

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (PADA LEMBAGA
PEMASYARAKATAN KELAS II B KOTA PASURUAN)**

SKRIPSI

Dosen Pembimbing :

DR. H. FAUZAN ALMANSHUR, ST., MM



Oleh :

NOVIRA PUTRI FAUDIA

NIM: 200501110219

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2026

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (PADA LEMBAGA
PEMASYARAKATAN KELAS II B KOTA PASURUAN)**

SKRIPSI

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh :

NOVIRA PUTRI FAUDIA

NIM: 200501110219

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sdm
dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (pada
lapas IIB kota pasuruan)

SKRIPSI

Oleh

Novira Putri Faudia

NIM : 200501110219

Telah Disetujui Pada Tanggal 18 Juni 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan)

SKRIPSI

Oleh

NOVIRA PUTRI FAUDIA

NIM : 200501110219

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 25 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji

Zaim Mukaffi, M.Si

NIP. 197911242009011007



2. Anggota Penguji

Svahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002



3. Sekretaris Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Novira Putri Faudia

NIM : 200501110219

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LEMBAGA PERMASYARAKATAN KELAS IIB KOTA PASURUAN adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 11 Juni 2026

Hormat saya,



Novira Putri Faudia

NIM : 200501110219

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah, Tuhan Semesta Alam, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya selama perjalanan panjang penulisan skripsi ini, sehingga saya dapat mempersembahkan karya skripsi ini kepada:

1. *Orang tua saya, Ayah dan Ibu* : Skripsi ini saya persembahkan sepenuhnya kepada dua orang hebat dalam hidup saya, Ayah dan Ibu. Ayah dan Ibu tercinta, yang selalu memberikan kasih sayang, doa, dukungan, pengorbanan, serta semangat tanpa henti dalam setiap langkah kehidupan saya. Skripsi ini adalah persembahan kecil saya untuk kedua orang tua saya. Tanpa inspirasi, dorongan, dan dukungan yang telah diberikan oleh mereka, saya mungkin akan kesulitan dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Meskipun perjalanan masih panjang, semoga skripsi ini menjadi awal kebahagiaan yang dapat saya berikan untuk Ayah dan Ibu.
2. *Keluarga dan teman-teman* : Tak lupa juga kepada adik saya, Naila Putri Faudia dan Laila Sahara yang telah memberikan dukungan, semangat, dan motivasi sehingga saya dapat mempersembahkan skripsi ini untuk kalian. Dalam perjalanan panjang ini, saya tidak pernah sendirian. Halaman ini saya persembahkan juga untuk orang yang selalu support saya dan selalu ada untuk saya, Lukman Khakim. Terima kasih atas kehadiran, doa, dan semangat kalian yang menjadi bekal berharga dalam setiap langkah.
3. *Dosen Wali dan Pembimbing* : Ibu Dr. Hj. Umrotul Khasanah, S.Ag, M.Si selaku dosen wali, terimakasih atas pendampingan dan nasehatnya selama ini. Dan Bapak Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM sebagai pembimbing saya, saya ucapkan banyak terimakasih atas ilmu, motivasi, dukungan, dan saran yang telah diberikan hingga skripsi ini selesai.

HALAMAN MOTTO

وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

“Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga.”

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan”.

Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia keluar dari kegelapan menuju cahaya petunjuk dalam Din- al Islam.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan, arahan, serta kontribusi pemikiran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, ilmu, dukungan, dan saran selama proses penulisan skripsi.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kepala Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan dan seluruh pegawai di Lapas Kelas IIA Pamekasan.
7. Ayah, ibu, kakak, adik, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do’a dan dukungan hingga skripsi ini selesai.

8. Teman-teman seperjuangan Manajemen 2020 (D'legiun) yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
خالصة.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
1.5 Batasan Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Penelitian Terdahulu	17
2.2 Gaya Kepemimpinan	26
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	26
2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan	28
2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	29
2.2.4 Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Islam.....	30

2.3	Pengembangan Sumber Daya Manusia	32
2.3.1	Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	32
2.3.2	Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia	34
2.3.3	Faktor-Faktor Pengembangan Sumber Daya Manusia	35
2.3.4	Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam	36
2.4	Disiplin Kerja	38
2.4.1	Pengertian Disiplin Kerja	38
2.4.2	Indikator Disiplin Kerja	40
2.4.3	Disiplin Kerja dalam Perspektif Islam	41
2.5	Kinerja Pegawai	43
2.5.1	Indikator Kinerja	44
2.5.2	Faktor-Faktor Kinerja	45
2.5.3	Kinerja dalam Perspektif Islam	46
2.6	Hubungan Antar Variabel.....	47
2.6.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	47
2.6.2	Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai	48
2.6.3	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	49
2.6.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan SDM dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	50
2.7	Kerangka Konseptual	51
2.8	Hipotesis Penelitian	52
BAB III	METODE PENELITIAN	53
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53
3.2	Lokasi Penelitian	54
3.3	Populasi dan Sampel.....	54
3.3.1	Populasi.....	54
3.3.2	Sampel.....	55
3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	56
3.5	Data dan Jenis Data	57
3.5.1	Data Primer	57

3.5.2 Data Sekunder	57
3.5.3 Jenis Data	58
3.6 Teknik Pengumpulan Data	58
3.6.1 Teknik Pengumpulan Data	58
3.6.2 Instrumen Penelitian	59
3.7 Definisi Operasional Variabel	60
3.8 Skala Pengukuran	63
3.9 Analisis Data	64
3.9.1 Evaluasi Outer Model (Evaluasi Measurement)	65
3.9.1.1 Validitas Konvergen	65
3.9.1.2 Validitas Diskriminan	65
3.9.1.3 Reliabilitas	66
3.9.2 Evaluasi Inner Model (Evaluasi Model Struktural)	66
3.9.2.1 R Square (Coefficient of Determination)	67
3.9.2.2 Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)	67
3.9.2.3 Koefisien Jalur (Path Coefficient)	68
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	69
4.1 Hasil Penelitian	69
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	69
4.1.2 Logo	72
4.1.3 Visi dan Misi	73
4.1.4 Struktur Organisasi	74
4.2 Karakteristik Responden	75
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	76
4.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	76
4.3.2 Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	79
4.3.3 Variabel Disiplin Kerja (X3)	82
4.3.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y)	84
4.4 Uji Partial Least Square (PLS)	86

