

## PERAN GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK JATIM

Norix Aringga Nadim<sup>1\*</sup>, Poniran Yudho Leksono<sup>2</sup>

<sup>1,2)</sup> Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur

[norixaringga123@gmail.com](mailto:norixaringga123@gmail.com)\*

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 24/6/2025

Tanggal Revisi : 2/7/2025

Tanggal Diterima : 7/7/2025

### Abstract

The purpose of this research is to evaluate the influence of leadership style, work discipline, and work motivation on employee performance at Bank Jatim Kediri Branch. Through a correlational quantitative approach, this study aims to determine the relationship between variables, both partially and simultaneously. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 152 employees of Bank Jatim Kediri Branch. Data analysis was performed using SPSS version 30. The results revealed that, partially, the three variables—leadership style, work discipline, and work motivation—have a positive and significant influence on employee performance at Bank Jatim Kediri Branch. Among the three, work motivation has the most dominant impact. Meanwhile, simultaneously, all three variables were found to have a significant influence on performance, with an adjusted  $R^2$  value of 70.8%. These results indicate that improvements in employee performance are determined by the effectiveness of leadership, the level of discipline, and the work motivation of individuals.

**Keywords:** Leadership Style, Work Discipline, Work Motivation, Employee Performance

### Abstrak

Tujuan penelitian ini bermaksud mengevaluasi pengaruh antar variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Kediri. Melalui pendekatan kuantitatif korelasional bermaksud mengetahui hubungan antar variabel baik parsial maupun simultan. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada 152 karyawan Bank Jatim Cabang Kediri. Analisis data dilakukan menggunakan bantuan program SPSS versi 30. Hasil penelitian menghasilkan temuan bahwasannya secara parsial, ketiga variabel yang meliputi gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang bersifat positif dan ber nilai signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Kediri. Dari ketiganya, motivasi kerja memberikan dampak paling dominan. Sedangkan Secara simultan, ketiganya terbukti mempunyai pengaruh yang bernilai signifikan terhadap kinerja, nilai adjusted  $R^2$  sebesar 70,8%. Hasil ini memperlihatkan bahwasannya peningkatan kinerja karyawan ditentukan pada efektivitas kepemimpinan, tingkat kedisiplinan, serta motivasi kerja yang dimiliki individu.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

### PENDAHULUAN

Perkembangan pesat terhadap teknologi, yaitu kecerdasan buatan (AI), mendorong perubahan signifikan dalam karakteristik dan kebutuhan (SDM) di dunia kerja. Menurut laporan LinkedIn yang dikutip oleh, keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja diperkirakan akan mengalami perubahan hingga 68% pada tahun 2030 [1]. Perubahan ini menandakan bahwa kesiapan karyawan dalam beradaptasi terhadap dinamika digital menjadi krusial, sehingga evaluasi terhadap kinerja bukan lagi cukup berfokus pada *output* akhir, tetapi pada kesiapan individu dalam menghadapi transformasi teknologi, karena pasti setiap perusahaan mengharapkan memiliki tenaga manusia yang mampu menunjukkan kinerja optimal, karena karyawan yang berkinerja baik merupakan aset penting dalam mendorong pertumbuhan dan kemajuan perusahaan secara berkelanjutan [2].

Gaya kepemimpinan merujuk pada seperangkat karakteristik, sikap, dan metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing anggota tim untuk mencapai sasaran organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, gaya ini mencerminkan pola perilaku dan pendekatan kepemimpinan yang secara konsisten digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan peran manajerialnya dan dalam pengambilan keputusan strategis [3]. Disiplin Kerja yaitu kesediaan dan sadar pada setiap individu untuk patuh terhadap ketentuan yang telah ditetapkan serta norma-norma sosial yang dianut dalam lingkungan kerja. Hal ini meliputi perilaku menghormati, menghargai, serta mematuhi segala bentuk aturan, baik yang bersifat formal (tertulis) maupun informal (tidak tertulis). Penerapan disiplin kerja yang tinggi diharapkan mampu mendorong

peningkatan kinerja karyawan sekaligus memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan produktivitas organisasi secara menyeluruh [4]. Motivasi kerja merujuk pada kesiapan individu untuk mencurahkan upaya setinggi-tingginya demi menggapai tujuan organisasi yang terpengaruh oleh keberhasilan tindakan tersebut dalam menyediakan beragam kepentingan individu [5].

