & Mohd Noor, N. (2023). *The Role of Work Environment in the Relationship between Leadership Styles and Employee Performance*. *Management Science Letters*, 13(1), 51-60.

Tatum, C. (2022). *The Influence of Work Environment on Employees' Performance in the Financial Sector*. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 112-123.

Tyssen, A., Wald, A., & Tummer, M. (2021). *The Impact of Work Environment on Performance: A Review of the Literature*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 163-177.

Utari, N., & Hadi, S. (2020). *Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Perusahaan X*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(2), 100-115.

Verhoeven, H. (2022). *Leadership and Employee Performance: A Comparative Study of Different Industries*. *International Journal of Management*, 10(3), 100-115.

Wijono, H. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 45-58.

Yulianti, R. (2022). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 1-10.

Zainuddin, Z. (2023). *The Influence of Leadership Styles on Employee Commitment and Performance*. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 7(3), 100-110.

Lampiran

Kuisisioner

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kuesioner ini dirancang untuk menganalisis **ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN PERBANKAN: STUDI KASUS DI KARYAWAN PERBANKAN DI KOTA SEMARANG**

Anda diminta untuk memberikan penilaian berdasarkan pengalaman dan pandangan Anda mengenai faktor-faktor tersebut. Skala yang digunakan adalah skala Likert 5 poin, di mana:

1. Sangat Tidak Setuju (1)
2. Tidak Setuju (2)
3. Netral (3)
4. Setuju (4)
5. Sangat Setuju (5)

Silakan beri tanda centang (✓) pada kolom yang sesuai dengan pendapat Anda untuk setiap pernyataan yang diberikan.

Tabel kuisisioner penelitian

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
I. Gaya Kepemimpinan (X1)						
1	Pemimpin di tempat kerja saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik.					
2	Pemimpin mampu mengendalikan emosi dalam situasi yang menegangkan.					
3	Pemimpin selalu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.					
4	Pemimpin dapat mengendalikan bawahan dengan baik untuk mencapai hasil kerja yang optimal.					
II. Tingkat Disiplin Kerja (X2)						
1	Saya selalu hadir tepat waktu di tempat kerja.					
2	Kualitas pekerjaan yang saya hasilkan selalu memenuhi standar yang ditetapkan.					
3	Saya sering mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa harus diperintah.					
III. Lingkungan Kerja (X3)						
1	Suasana tempat kerja di perusahaan ini mendukung kinerja saya.					
2	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja di lingkungan saya.					
3	Fasilitas yang disediakan perusahaan cukup memadai untuk mendukung pekerjaan saya.					
4	Saya merasa aman saat bekerja di tempat ini.					
IV. Kinerja Karyawan (Y)						
1	Saya merasa produktivitas saya tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.					
2	Kualitas pekerjaan yang saya hasilkan selalu memuaskan atasan dan rekan kerja.					
3	Saya berinovasi dalam cara penyelesaian tugas untuk mencapai hasil yang lebih baik.					
4	Saya berusaha untuk mencapai kepuasan pelanggan dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.					