4.4.1 Outer Model	87
4.4.1.1 Validitas Konvergen dan Reliabilitas	87
4.4.1.2 Validitas Diskriminan	93
4.4.2 Inner Model	94
4.4.2.1 Uji Multikolinieritas	94
4.4.2.2 Uji Hipotesis	95
4.5 Pembahasan	100
4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	100
4.5.2 Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai	102
4.5.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	104
4.5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan SDM dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	106
BAB V PENUTUP.....	108
5.1 Kesimpulan	108
5.2 Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan Jumlah Warga Binaan Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan Tahun 2020–2025	3
Gambar 1.2 Diagram Batang Rekapitulasi Data Kehadiran Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan (Periode Juli 2024 – Agustus 2025) ..	12
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	51
Gambar 4.1 Logo Kemenkumham.....	72
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan.....	74
Gambar 4.3 Hasil PLS Algorithm.....	87
Gambar 4.4 Hasil PLS Algorithm (Bootstrapping)	88
Gambar 4.5 Hasil Bootstrapping	95

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia Oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan	6
Tabel 1.2 Rekapitulasi Data Kehadiran Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan (Periode Juli 2024 – Agustus 2025)	9
Tabel 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3.1 Skor Skala Likert	60
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel	61
Tabel 3.3 Skor Skala Likert	64
Tabel 4.1 Jumlah Responden	75
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	76
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan SDM (X2)	79
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Disiplin Kerja (X3)	82
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	84
Tabel 4.6 Hasil Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	89
Tabel 4.7 Hasil Variabel Pengembangan SDM (X2)	90
Tabel 4.8 Hasil Variabel Disiplin Kerja (X3)	91
Tabel 4.9 Hasil Variabel Kinerja Pegawai (Y)	92
Tabel 4.10 Fornell dan Larcker	93
Tabel 4.11 Inner Variance Inflated Factor (VIF)	94
Tabel 4.12 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	96
Tabel 4.13 Uji Hipotesis Simultan	98
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi	99

ABSTRAK

Novira Putri Faudia. 2026, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan”

Pembimbing : Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, Kinerja

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Disiplin Kerja juga menjadi faktor penting yang mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tanggung jawab kerja. Ketiga faktor tersebut diyakini memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan yang masih menghadapi fluktuasi tingkat kehadiran dan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi yang terdiri atas seluruh pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis Google Form. Sampel penelitian berjumlah 109 pegawai yang ditentukan menggunakan teknik probability sampling dengan pendekatan proportional stratified random sampling. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi Gaya Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2), dan Disiplin Kerja (X3), sedangkan variabel dependen yang diteliti adalah kinerja pegawai (Y). Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0.

Berdasarkan hasil penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan (negatif) terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Sebaliknya, Pengembangan Sumber Daya Manusia terbukti memberikan pengaruh yang signifikan (positif) terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Disiplin Kerja juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, Kinerja

ABSTRACT

Novira Putri Faudia. 2026. Thesis. Title: "The Influence of Leadership Style, Human Resource Development, and Work Discipline on Employee Performance at Class IIB Correctional Institution of Pasuruan City"

Supervisor: Dr. Fauzan Almanshur, S.T., M.M.

Keyword : Leadership Style, Human Resource Development, Work Dicipline, Performance

Leadership style refers to a leader's ability to influence, direct, and motivate subordinates in achieving organizational goals. In addition, Human Resource Development (HRD) is an organizational effort to enhance employees' competencies, knowledge, and skills through education and training programs. Work discipline is also an important factor that reflects employees' compliance with organizational regulations and work responsibilities. These three factors are believed to play a significant role in improving employee performance, particularly at the Class IIB Correctional Institution of Pasuruan City, which still experiences fluctuations in employee attendance and performance levels.

This study employed a quantitative research approach with a population consisting of all employees of the Class IIB Correctional Institution of Pasuruan City. Data were collected through questionnaires distributed via Google Forms. The research sample consisted of 109 employees selected using a probability sampling technique with a proportional stratified random sampling approach. The independent variables in this study were Leadership Style (X1), Human Resource Development (X2), and Work Discipline (X3), while the dependent variable was Employee Performance (Y). The collected data were analyzed using SmartPLS version 4.0 software.

The results of the study indicate that the Leadership Style variable does not have a significant (negative) effect on employee performance at the Class IIB Correctional Institution of Pasuruan City. In contrast, Human Resource Development has a significant (positive) effect on employee performance. Furthermore, Work Discipline is also proven to have a significant effect on employee performance at the Class IIB Correctional Institution of Pasuruan City.

Keywords: Leadership Style, Human Resource Development, Work Discipline, Employee Performance.

خاتمة

نوفيرا بوتري فوديا. 2026. رسالة جامعية (أطروحة البكالوريوس). بعنوان: "أثر أسلوب القيادة، وتنمية (IIB) الموارد البشرية، والانضباط الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الإصلاحية من الفئة الثانية بمدينة باسوروان".

المشرف: الدكتور فوزان المنصور، الماجستير

الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة، تنمية الموارد البشرية، الانضباط الوظيفي، الأداء

يُعد أسلوب القيادة قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة. كما تُعد تنمية الموارد البشرية من الجهود التنظيمية الرامية إلى تحسين كفاءات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم من خلال التعليم والتدريب. ويُعد الانضباط الوظيفي أيضاً عاملاً مهماً يعكس مدى التزام الموظفين باللوائح والمسؤوليات الوظيفية. ويُعتقد أن هذه العوامل الثلاثة تؤدي دوراً مهماً في بمدينة باسوروان، التي (IIB) تحسين أداء الموظفين، ولا سيما في المؤسسة الإصلاحية من الفئة الثانية. ما زالت تواجه تحديات في مستويات الحضور وأداء الموظفين

استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي المؤسسة بمدينة باسوروان. وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات (IIB) الإصلاحية من الفئة الثانية وبلغ عدد أفراد العينة 109 موظفين، تم اختيارهم (Google Form) إلكترونية عبر نموذج جوجل من خلال المعاينة العشوائية الطبقية (Probability Sampling) باستخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية وتضمنت المتغيرات المستقلة في (Proportional Stratified Random Sampling) التناسبية في (X3) والانضباط الوظيفي، (X2) وتنمية الموارد البشرية، (X1) هذه الدراسة أسلوب القيادة وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (Y) حين تمثل المتغير التابع في أداء الموظفين الإصدار SmartPLS 4.0.