Dalam konteks perbankan, kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi, karena berkaitan langsung dengan produktivitas dan pencapaian target operasional [6]. Kinerja dapat dipahami sebagai bentuk tanggapan atau hasil nyata atas pencapaian maupun ketidakcapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Oleh sebab itu, penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk secara mendalam memahami berbagai faktor yang berperan dalam membentuk kinerja tersebut, seperti kualitas lingkungan kerja, tingkat motivasi individu, serta efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemahaman ini menjadi kunci dalam menciptakan strategi pengelolaan karyawan yang lebih adaptif dan berorientasi pada hasil [7]. Berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan, kedisiplinan dalam bekerja, serta tingkat motivasi kerja, memiliki peran krusial dalam membentuk dan memengaruhi kualitas kinerja karyawan. Sejumlah penelitian sebelumnya menyoroti bahwa penerapan kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan kondusifitas iklim kerja serta harmoninya hubungan interpersonal di lingkungan organisasi, akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan bersama. [8], disiplin mencerminkan komitmen terhadap tanggung jawab, dan motivasi menjadi pendorong utama produktivitas.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengeksplorasi pengaruh berbagai variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Sebagai contoh, sebuah studi di Bank BRI Cabang Gresik mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan, kedisiplinan, dan motivasi kerja memberikan dampak signifikan pada kinerja pegawai [9]. Temuan serupa juga terlihat dalam studi kasus di PT Bank Negara Indonesia, di mana gaya kepemimpinan terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan [10]. Sementara itu, penelitian yang dilakukan di Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya menegaskan pentingnya penerapan disiplin kerja yang konsisten sebagai faktor kunci dalam mendorong produktivitas [11]. Adapun penelitian di Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh paling dominan dalam mendorong peningkatan performa karyawan [12]. Temuan-temuan ini menggarisbawahi peran strategis ketiga variabel tersebut dalam membentuk kinerja sumber daya manusia di sektor perbankan.

Meskipun begitu, belum terdapat kajian yang secara spesifik mengangkat konteks Bank Jatim Cabang Kediri sebagai objek penelitian, yang memiliki tantangan unik seperti pendekatan kepemimpinan yang dominan berorientasi pada hasil tanpa memperhatikan kondisi kerja karyawan, lemahnya kedisiplinan terhadap aturan jam kerja, serta potensi stres akibat rendahnya motivasi. Hal ini menandai adanya *research gap* dalam literatur manajemen SDM.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi untuk dilaksanakan sebagai upaya menjawab sejauh mana pengaruh antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang Kediri. Hasil dari studi ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi secara teoritis pada pengembangan ilmu *human resource* saja, melainkan menawarkan rekomendasi teknis bagi pihak manajemen dalam membentuk lingkungan kerja yang lebih responsif, produktif, serta berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan, khususnya dalam menghadapi dinamika dan tantangan di era transformasi digital saat ini.

## METODE

Penelitian ini dilaksanakan melalui pendekatan kuantitatif korelasional guna memahami pengaruh antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Kediri. Pendekatan ini dipilih karena mampu menyediakan kerangka analisis yang sistematis dan objektif dalam menelusuri hubungan sebab-akibat antar variabel, melalui analisis data numerik yang dikumpulkan melalui instrumen kuesioner. Dengan pendekatan ini, hasil penelitian yang diperoleh diharapkan bersifat kuantitatif, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Model daripada penelitian ini mencakup tiga variabel bebas dengan satu variabel terikat. Variabel terikat pertama, gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), diukur melalui beberapa indikator seperti kemampuan dalam membuat keputusan, memberikan motivasi, membangun komunikasi yang efektif, mengelola perilaku bawahan, menunjukkan tanggung jawab, serta mengendalikan emosi secara profesional. Dinilai berdasarkan sejumlah indikator seperti kemampuan membuat keputusan, memberikan dorongan kerja, membangun komunikasi yang efektif, mengelola perilaku bawahan, menunjukkan tanggung jawab, serta mengatur emosi secara profesional.

Variabel bebas kedua, yaitu disiplin kerja ( $X_2$ ), menggambarkan sejauh mana karyawan mematuhi peraturan, tepat waktu dalam menjalankan tugas, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan berkomitmen pada nilai-nilai organisasi. Sementara itu, motivasi kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas ketiga, diukur melalui arah tujuan yang jelas, kekuatan dorongan untuk bekerja, ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani. Variabel terikat ialah kinerja karyawan ( $Y$ ), yang dievaluasi berdasarkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, efektivitas dalam mengelola waktu, tingkat kehadiran, dan kemampuan berkolaborasi dalam tim kerja.

Berdasarkan data jumlah karyawan di Bank Jatim Cabang Kediri yang berjumlah 246 orang, melalui rumus slovin (5%) diperoleh sampel penelitian sebesar 152 responden. Data dihimpun dengan kuesioner yang didistribusikan kepada para karyawan yang sudah ditentukan. Instrumen memanfaatkan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5, skor 1 menandakan kuatnya ketidaksetujuan dan skor 5 menandakan kuatnya tingkat persetujuan. Berdasar analisis validitas, diketahui mayoritas item dianggap valid jika nilai  $r$ -hitung berada di atas nilai  $r$ -tabel. Analisis reliabilitas, diketahui nilai  $cronbach.\alpha$  dari ke empat variabel menunjukkan nilai diatas 0.60, maka bisa di artikan kalau keseluruhan item pada penelitian ini reliabel dan layak digunakan dalam menggali data. Berikutnya adalah analisis data penelitian, analisis ini dilakukan dalam dua tahap yaitu pemenuhan atas prasyarat asumsi klasik dan analisis hipotesis penelitian. Adapun pada uji asumsi klasik mencakup pengujian normalitas data, pengujian multikolinieritas, dan pengujian heteroskedastisitas. Sedangkan pada tahap analisis hipotesis dilakukan melalui regresi linier berganda menggunakan bantuan program SPSS.