وأظهرت نتائج الدراسة أن متغير أسلوب القيادة لا يؤثر تأثيراً معنوياً (سلبياً) في أداء الموظفين بمدينة باسوروان. وعلى العكس من ذلك، ثبت أن تنمية (IIB) بالمؤسسة الإصلاحية من الفئة الثانية الموارد البشرية تؤثر تأثيراً معنوياً (إيجابياً) في أداء الموظفين. كما أثبتت النتائج أن الانضباط الوظيفي بمدينة باسوروان (IIB) يؤثر كذلك في أداء الموظفين بالمؤسسة الإصلاحية من الفئة الثانية

الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة، تنمية الموارد البشرية، الانضباط الوظيفي، الأداء

BAB I

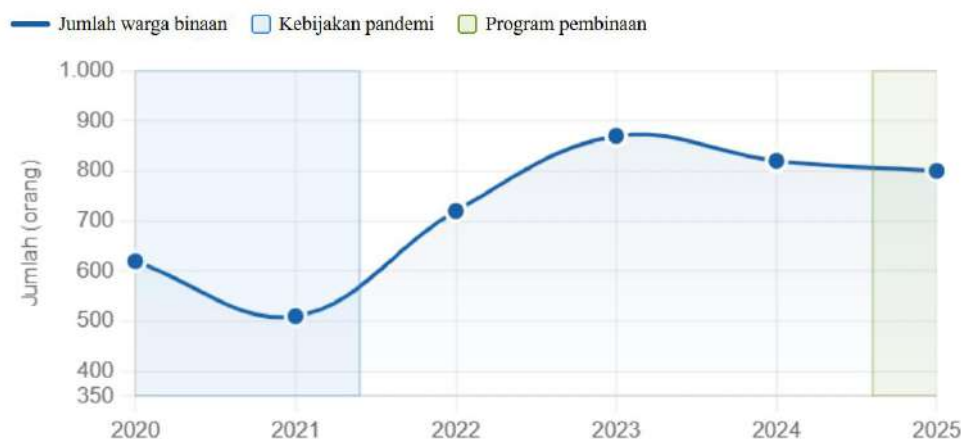
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik di Indonesia, kinerja pegawai sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pemerintahan menjadi fokus perhatian yang krusial. Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) sebagai salah satu institusi publik yang bertugas melaksanakan fungsi pemasyarakatan dan rehabilitasi warga binaan, menghadapi tantangan kompleks akibat faktor internal seperti overcapacity, keterbatasan sumber daya, dan dinamika organisasional (Kementerian Hukum dan HAM, 2022). Kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan, sebagai bagian dari sistem pemasyarakatan nasional, tidak hanya memengaruhi efektivitas program rehabilitasi, tetapi juga berkontribusi pada tercapainya tujuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan, yang menekankan pada prinsip hak asasi manusia dan pembinaan yang berkelanjutan.

Sistem pemasyarakatan di Indonesia merupakan pilar utama penegakan hukum dan rehabilitasi sosial, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan. Kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan termasuk petugas sipir, staf administrasi, dan pendukung menjadi faktor krusial dalam mencapai tujuan tersebut.

Gambar 1.1 Perkembangan Jumlah Warga Binaan Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan Tahun 2020–2025



Sumber: Data Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan (diolah)

Berdasarkan grafik di atas, jumlah warga binaan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan mengalami fluktuasi yang cukup signifikan dalam kurun waktu 2020 hingga 2025.

Pada periode 2020–2021, jumlah warga binaan mengalami penurunan akibat diberlakukannya kebijakan asimilasi, integrasi, dan pembebasan bersyarat sebagai respons terhadap pandemi Covid-19. Situasi ini justru menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi dari seluruh pegawai dalam menghadapi perubahan kebijakan yang berlangsung cepat. Kondisi tersebut memperlihatkan betapa pentingnya peran gaya kepemimpinan yang tegas sekaligus adaptif dalam memastikan seluruh pegawai tetap bekerja sesuai prosedur di tengah ketidakpastian. Pada periode 2024–2025, meskipun jumlah penghuni masih berfluktuasi di angka 800-an orang, sebanyak 780 warga binaan tercatat aktif mengikuti program pembinaan kemandirian. Keberhasilan program ini sangat bergantung pada konsistensi dan kedisiplinan pegawai dalam menjalankan peran

pendampingan setiap harinya. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan faktor penentu dalam menjaga keberlangsungan program pembinaan secara terstruktur dan tepat sasaran.

Dengan demikian, grafik di atas secara tidak langsung menggambarkan bahwa tekanan operasional yang dihadapi Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan dari tahun ke tahun menuntut adanya kinerja pegawai yang optimal dan berkelanjutan. Tingginya jumlah warga binaan yang harus dikelola mempertegas urgensi untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengkaji secara ilmiah sejauh mana gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja berkontribusi dalam membentuk kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan secara optimal.

Lokasi Pasuruan yang strategis dekat dengan akses utama Jawa Timur meningkatkan risiko keamanan, sementara anggaran terbatas menyebabkan hanya 60% pegawai mengikuti program pengembangan SDM tahunan (seperti Diklat Pemasyarakatan Kemenkumham). Selain itu, budaya organisasi yang hierarkis sering kali menghambat inisiatif pegawai, menyebabkan disiplin kerja rendah di aspek non-rutin seperti inovasi rehabilitasi. Kasus nyata, seperti insiden tawuran narapidana pada 2021, menyoroti urgensi peningkatan kinerja untuk mencegah eskalasi di wilayah rawan sosial-ekonomi Jawa Timur.

Namun, rendahnya kinerja pegawai di lembaga serupa sering dikaitkan dengan faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan yang kurang adaptif, ketiadaan program pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif, dan lemahnya disiplin kerja, yang pada gilirannya dapat menimbulkan risiko ketidakefektifan operasional dan pelanggaran hak (Rahman & Putri, 2023). Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai menjadi esensial untuk mendukung perbaikan manajemen sumber daya manusia di sektor pemasyarakatan.