Dengan menggunakan pendekatan ini, dapat tergambaran secara komprehensif ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk kualitas kerja individu di lingkungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arah dan inspirasi kerja, kedisiplinan mencerminkan tanggung jawab dan konsistensi terhadap tugas, sementara motivasi menjadi kekuatan pendorong yang mendorong karyawan mencapai hasil optimal. Sinergi ketiganya diyakini berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan pencapaian target organisasi, sekaligus serta memberikan sumbangsih perkembangan ilmu dan peningkatan praktik manajerial dalam konteks industri perbankan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Maksud penelitian ini mengeksplorasi secara mendalam serta mengevaluasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Kediri. Untuk menguji hubungan dan pengaruh, memakai analisis regresi berganda sebagai alat analisis utama. Sebelum penerapan model regresi, penelitian ini terlebih dahulu melakukan serangkaian uji terhadap asumsi-asumsi klasik seperti normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hal ini dilakukan agar hasil analisis yang diperoleh memiliki dasar ilmiah yang kuat serta dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis dalam konteks penelitian kuantitatif.

### **Analisis Deskriptif**

Di dalam penelitian ini, karakteristik responden dijabarkan untuk memaparkan pemahaman awal terhadap latar belakang partisipan yang berkontribusi terhadap hasil penelitian, khususnya dalam melihat persepsi terhadap gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja yang berkaitan dengan kinerja seorang karyawan. Dari distribusi jenis kelamin, dari total 152 responden yang dilibatkan, sebanyak 65 orang atau 42,8% merupakan laki-laki, sementara 87 orang atau Sebanyak 57,2% dari total responden dalam penelitian ini merupakan perempuan. Persentase tersebut mencerminkan bahwa sebagian besar partisipan yang terlibat dalam studi ini didominasi oleh jenis kelamin perempuan, sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah wanita. Informasi ini penting karena perbedaan jenis kelamin dapat memengaruhi cara individu menanggapi lingkungan kerja dan faktor-faktor manajerial, sehingga turut memberikan dimensi interpretatif terhadap hasil analisis hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Selain itu, karakteristik jabatan juga menjadi aspek penting yang dianalisis dalam penelitian ini. Hasil distribusi jabatan menunjukkan adanya keberagaman posisi yang diemban oleh responden, mulai dari posisi fungsional hingga administratif. Mayoritas responden menduduki posisi sebagai Staf Dana dan Jasa sebanyak 28 orang (18,4%), diikuti oleh Staf Teller sebanyak 26 orang (17,1%), serta Account Officer Kredit Mikro sebanyak 16 orang (10,5%). Jabatan lain yang juga cukup dominan adalah Staf Service Assistance dan Staf Umum, masing-masing berjumlah 14 orang (9,2%). Di sisi lain, terdapat juga jabatan-jabatan dengan jumlah responden yang lebih sedikit, seperti Penyelia Kredit Mikro, Staf Teller Priority Banking, dan posisi lainnya yang masing-masing hanya diisi oleh satu orang responden (0,7%). Keberagaman jabatan ini memberikan konteks tambahan dalam mengkaji persepsi terhadap variabel-variabel yang diteliti, karena masing-masing posisi

memiliki tanggung jawab dan pengalaman kerja yang berbeda dalam menghadapi gaya kepemimpinan, menerapkan disiplin, dan merasakan dorongan motivasional.

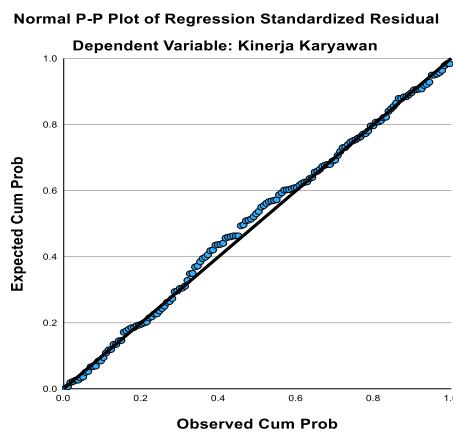
Analisis deskriptif terhadap keempat variabel inti-gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dilakukan guna memberikan gambaran umum mengenai pola persepsi responden terhadap masing-masing aspek. Untuk variabel gaya kepemimpinan, diperoleh *mean* 46,61 dan standart deviasi 2,45. Nilai tersebut menunjukkan penilaian tinggi responden kepada penerapan gaya kepemimpinan di tempat kerja. Selain itu, kecilnya standar deviasi mengindikasikan bahwa persepsi responden relatif seragam atau homogen. Hasil ini merefleksikan bahwa mayoritas karyawan merasakan kepemimpinan yang kuat, konstruktif, dan berperan penting dalam menunjang kelancaran aktivitas kerja sehari-hari.