Seiring dengan perkembangan teori manajemen sumber daya manusia, gaya kepemimpinan muncul sebagai salah satu faktor dominan yang memengaruhi kinerja pegawai, di mana pendekatan seperti kepemimpinan transformasional dapat mendorong inovasi dan motivasi melalui interaksi yang inklusif dan visioner.

Teori Kepemimpinan Transformasional, dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), mendefinisikan gaya ini sebagai proses di mana pemimpin memengaruhi pengikut untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Menurut para ahli tersebut, pemimpin transformasional melampaui tugas rutin transaksional dengan membangun visi bersama, mendorong inovasi, serta memotivasi bawahan secara intrinsik, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja individu.

Menurut perspektif Islam, pemimpin diwajibkan menjalankan kepemimpinan secara adil, berdasarkan prinsip-prinsip moral dan etika, sambil memikul amanah yang harus dipertanggungjawabkan. Kepemimpinan efektif mencakup elemen pelayanan, keadilan, dan ketaatan kepada Allah, sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an (Surah Al-Baqarah 2:30), yang menekankan peran manusia sebagai khalifah. Nilai-nilai seperti keadilan, ketaatan spiritual, kebijaksanaan, dan empati membentuk dasar kepemimpinan yang bertanggung jawab, meskipun istilah 'gaya kepemimpinan' tidak eksplisit dalam literatur Islam. Secara konseptual, kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi dan membimbing melalui ketaatan, kepercayaan, kehormatan, serta kolaborasi untuk tujuan bersama, dengan menekankan tindakan interaktif yang memotivasi individu. Khususnya, Kepala Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Kota Pasuruan harus meningkatkan peran strategis dan teknis untuk memperbaiki kualitas institusi, selaras dengan prinsip akuntabilitas dan tujuan bersama dalam Islam.

Oleh sebab itu, penting untuk merancang dan meningkatkan kepemimpinan pribadi guna menghadapi masa depan, mengingat proses ini merupakan perjalanan panjang yang penuh tantangan namun berpotensi sukses. Bagi Kepala Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Kota Pasuruan, hal ini menjadi tantangan untuk mengembangkan jiwa kepemimpinan, dengan mempertimbangkan kondisi beragam, sebagai sarana memotivasi dan mengasah pemikiran anggota.

Di samping itu, pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai strategi strategis memainkan peran penting dalam membekali pegawai dengan keterampilan yang diperlukan, terutama melalui program pelatihan, pendidikan

berkelanjutan, dan pengembangan karir. Sebagaimana dijelaskan oleh Noe et al. (2020), pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat aspek psikologis seperti rasa memiliki dan loyalitas organisasional, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, dalam konteks lembaga pemasyarakatan, program pengembangan SDM dapat mencakup pelatihan khusus tentang manajemen konflik dan pemahaman hak asasi, yang membantu pegawai menghadapi tantangan sehari-hari seperti interaksi dengan warga binaan.

Peningkatan atau penurunan kualitas Sumber Daya Manusia, semangat kepemimpinan, dan tingkat kedisiplinan anggota menjadi tantangan utama di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan, sebagaimana diungkapkan oleh salah satu anggota: "Pemimpin adalah sosok yang memimpin di Lembaga ini, dengan adanya pemimpin baru atau yang lebih muda, kita perlu memahami bagaimana kepemimpinan yang ada dan dampaknya." Meskipun hal ini bukan alasan untuk mengubah prinsip kepemimpinan, ia menimbulkan isu yang layak diteliti, khususnya respons anggota terhadap figur pemimpin. Sebagai bagian dari Sumber Daya Manusia, pengurus lembaga bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas untuk mencapai visi dan misi institusi, dengan fokus pada peran strategis dan teknis.

Model Pengembangan SDM dari Raymond Noe (2017) menyajikan kerangka sistematis yang mencakup empat tahap utama: penilaian kebutuhan (needs assessment), desain program (program design), implementasi

(implementation), dan evaluasi (evaluation), untuk memastikan efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

Sumber Daya Manusia (SDM) terdiri dari dua konsep utama: mikro dan makro. Anggota Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan termasuk dalam kategori SDM mikro, yang merujuk pada individu yang terlibat dalam kegiatan kerja di lembaga atau organisasi, seperti pegawai, pekerja, atau tenaga kerja. Lembaga ini berfungsi sebagai fasilitas pembinaan bagi Narapidana dan Anak Didik Pemasyarakatan di Kota Pasuruan. Berikut beberapa Upaya pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan :

**Tabel 1.1 Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia Oleh
Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan**

Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia Oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan
1. Mengadakan kegiatan Pembinaan Fisik Mental Disiplin (FMD) untuk meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) bagi para Petugas Pemasyarakatan.
2. Koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia.
3. Koordinasi dan fasilitasi pembentukan regulasi dan kebijakan. Penataan organisasi.
4. Koordinasi dan pengelolaan urusan sumber daya manusia pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia.
5. Koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan advokasi dan perlindungan hukum pegawai di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia.
6. Koordinasi dan pengelolaan urusan keuangan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia.
7. Koordinasi dan pengelolaan administrasi barang milik negara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia.
8. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, kepastakaan, keprotokolan, dan kerumahtangaan.

Sumber: Data Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan (diolah)

Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan menunjukkan variasi dalam Sumber Daya Manusia, termasuk perbedaan kepribadian, respons terhadap perhatian, dan perilaku di luar pengawasan lembaga. Sebagaimana dinyatakan oleh seorang Kepala di Bidang Kesekretariat, pegawai memiliki cara kerja yang unik namun harus tetap diawasi, khususnya dalam penanganan data rahasia, dengan penekanan pada pemahaman dan penyelesaian tugas daripada penyeragaman gaya kerja. Selain aspek produktivitas, kesejahteraan dan kepuasan pegawai berfungsi sebagai indikator penting kesehatan organisasi, di mana dukungan melalui fasilitas dan kebijakan mencerminkan tanggung jawab organisasi terhadap pengembangan serta keseimbangan kehidupan kerja. Secara keseluruhan, pengembangan SDM di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan tidak hanya mendukung misi lembaga dalam melakukan pembinaan, tetapi juga memberikan dampak positif jangka panjang bagi individu dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen SDM yang berkelanjutan, di mana investasi pada pengembangan manusia menghasilkan hasil yang lebih inklusif dan berkualitas.

Selanjutnya, disiplin kerja sebagai elemen perilaku organisasional telah lama menjadi fokus dalam model teori organisasi, di mana Robbins dan Judge (2019) mengemukakan bahwa disiplin kerja yang kuat, ditandai dengan kepatuhan terhadap aturan dan etika kerja, dapat mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan efisiensi hingga 25%, berdasarkan studi empiris di sektor publik. Menurut Victor Vroom (1964), Teori Expectancy menjelaskan bahwa seseorang akan terdorong untuk melakukan suatu tindakan apabila ia percaya bahwa usaha

yang diberikan dapat menghasilkan kinerja yang optimal dan membawa hasil yang diharapkan. Dalam kaitannya dengan disiplin kerja, pegawai akan lebih termotivasi untuk menaati peraturan, menjaga ketepatan waktu, serta menjalankan tugas sesuai ketentuan apabila mereka meyakini bahwa perilaku tersebut dapat meningkatkan prestasi kerja dan memberikan manfaat bagi dirinya. Oleh karena itu, tingkat disiplin kerja pegawai akan semakin tinggi ketika mereka memiliki keyakinan bahwa perilaku disiplin dapat menghasilkan konsekuensi yang menguntungkan. Teori Reinforcement dari B.F. Skinner menyatakan bahwa perilaku dapat dibentuk melalui penghargaan dan sanksi. Dalam disiplin kerja, penerapan kedua hal tersebut secara konsisten dapat meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi.

Disiplin kerja dalam perspektif Islam merupakan aspek fundamental dari etika perilaku manusia, yang berakar pada konsep amanah (tanggung jawab) dan taqwa (ketakwaan), sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Asr (103:1-3), yang menekankan penggunaan waktu secara produktif dan akuntabilitas di hadapan Allah. Secara historis, prinsip ini terbentuk melalui teladan Nabi Muhammad SAW, yang dalam Hadist (seperti riwayat Bukhari) mencontohkan kedisiplinan dalam pekerjaan sehari-hari, termasuk perdagangan dan pengelolaan masyarakat, sebagai bentuk ibadah yang integral. Disiplin kerja di Islam mencakup elemen seperti ketepatan waktu, kejujuran, dan keseimbangan antara kewajiban duniawi dan spiritual, yang dirangkum dalam ajaran tentang ikhtiyar (usaha) dan istiqamah (konsistensi). Disiplin kerja berkaitan erat dengan budaya organisasi, sebagaimana terlihat pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Kota Pasuruan, di

mana penanaman nilai-nilai disiplin menghasilkan pegawai yang lebih produktif dan berkinerja tinggi. Sebaliknya, organisasi tanpa sistem pengawasan yang jelas cenderung menghadapi penurunan kinerja pegawai. Disiplin kerja tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga sikap tanggung jawab, komitmen, dan motivasi dalam mencapai tujuan organisasi; oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya disiplin yang kuat untuk memaksimalkan kinerja pegawai.

Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan, kinerja pegawai menjadi salah satu indikator penting untuk melihat sejauh mana tugas dan tanggung jawab dapat dijalankan dengan baik. Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan atau keterampilan yang dimiliki pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana mereka bersikap dan berperilaku dalam lingkungan kerja. Salah satu aspek yang berperan cukup besar adalah disiplin kerja. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang baik umumnya lebih konsisten dalam mematuhi aturan, datang tepat waktu, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut dapat membantu meningkatkan kualitas maupun efektivitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.

Teori Kinerja Kerja (Job Performance Theory) menurut Stephen Robbins (2018) mendefinisikan kinerja kerja sebagai hasil evaluasi kontribusi seseorang terhadap tujuan organisasi, yang mencakup tiga dimensi utama: kinerja tugas (task performance) yang berfokus pada pencapaian target inti, kinerja kontekstual (contextual performance) seperti kerjasama tim dan inisiatif, serta perilaku adaptif (adaptive performance) untuk menanggapi perubahan lingkungan, sementara

menghindari perilaku kontra-produktif (counterproductive work behaviors) seperti absensi atau konflik. Robbins (2018) menekankan bahwa kinerja kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan organisasi, dengan pengukuran melalui indikator kuantitatif seperti KPI (Key Performance Indicators) dan kualitatif seperti umpan balik 360 derajat, yang menghasilkan peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Berikut dilampirkan data Rekapitulasi Kinerja Pegawai Oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan dari bulan Juli 2024 hingga Agustus 2025 :

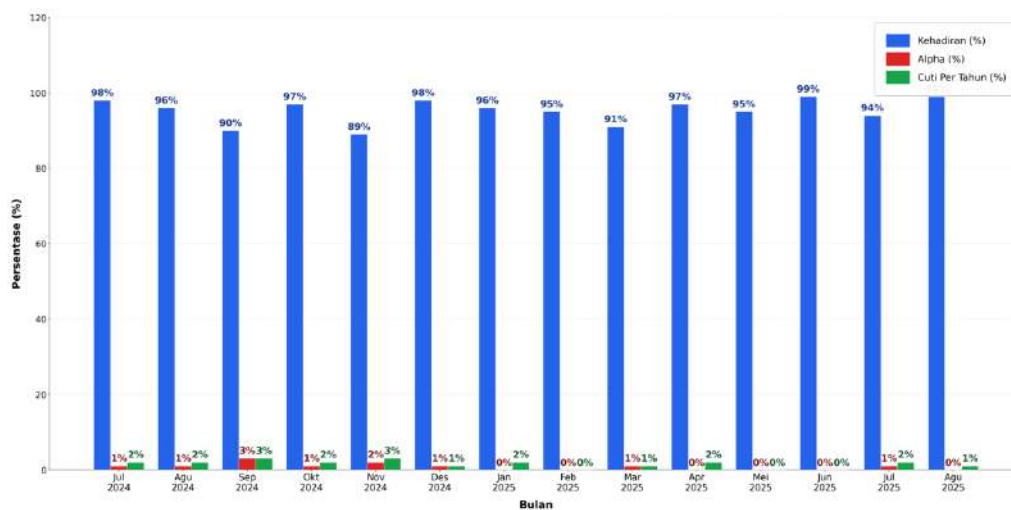
Tabel 1.2 Rekapitulasi Data Kehadiran Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan (Periode Juli 2024 – Agustus 2025)