Untuk variabel disiplin kerja, diperoleh nilai rerata sebesar 31,07 dengan standar deviasi 2,19. Hasil tersebut menggambarkan bahwa responden memiliki kedisiplinan yang berada pada kategori cukup tinggi, dengan variasi penilaian yang cenderung homogen di antara responden. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa disiplin kerja merupakan komponen penting dalam mengevaluasi kemampuan karyawan dalam menaati aturan yang berlaku serta menjalankan tanggung jawab secara konsisten dan berkesinambungan di dalam lingkungan organisasi. Pada aspek motivasi kerja, diperoleh rerata sebesar 31,16 dan standart deviasi 1,94. Nilai tersebut menunjukkan penilaian tinggi responden pada tingkat konsistensi jawaban yang relatif stabil. Temuan tersebut menggambarkan karyawan mempunyai dorongan internal yang kuat dan kecenderungan positif dalam menjalankan tugas-tugas mereka, baik dari segi arah tujuan, intensitas usaha, maupun ketekunan.

Sementara itu, untuk variabel kinerja karyawan, tercatat rerata 18,34 dan standart deviasi 4,21. Angka tersebut menggambarkan bahwa kinerja responden berada pada kategori sedang, namun dengan tingkat variasi yang cukup besar dibandingkan variabel lainnya. Penyebaran data yang lebih luas ini mengisyaratkan adanya perbedaan persepsi atau penilaian antarresponden mengenai kinerja mereka, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti posisi jabatan, pengalaman kerja, serta cara pandang individu terhadap dinamika dan lingkungan kerja di instansi masing-masing.

#### **Uji Asumsi Klasik**

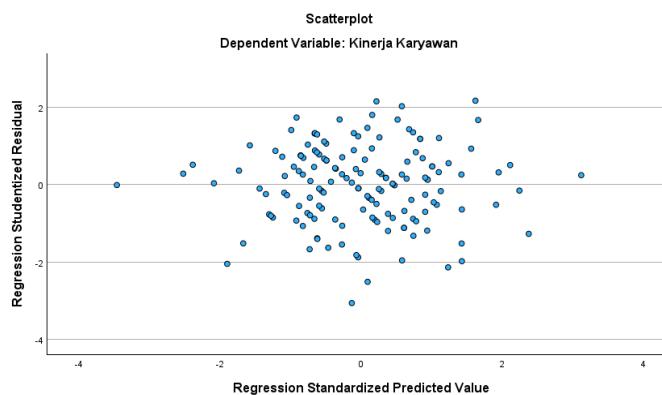
Pengujian asumsi klasik yakni sebagai tahapan awal pemenuhan persyaratan statistik yang dibutuhkan dalam penerapan regresi linier berganda. Proses ini mencakup tiga pengujian utama, yakni: pertama, uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas yang digunakan untuk memeriksa apakah varians residual konstan di seluruh rentang data. Ketiga pengujian ini bersifat esensial agar interpretasi terhadap hasil regresi dapat dilakukan secara sahih, tepat, dan bebas dari bias statistik.



Sumber: Output SPSS 30, 2025  
**Gambar 1. Normalitas Grafik P-P Plot**

Gambar P-Plot di atas memperlihatkan bahwasannya titik-titik berwarna biru yang ada selaras dengan garis diagonalnya. Hal tersebut menunjukkan data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya penyimpangan yang signifikan, sehingga data dianggap normal. Memperkuat data P-Plot di atas, normalitas data pada kolmogorov smirnov menunjukkan nilai Sig. 0,200, dalam kriteria menunjukkan bahwa distribusi data normal karena di atas 0,05. Sehingga hal ini menguatkan asumsi bahwa data yang dianalisis tidak menunjukkan penyimpangan signifikan dari normalitas data.

Selanjutnya, analisis multikolinearitas dilakukan untuk memeriksa adanya pengaruh antar variabel independen. Proses tersebut mencakup penghitungan matriks korelasi antar variabel, serta penentuan tolerance dan VIF. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menggunakan SPSS, tidak ditemukan masalah multikolinearitas yang signifikan pada variabel-variabel yang diuji. Nilai tolerance pada variabel gaya kepemimpinan 0,996 dan VIF 1,041, pada disiplin kerja 0,992 dan VIF 1,008, serta variabel motivasi kerja 0,989 dan VIF 1,011. Nilai-nilai tersebut menegaskan bahwa tidak ditemukan masalah multikolinearitas, sehingga seluruh variabel bebas dapat dimasukkan dalam model regresi secara simultan tanpa menimbulkan bias estimasi.



Sumber: Output SPSS 30, 2025

**Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot**

Hasil pengujian heteroskedastisitas bertujuan mendeteksi ketidakkonsistenan dalam varians residual antara beberapa pengamatan. Tindakan ini penting dilakukan guna memastikan bahwa residual memiliki distribusi varians yang stabil atau seragam, yang disebut dengan homoskedastisitas—sebuah kondisi ideal dalam analisis regresi. Kondisi tersebut merupakan prasyarat ideal dalam regresi, karena menunjukkan bahwa model tidak memiliki pola penyimpangan tertentu yang dapat mempengaruhi akurasi prediksi. Sebaliknya, apabila ditemukan berubahnya varians residual, maka hal tersebut menandakan adanya gejala heteroskedastisitas, yang berpotensi menurunkan keandalan estimasi model. Untuk langkah awal dalam mendeteksi hal ini, dilakukan visualisasi menggunakan grafik scatterplot sebagaimana ditunjukkan pada gambar sebelumnya guna melihat apakah terdapat pola penyebaran tertentu dalam distribusi titik-titik data residual.