No.	Bulan	Jumlah Hari Kerja	Kehadiran	Alpha	Cuti Pertahun
1.	Juli 2024	27 Hari	98%	1%	2%
2.	Agustus 2024	28 Hari	96%	1%	2%
3.	September 2024	27 Hari	90%	3%	3%
4.	Oktober 2024	27 Hari	97%	1%	2%
5.	November 2024	28 Hari	89%	2%	3%
6.	Desember 2024	27 Hari	98%	1%	1%
7.	Januari 2025	28 Hari	96%	0%	2%
8.	Februari 2025	26 Hari	95%	0%	0%
9.	Maret 2025	28 Hari	91%	1%	1%
10.	April 2025	27 Hari	97%	0%	2%
11.	Mei 2025	28 Hari	95%	0%	0%
12.	Juni 2025	28 Hari	99%	0%	0%

No.	Bulan	Jumlah Hari Kerja	Kehadiran	Alpha	Cuti Pertahun
13.	Juli 2025	28 Hari	94%	1%	2%
14.	Agustus 2025	28 Hari	99%	0%	1%

Sumber: Data Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan (diolah)

Gambar 1.2 Diagram Batang Rekapitulasi Data Kehadiran Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan (Periode Juli 2024 – Agustus 2025)



Sumber: Data Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan (diolah)

Berdasarkan data absensi pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan periode Juli 2024 hingga Agustus 2025, terlihat adanya fluktuasi tingkat kehadiran pegawai dari bulan ke bulan. Pada Juli 2024 tingkat kehadiran mencapai 98%, namun mengalami penurunan menjadi 96% pada Agustus 2024 dan turun cukup signifikan menjadi 90% pada September 2024. Penurunan kembali terjadi pada November 2024 dengan tingkat kehadiran sebesar 89%, yang merupakan angka terendah selama periode pengamatan. Kondisi tersebut juga diikuti dengan meningkatnya tingkat alpha dari 1% menjadi 3% pada September 2024 dan 2% pada November 2024.

Meskipun tingkat kehadiran kembali meningkat pada beberapa bulan berikutnya, fluktuasi tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan dan keterlibatan pegawai belum sepenuhnya stabil. Dalam konteks organisasi, kondisi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), serta disiplin kerja yang diterapkan dalam lingkungan kerja.

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan membangun komitmen pegawai terhadap organisasi. Ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang mampu memberikan arahan, dukungan, maupun motivasi kepada pegawai, maka dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja, kepatuhan terhadap aturan, dan tingkat kehadiran pegawai. Penurunan tingkat kehadiran yang terjadi pada September dan November 2024 dapat menjadi indikasi adanya permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, termasuk aspek kepemimpinan yang perlu dikaji lebih lanjut.

Selain itu, pengembangan SDM yang belum optimal dapat mengurangi kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas secara efektif, sedangkan disiplin kerja yang rendah dapat menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai. Oleh karena itu, fenomena fluktuasi kehadiran pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan menjadi dasar yang relevan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan SDM, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan,

pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja. Penelitian Ayu Ambarawati (2023) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat” menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Alfitri dan Widarta (2022) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sragen”, yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan, beban kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan dan disiplin kerja dalam organisasi, maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Penelitian lain yang dilaksanakan oleh Darmawati Manda, Andi Tenry Sose, Faridah, dan Lukman (2023) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan disiplin kerja, berdasarkan analisis deskriptif, berada dalam kategori tinggi. Dari hasil pengujian secara parsial, terungkap bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara disiplin kerja juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Pelestarian Cagar Budaya Bandung. Lebih lanjut, berdasarkan analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, ditemukan bahwa nilai koefisien sebesar 0,257 dan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$. Begitu pula, dampak

disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien sebesar 0,280 dan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, pengembangan sumber daya manusia diketahui memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh I Made Mahendra Putra, Anak Agung Dwi Widyani, dan Ni Putu Ayu Sintya Saraswati (2022) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada LPD di Kecamatan Mengwi Badung” menunjukkan bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, terutama ketika didukung oleh motivasi kerja yang baik. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa organisasi perlu memberikan kesempatan pengembangan kompetensi serta dukungan yang mampu meningkatkan motivasi pegawai, sehingga mereka dapat bekerja lebih optimal dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Terlepas dari kemajuan tersebut, terdapat gap penelitian yang signifikan dalam kajian pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan SDM, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan. Sebagian besar penelitian sebelumnya, seperti yang oleh Purnomo dan Sari (2020), lebih berfokus pada sektor swasta atau instansi pusat, sehingga kurang memberikan wawasan mendalam mengenai konteks lembaga pemasyarakatan tingkat daerah yang memiliki karakteristik unik, seperti skala operasional yang lebih kecil dan tantangan lokal. Gap ini semakin diperparah oleh minimnya studi

yang menganalisis interaksi antarvariabel secara simultan, di mana gaya kepemimpinan mungkin berfungsi sebagai mediator antara pengembangan SDM dan disiplin kerja, sebagaimana disarankan dalam model teori contingency oleh Fiedler (1967).

Melalui penjelasan di atas, tujuan utama dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk merinci dan mengeksplorasi dampak serta dinamika yang terkait dengan gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan disiplin kerja, dalam konteks pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan.

Dengan melibatkan diri dalam penelitian ini, diharapkan dapat dilakukan pendalaman yang lebih komprehensif dan rinci terkait dengan faktor-faktor yang mungkin memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks lembaga pemasyarakatan tersebut. Harapannya adalah bahwa melalui penelitian ini, pemahaman mengenai dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja dapat diperluas, dan dengan demikian, penulis memilih judul penelitian **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS II B KOTA PASURUAN)"** sebagai upaya untuk memaparkan secara lebih mendalam aspek-aspek yang terkait.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan informasi yang telah kami sampaikan sebelumnya, penelitian ini mencoba untuk merumuskan suatu masalah yaitu sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan?
2. Apakah Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan?
3. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan khusus dari penelitian dalam makalah ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana Kinerja Pegawai terpengaruh oleh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian ini memiliki nilai tambah dengan memperluas pemahaman dan pengetahuan terkait penerapan gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini berfungsi sebagai pengalaman praktis dalam menerapkan konsep akademis dalam situasi dunia nyata, serta sebagai implementasi dari teori yang telah dipelajari selama perkuliahan. Melalui penelitian ini, pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dapat diperoleh. Temuan ini dapat menjadi panduan untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi berupa informasi dan referensi untuk penelitian serupa di masa depan, serta bermanfaat bagi mereka yang memerlukan informasi dan referensi.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan sebagai alat untuk meningkatkan kemajuan organisasi dan memberikan dukungan kepada pegawai dalam memahami aspek kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan untuk mengevaluasi komitmen kinerja pegawai, membantu lembaga dalam merumuskan strategi untuk mempertahankan pegawai yang diinginkan.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk menjaga fokus penelitian, peneliti membatasi variabel yang diteliti hanya pada hal-hal yang relevan dengan :

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada pegawai.

2. Penelitian ini dilaksanakan hanya di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya merupakan usaha peneliti untuk mencari perbandingan serta mendapatkan inspirasi baru untuk penelitian berikutnya. Selain itu, studi sebelumnya membantu peneliti dalam menempatkan penelitian mereka dan menunjukkan keorisinalan dari penelitian tersebut. Pada bagian ini, peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang akan diselidiki, kemudian merangkainya, baik itu penelitian yang telah dipublikasikan atau belum. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang masih relevan dengan tema yang sedang diselidiki oleh penulis.

Tabel 2.1

Hasil – Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dampak Overkapasitas Lembaga Pemasyarakatan Terhadap Pemenuhan Hak Asasi Narapidana (Studi Kasus Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Padang) Royhan Daffa Isramsir Tahun 2025	Variabel Independent: Overkapasitas Lembaga Pemasyarakatan (X1) Variabel Dependent: Pemenuhan Hak Asasi (Y)	Metode yuridis empiris dengan karakteristik penelitian deskriptif-analitis.	Overkapasitas di Lapas Kelas IIA Padang menimbulkan dampak serius: menurunnya kualitas hidup narapidana, terganggunya layanan kesehatan, tidak optimalnya pembinaan, dan meningkatnya risiko konflik, sehingga dianggap sebagai pelanggaran HAM.

No.	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Analisis Yuridis Dampak Overcapacity Lembaga Pemasyarakatan terhadap Pembinaan Warga Lapas Ditinjau dari UU No. 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan (Studi Kasus Lapas Kelas II B Ende) 1. Anjelina Wora Roi Wani 2. Daud Dima Tallo 3. Heryanto Amalo Tahun 2024	Variabel Independent: Overcapacity Lembaga Pemasyarakatan (X1) Variabel Dependent: Pembinaan Warga Lembaga Pemasyarakatan (Y)	Data primer dari observasi lapangan.	Overcapacity di Lapas Kelas II B Ende secara yuridis menghambat tujuan UU 22/2022.
3	Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Semarang 1. Rina A. Pratiwi 2. Surya Hidayat Tahun 2023	Variabel Independent: Pengembangan SDM (X1) Variabel Dependent: Kinerja Pegawai (Y)	Populasi 150 pegawai. Purposive sampling. Analisis SPSS versi 25.	Pengembangan SDM memiliki pengaruh dominan dan positif terhadap kinerja pegawai di Lapas Kelas IIA Semarang.
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintahan 1. Rahman 2. S. Putri Tahun 2023	Variabel Independent: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Variabel Dependent: Kinerja Pegawai (Y)	Pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi atau korelasi.	Gaya kepemimpinan transformasional menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintahan, terutama di era digital dan reformasi birokrasi.
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	Variabel Independent:	Non Probability Sampling.	Gaya kepemimpinan bernilai positif terhadap kinerja pegawai.

No.	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pegawai Di Hotel The Ritz-Carlton Bali 1. Luh Melinia Eka Putri 2. Irene Hanna H. Sihombing 3. Ni Nyoman Sukerti Tahun 2023	Gaya Kepemimpinan (X1) Variabel Dependent: Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Linier.	
6	Pengaruh Pengembangan SDM Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang 1. Menik Lestari 2. Dinnul Alfian Akbar 3. Chandra Zaky Maulana Tahun 2023	Variabel Independent: Pengembangan SDM (X1) Religiusitas (X2) Variabel Intervening: Kepuasan Kerja (Z) Variabel Dependent: Kinerja Pegawai (Y)	Analisis jalur (path analysis) dengan uji validitas, reliabilitas, dan SEM.	Pengembangan SDM dan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian memediasi peningkatan kinerja pegawai.
7	Transformational Leadership, Work Discipline, And Organizational Commitment's Influence On Employee Performance 1. Darmawanti Manda 2. Andi Tenry Sose 3. Faridah 4. Lukman Tahun 2023	Variabel Independent: Leadership (X1) Discipline (X2) Organizational Commitment (X3) Variabel Dependent: Employee Performance (Y)	Uji T, uji F, koefisien determinasi R^2 , dan koefisien beta standardisasi.	Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Pelestarian Cagar Budaya Bandung.
8	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja	Variabel Independent:	Teknik sampel jenuh (seluruh populasi)	Disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan

No.	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pegawai pada PT. Perkasa Beton Batam 1. Betharia Claudina Situmorang 2. Mauli Siagian Tahun 2022	Disiplin Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Variabel Dependent: Kinerja Pegawai (Y)	sebagai sampel).	signifikan terhadap kinerja pegawai.
9	Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Dampaknya terhadap Disiplin Kerja Pegawai Publik 1. B. Santoso 2. M. Wijaya Tahun 2022	Variabel Independent: Pengembangan SDM (X1) Variabel Dependent: Disiplin Kerja (Y)	Pendekatan campuran (mixed methods).	Investasi dalam pengembangan SDM adalah strategi penting untuk meningkatkan disiplin kerja di sektor publik, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan publik.
10	Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada LPD Di Kecamatan Mengwi Badung 1. I Made Mahendra Putra 2. Anak Agung Dwi Widyani 3. Ni Putu Ayu Sintya Saraswati Tahun 2022	Variabel Independent: Pengembangan SDM (X1) Variabel Intervening: Motivasi (Z) Variabel Dependent: Kinerja Pegawai (Y)	Partial Least Square (PLS) berbasis Structural Equation Modeling (SEM).	Pengembangan SDM dan motivasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di LPD Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung.
11	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Lembaga Pemasarakatan terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Kotabumi 1. Muhammad Orie Anantama	Variabel Independent: Gaya Kepemimpinan (X1) Variabel Dependent:	Kuantitatif dengan survei dan kuesioner kepada seluruh pegawai.	Gaya kepemimpinan Kepala Lapas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lapas Kelas IIA Kotabumi.