Berdasarkan hasil scatterplot, memperlihatkan bahwa tidak ada pola tertentu pada sebaran titik-titik dalam plot scatter. Titik-titik tersebut menyebar teracak. Hal tersebut mengindikasikan analisis regresi yang digunakan bebas dari masalah heteroskedastisitas. Oleh karena itu, dapat dipahami yaitu bahwa varians residual pada analisis regresi ini relatif stabil dan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan.

Sebagai langkah lanjutan untuk memastikan bahwa model regresi terbebas dari masalah heteroskedastisitas, dilakukan pula pengujian menggunakan metode Glejser. Uji ini dapat dilihat melalui nilai signifikansi statistik: apabila nilai tersebut melebihi 0,05, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas dalam model. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai sig. variabel gaya kepemimpinan 0,201, disiplin kerja 0,909, dan motivasi kerja 0,591. Keseluruhan hasil tersebut berada di atas batas signifikansi 5%, yang menunjukkan bahwa varians residual cenderung stabil di seluruh observasi.

### **Uji Regresi Linier Berganda**

**Table 1. Regresi Linier Berganda Coefficients<sup>a</sup>**

<b>Model</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>		
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
1 (Constant)	-86,404	5,617		-15,382	0,001
Gaya Kepemimpinan	0,697	0,076	0,405	9,201	0,001
Disiplin Kerja	1,040	0,085	0,542	12,266	0,001

Coefficients <sup>a</sup>					
Motivasi Kerja	1,281	0,096	0,590	13,338	0,001

Sumber: Output SPSS 30

$$Y = -86,404 + 0,697 + 1,040 + 1,281$$

Nilai konstanta sebesar -86,404 dalam model regresi mengindikasikan bahwa apabila seluruh variabel bebas—meliputi gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja dinilai tidak berpengaruh, sehingga kinerja karyawan diprediksi berada pada angka negatif sebesar -86,404. Walaupun skenario tersebut tidak realistik dalam praktik, nilai konstanta tetap memegang peranan penting dalam merumuskan model persamaan regresi secara menyeluruh.

Untuk variabel gaya kepemimpinan, koefisien regresi tercatat dengan nilai 0,697. Artinya, setiap peningkatan satu unit dalam gaya kepemimpinan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,697 poin. Hasil ini didukung oleh tingkat signifikansi yang sangat rendah, yakni kurang dari 0,001, yang secara statistik menguatkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja bersifat positif dan signifikan.

Sementara itu, disiplin kerja menunjukkan koefisien regresi dengan nilai 1,040. Hasil tersebut memperlihatkan jika tingkat kedisiplinan meningkat satu unit, maka kinerja karyawan diperkirakan akan naik sebesar 1,040 poin. Nilai signifikansi yang berada di bawah 0,001 mengonfirmasi bahwa kontribusi disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja bersifat positif dan bernilai signifikan.

Variabel motivasi kerja mencatatkan koefisien regresi tertinggi, yaitu 1,281. Dengan demikian, setiap kenaikan satu unit pada motivasi kerja akan mendorong peningkatan kinerja karyawan sebesar 1,281 poin. Mengingat nilai signifikansi yang juga berada jauh di bawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor paling dominan yang memberikan pengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

### **Uji Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ialah indikator statistik yang esensial dalam model regresi, karena memberikan gambaran mengenai sejauh mana variasi atau fluktuasi variabel bebas bisa dijelaskan oleh kombinasi variabel terikat yang dimasukkan. Perolehan  $R^2$  ini menunjukkan rentang 0 hingga 1, jika mendekat pada angka satu, maka mempunyai kemampuan untuk menjelaskan variabel terikat, jika sebaliknya (mendekati angka 0) maka tidak punya kemampuan menjelaskan.

*Adjusted R Square* diperoleh nilai 0,708, menandakan sekitar 70,8% variasi dalam kinerja karyawan mampu dijelaskan dengan tiga variabel bebas yang dianalisis, yaitu gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan motivasi kerja. Sementara itu, sisa sebesar 29,2% dari variasi tersebut diduga adalah variabel lain selain yang digunakan pada penelitian ini.

### **Uji Hipotesis**

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

<b>Model</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>		<b>ANOVA</b>			
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	
1 (Constant)	-86,404	5,617		-15,382	<,001	122,957	<,001 <sup>b</sup>	
Gaya Kepemimpinan	0,697	0,076	0,405	9,201	<,001			
Disiplin Kerja	1,040	0,085	0,542	12,266	<,001			
Motivasi Kerja	1,281	0,096	0,590	13,338	<,001			

Sumber: Output SPSS 30

Berdasarkan output analisis pada tabel Coefficients, variabel gaya kepemimpinan memperoleh t hitung 9,201 dengan sig. kurang dari 0,001. Karena angka ini lebih kecil dari batas signifikansi 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan punya pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Ini berarti, semakin efektif gaya kepemimpinan—seperti kemampuan memberi arahan dan membangun inspirasi—semakin baik pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

Pada variabel disiplin kerja, didapatkan  $t$  hitung 12,266 dan sig. kurang dari 0,001. Temuan ini menunjukkan tingkat kedisiplinan karyawan memiliki kontribusi signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja. Pegawai yang mematuhi regulasi, bekerja tepat waktu, serta menunjukkan tanggung jawab terhadap tugasnya cenderung menghasilkan performa yang optimal dan stabil.

Sedangkan variabel motivasi kerja mencatat nilai  $t$  hitung tertinggi, yakni 13,338 dengan nilai signifikansi < 0,001. Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi merupakan faktor dominan dalam memengaruhi kinerja. Semakin tinggi dorongan internal yang dimiliki karyawan—yang tercermin dalam semangat kerja, kejelasan tujuan, serta kepuasan dalam bekerja—semakin besar pula peluang untuk mencapai hasil kerja maksimal.

Sementara itu, hasil uji F berdasarkan tabel ANOVA menunjukkan F hitung 122,957 dan sig. kurang dari 0,001. Sehingga dapat disimpulkan ketiga variabel diatas secara simultan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Adapun variabel bebas dalam model (gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja) memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variasi dalam kinerja karyawan. Sehingga, analisis regresi yang diuji bisa diterima sebagai penjelasan yang sah untuk variasi produktivitas kerja pada penelitian ini.

## Pembahasan

### **H1: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam tahap pengujian hipotesis, hasil analisis statistik menunjukkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, sementara hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima sebagai kesimpulan yang sah secara statistik. Keputusan ini didasarkan pada perolehan nilai  $t$  hitung sebesar 9,201, yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel sebesar 1,662. Selain itu, tingkat signifikansi (p-value) yang diperoleh berada jauh di bawah batas toleransi yang umum digunakan, yaitu 0,05—with nilai signifikansi tercatat kurang dari 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan atau pengaruh yang sangat signifikan secara statistik antara variabel yang diuji, sehingga mendukung keberlakuan hipotesis alternatif dalam konteks penelitian ini.

Nilai Koefisien 0,697 memperlihatkan adanya peningkatan kualitas kepemimpinan—baik dalam kemampuan mengambil keputusan yang tepat, memberikan motivasi yang konstruktif, maupun membangun komunikasi yang efektif—berkontribusi langsung terhadap peningkatan performa kerja pegawai. Pemimpin yang bersikap tegas, terbuka dalam menyampaikan arahan, serta mampu menjadi sumber inspirasi emosional dan profesional, akan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan bertanggung jawab. Hasil ini bertemali dengan berbagai riset terdahulu [10], [14], serta [9], yang secara konsisten menunjukkan adanya dampak positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja individu, terutama dalam konteks organisasi formal seperti institusi perbankan.

### **H2: Disiplin Kerja Berpengaruh secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Pada usulan ini ditemukan penolakan pada hipotesis nol ( $H_0$ ) dan diterimanya hipotesis alternatif ( $H_1$ ). Adapun diperoleh  $t$  hitung 12,266 yang nilainya lebih besar dari 1,662, tingkat sig. yang sangat rendah, yakni di bawah 0,001 lebih kecil dari 0,05. Temuan ini memberikan bukti kuat secara statistik bahwa disiplin kerja menjadi aspek utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Koefisien regresi 1,040 mengindikasikan setiap ada satu peningkatan disiplin kerja bisa memberikan dorongan yang sebanding terhadap peningkatan kinerja. Ini berarti bahwa karyawan yang secara konsisten menaati peraturan perusahaan, menunjukkan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, serta menjaga ketepatan waktu dalam menjalankan kewajiban, cenderung memberikan hasil kerja yang lebih optimal dan profesional.

Tingkat disiplin yang baik tidak hanya mencerminkan integritas seseorang, dan membangun ketertiban kultur kerja, efisien, dan stabil. Lingkungan kerja yang didukung oleh kedisiplinan yang tinggi akan mendorong produktivitas secara keseluruhan, serta meningkatkan daya saing organisasi. Hasil ini bertemali dengan riset-riset sebelumnya yang telah dikaji peneliti [11], [15], dan [9], yang juga menekankan bahwa disiplin kerja merupakan fondasi utama dalam membangun kinerja unggul, terutama di sektor perbankan yang sangat menuntut akurasi, profesionalisme, dan tanggung jawab tinggi dalam setiap aktivitas operasional.

### **H3: Motivasi Kerja Berpengaruh secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Selanjutnya pada proses pengujian hipotesis ini, hipotesis nol ( $H_0$ ) dinyatakan ditolak, namun hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Berdasar pada hasil uji  $t$ , diperoleh 13,338 lebih tinggi dari  $t$  tabel 1,662, dan signifikansi di bawah 0,001—jauh di bawah ambang 0,05. Adapun temuan ini menggambarkan secara statistik, motivasi kerja memberikan dampak sangat signifikan pada kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 1,281—yang merupakan angka tertinggi di antara seluruh variabel bebas padamodel ini—menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor paling dominan dalam mendorong peningkatan kinerja. Dengan kata lain, dorongan internal yang

kuat dalam diri karyawan, baik dalam bentuk semangat kerja, orientasi pada pencapaian, maupun ketekunan dalam menghadapi tantangan, secara langsung berdampak pada efektivitas dan hasil kerja yang dicapai.

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi umumnya tidak hanya bekerja lebih giat, tetapi juga mampu mengarahkan energi dan fokusnya secara produktif untuk mencapai target organisasi. Mereka cenderung lebih tangguh, ulet, dan konsisten dalam menjalankan tugas, meskipun dihadapkan pada tekanan atau hambatan kerja. Temuan ini berhubungan dengan berbagai studi terdahulu, seperti yang dilaksanakan oleh peneliti [12],[16], dan [17], yang juga mengonfirmasi bahwa motivasi merupakan elemen strategis dalam mengoptimalkan produktivitas dan kualitas kinerja, terlebih dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tuntutan seperti di sektor perbankan.

#### **H4: Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis terakhir menggunakan analisis uji F, hipotesis nol ( $H_0$ ) dinyatakan ditolak dan diterimanya hipotesis alternatif ( $H_1$ ). Ditunjukkan oleh F hitung 122,957, dimana secara signifikan lebih besar dibandingkan nilai F tabel sebesar 2,70. Diperoleh juga nilai signifikansi  $< 0,001$ , dimana nilai ini jauh dari ambang 0,05, yang memperkuat kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan berkontribusi signifikan peningkatan kinerja pada karyawan.

Adapun  $Adjusted R^2$  0,708 menunjukkan bahwa sekitar 70,8% dari variabilitas yang terjadi dalam variabel kinerja karyawan bisa diuraikan ketiga variabel bebas yang diteliti pada model ini. Sementara itu, sisanya sebesar 29,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini —misalnya aspek budaya organisasi, iklim kerja, kualitas hubungan antarpegawai, atau faktor individu seperti kondisi psikologis dan pengalaman kerja.

Hasil ini selaras dengan temuan dari penelitian terdahulu, di antaranya oleh peneliti [9],[15], dan [18], yang juga menyatakan bahwa sinergi antara kepemimpinan yang efektif, tingkat kedisiplinan yang tinggi, dan motivasi kerja yang kuat mampu menciptakan dampak yang signifikan terhadap peningkatan performa karyawan. Dari ketiga variabel tersebut, motivasi kerja kembali terbukti sebagai unsur paling berpengaruh, menunjukkan bahwa semangat dan dorongan internal individu merupakan penggerak utama produktivitas, khususnya dalam sektor perbankan yang sarat dengan tuntutan kinerja tinggi dan tekanan kerja yang intens.

## **KESIMPULAN**

Dapat ditarik kesimpulan pada penelitian ini gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bank Jatim Cabang Kediri. Gaya kepemimpinan yang efektif—tercemin melalui kemampuan dalam mengambil keputusan strategis, memberikan motivasi, dan menjalin komunikasi yang terbuka—berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong produktivitas. Sementara itu, kedisiplinan yang terlihat dari ketertundukan pada kebijakan, waktu, dan tanggung jawab individu terhadap tugas, terbukti mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Di antara ketiga variabel, motivasi kerja menempati posisi paling dominan. Karyawan yang memiliki orientasi tujuan yang jelas, semangat kerja tinggi, konsistensi dalam menghadapi hambatan, serta kepuasan terhadap pekerjaan, cenderung memberikan kontribusi maksimal terhadap keberhasilan organisasi. Secara simultan, ketiga faktor tersebut mampu menjelaskan keseluruhan variasi dalam kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai adjusted  $R^2$  sebesar 70,8%. Hal tersebut menggambarkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu mengelola faktor kepemimpinan, kedisiplinan, dan motivasi secara terintegrasi. Dengan demikian, temuan ini menjadi bukti empiris bahwa keberhasilan perusahaan, khususnya dalam bidang perbankan, sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia yang efektif, berkesinambungan, dan berorientasi pada pembentukan lingkungan kerja yang sehat serta produktif.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, terdapat beberapa saran strategis yang dapat diterapkan oleh Bank Jatim Cabang Kediri. Pertama, dalam hal gaya kepemimpinan, manajemen diharapkan mampu memperkuat praktik kepemimpinan yang positif, adil, dan partisipatif. Pimpin sebaiknya lebih terbuka terhadap masukan karyawan, memberikan umpan balik yang membangun, serta menjadi teladan dalam sikap dan tindakan. Pelatihan kepemimpinan secara berkala juga penting dilakukan guna meningkatkan kemampuan manajerial dan interpersonal para pimpinan agar tercipta iklim kerja yang kondusif dan produktif. Kedua, berkaitan dengan disiplin kerja, perusahaan disarankan untuk menetapkan aturan yang jelas dan mensosialisasikannya secara menyeluruh. Penerapan sistem reward and punishment secara konsisten juga

diperlukan agar karyawan merasa termotivasi untuk mematuhi aturan kerja. Selain itu, pengawasan terhadap kehadiran, ketepatan waktu, dan penyelesaian tugas harus ditingkatkan untuk membentuk budaya kerja disiplin yang menyeluruh di lingkungan perusahaan. Ketiga, dalam hal motivasi kerja, Bank Jatim Cabang Kediri diharapkan memberikan apresiasi yang sesuai terhadap kinerja karyawan, baik berupa insentif seperti bonus, ataupun penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan pujian. Selain itu, penyediaan kesempatan untuk pengembangan karier dan pelatihan yang sesuai dengan potensi karyawan juga penting dilakukan. Lingkungan kerja yang kondusif dan mampu menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi dapat mendorong peningkatan motivasi karyawan secara konsisten dan berkelanjutan. Bagi penelitian berikutnya, penelitian ini bisa dijadikan rujukan untuk mengkaji faktor yang turut memengaruhi kinerja karyawan di berbagai sektor. Untuk memperkaya hasil temuan, penelitian selanjutnya disarankan agar memasukkan variabel tambahan seperti kepuasan kerja, tingkat stres kerja, budaya organisasi, maupun kompetensi individu. Hal ini bertujuan agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif atau metode campuran (mixed methods) dapat menjadi alternatif guna menggali secara lebih mendalam pengalaman dan persepsi karyawan dalam konteks kerja mereka. Sementara itu, bagi perguruan tinggi, penting untuk terus mendorong mahasiswa agar melakukan penelitian berbasis lapangan yang relevan dengan dunia kerja. Dengan melibatkan diri secara langsung dalam aktivitas organisasi seperti di Bank Jatim, mahasiswa akan memperoleh pemahaman yang lebih aplikatif terhadap teori manajemen yang dipelajari. Selain itu, penyelenggaraan forum diskusi, seminar, dan kuliah tamu bersama praktisi juga sangat bermanfaat dalam memperkaya wawasan serta menjembatani dunia akademik dengan dunia profesional. Dengan sinergi antara institusi pendidikan, dunia kerja, dan peneliti, peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dicapai secara lebih efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arofah H. Era AI, 97% Perusahaan Indonesia Berencana Tingkatkan Skill Karyawan. TopcareerId 2024. [https://topcareer.id/read/2024/02/27/104018/era-ai-97-perusahaan-indonesia-berencana-tingkatkan-skill-karyawan/?utm\\_source=chatgpt.com](https://topcareer.id/read/2024/02/27/104018/era-ai-97-perusahaan-indonesia-berencana-tingkatkan-skill-karyawan/?utm_source=chatgpt.com).
- [2] Bramanta VR, Sumantri BA, Leksmono PY. Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Polowijo Kediri. Semin Nas Manajemen, Ekon Dan Akunt 2022;7:663–9.
- [3] Jopanda H. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interventing. J Manaj Univ Satya Negara Indones 2021;6:6.
- [4] Nadinda A. pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. 2021.
- [5] Permata sari B, Yudho Leksmono P. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Rosiding Simp Nas Manaj Dan Bisnis 2024;3:932. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/mtndvc30>.
- [6] Sardanto R, Muslih B, Tohari A. *No Work No Pay: Point System Learning as TQM Innovation In Higher Education* 2023;20:93–105.
- [7] Lia S, Wihara D septa, Laksono poniran yudho. Pengaruh insentif, disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan toko anyar nganjuk. Semin Nas Manajemen, Ekon Dan Akunt 2023;8:159–67.
- [8] Waedoloh H, Purwanta H, Ediyono S. Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. Soc Humanit Educ Stud Conf Ser 2022;5:144. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>.
- [9] Andico RR, Mahargiono PB. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Cabang Bank Bri Gresik). J Ilmu Dan Ris Manaj 2022;11:1–16.
- [10] Joshua T, Kolengan R, Dotulung LOH. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), TBK (Cabang Kampus). J EMBA J Ris Ekon Manajemen, Bisnis Dan Akunt 2020;8:521\_528. <https://doi.org/10.52049/gemakampus.v13i1.57>.
- [11] Pratiwi DN, Aniek W. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim. J Ilmu Dan Ris Manaj 2021;10:1–16.
- [12] Goni HG, Manoppo W, Rogahang J. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. Productivity 2021;2:330–5.
- [13] Firmansyah D, Dede. Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi. J Ilm Pendidik Holistik 2022;1:85–114.
- [14] Maghfirah S. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan Pada Pt Bni Syariah Banda Aceh. 2020.
- [15] Multazam M, Kamase J, Hasbi H. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Daya Makassar. *Tata Kelola* 2020;7:239–53. <https://doi.org/10.52103/tatakelola.v7i2.187>.
- [16] Suryani NK, Wahid U, Toni A. Peran Efektifitas Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. *Widya Manaj* 2023;5:109–19. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v5i2.3670>.
- [17] Tanjung AF, Mardhiyah A. Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank Syariah Indonesia. *Transekonomika Akuntansi, Bisnis Dan Keuang* 2023;3:570–85. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i3.441>.
- [18] Budi AS, Wahyuni DU. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Bpr Jatim Bank UMKM Jawa Timur Cabang Utama Surabaya. *J Ilmu Dan Ris Manaj* 2023;12:18.