No.	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	2. Mitro Subroto Tahun 2021	Kinerja Pegawai (Y)		
12	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sragen 1. Alifia 2. Widarta Tahun 2022	Variabel Independent: Kepemimpinan (X1) Beban Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3) Variabel Dependent: Kinerja Pegawai (Y)	Kuesioner dan wawancara. Analisis regresi linear berganda dengan SPSS.	Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
13	The Influence of Work Discipline and Quality Of Work Life toward Employee Performance at PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah 1. Hervindi Resta Pratiwi 2. Endang Sulistiyani Tahun 2021	Variabel Independent: Work Discipline (X1) Quality of Work Life (X2) Variabel Dependent: Employee Performance (Y)	Kuesioner berdasarkan uji asumsi klasik dan regresi linier berganda.	Disiplin kerja dan kualitas kehidupan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.
14	Leadership Role To Improve Employee Performance 1. Choirul Anwar Al 2. Istiatin Sudarwati Tahun 2023	Variabel Independent: Leadership Role (X1) Variabel Dependent: Employee Performance (Y)	Analisis data regresi linier berganda.	Menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

No.	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
15	Gaya Kepemimpinan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Petugas Pemasarakatan 1. Maharani Cahyaning Utami 2. Budi Priyatmono Tahun 2024	Variabel Independent: Gaya Kepemimpinan (X1) Variabel Dependent: Kinerja Petugas (Y)	Metode kualitatif (deskriptif).	Gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi serta kinerja petugas pemsarakatan, khususnya tenaga honorer.

Sumber : Data diolah peneliti, 20256

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016:170) mendefinisikan Gaya Kepemimpinan sebagai metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi tingkah laku bawahannya, mendorong mereka untuk bekerja sama dan produktif demi mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, dalam pandangan Veithzal Rivai (2004:64), Gaya Kepemimpinan dijelaskan sebagai serangkaian karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam pandangan Busro (2018:226), definisi lain mengenai model kepemimpinan adalah "sebuah usaha untuk secara positif memotivasi bawahan, sehingga mereka dengan sukarela bersedia melaksanakan

berbagai tugas bersama yang diarahkan oleh pimpinan tanpa merasa terpaksa, dengan tujuan mencapai sasaran organisasi."

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan merujuk pada metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya dengan karakteristik tertentu yang mendominasi, dengan tujuan mencapai target organisasi. Jika membicarakan parameter, penggunaan pengukuran menjadi relevan. Alat ukur model kepemimpinan menjadi penting dalam hal ini. Menurut Siagian (2014:84) dalam bukunya "Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja," alat ukur ini dibagi menjadi tujuh, sebagaimana berikut :

1. Suasana saling mempercayai dalam interaksi antara atasan dan bawahan merupakan hal yang diharapkan. Hal ini dapat terwujud jika pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai individu yang bertanggung jawab, sementara bawahan bersedia menerima kepemimpinan atasan.
2. Memberikan penghargaan terhadap pendapat bawahan dapat memberikan dampak positif pada individu-individu tersebut. Pemimpin yang menghargai gagasan dari pengikutnya akan mendorong semangat mereka untuk memberikan kontribusi nyata dalam mencapai tujuan industri tempat mereka bekerja.

3. Kepedulian terhadap individu merupakan landasan visi manajerial yang berfokus pada dimensi hubungan antarindividu yang ditunjukkan oleh seorang atasan.
4. Perhatian terhadap kesejahteraan dan kegiatan para pengikutnya sangat penting. Hubungan yang erat antara pribadi dan kelompok akan menciptakan dorongan untuk mencapai tujuan yang dinyatakan. Atasan harus memantau ketentraman kegiatan para bawahannya dalam kerja sehari-hari.
5. Menaruh perhatian pada kesejahteraan bawahannya merupakan tanggung jawab seorang atasan. Ini melibatkan sikap baik terhadap pengikut, berdiskusi dengan anggota tim, dan memenuhi kebutuhan individu-individu tersebut.
6. Pertimbangan terhadap faktor kenyamanan kerja sangat penting dalam lingkup industri. Atasan harus selalu mempertimbangkan segala aspek yang dapat meningkatkan kenyamanan kerja para anggota tim, sehingga menciptakan hubungan yang sejalan antara pemimpin dan bawahan.
7. Pengakuan atas posisi dan keterampilan para anggota organisasi harus dilakukan dengan benar dan kompeten oleh atasan. Menghormati kedudukan pekerja dengan cara yang benar dan kompeten akan mempengaruhi sejauh mana mereka menerima dan mengakui kepemimpinan.

2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Dalam penelitian ini, Teori Path-Goal dari Robert J. House digunakan sebagai landasan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, kesempatan berpartisipasi, serta dorongan untuk berprestasi diyakini dapat meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Adapun beberapa indikator :

1. Direktif
2. Supportif
3. Partisipatif
4. Orientasi Prestasi

2.2.3 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Robbins (2021) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang ada pada gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab adalah sebagai berikut :

1. Faktor Genetik : Faktor genetik merujuk pada pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena faktor keturunan atau latar belakang genetisnya.
2. Faktor Sosial : Faktor ini menyatakan bahwa semua orang memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi pemimpin, tanpa memandang latar belakang sosialnya.

3. Faktor Bakat : Faktor ini berpendapat bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik jika mereka memiliki bakat kepemimpinan yang sudah terbentuk sejak masa kecil.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Tiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik dalam institusi dan perusahaan terkemuka. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip Islam. Peran kepemimpinan dalam Islam dapat dipelajari dari contoh kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang terbagi menjadi dua aspek, yaitu sebagai pelayan dan penjaga. Pengaplikasian nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan dapat diterapkan baik dalam konteks bisnis maupun non-bisnis. Menurut para pakar, kepemimpinan Islam memiliki kesamaan dengan kepemimpinan konvensional, namun memiliki akar dalam agama, moral, dan aspek kemanusiaan. Pemimpin dalam Islam menjalankan tanggung jawabnya karena Allah SWT dan cenderung melayani pengikutnya, tidak terpaku pada kekuasaan semata. Setiap kegiatan dalam kepemimpinan Islam dilakukan dengan niat tulus dan mempertimbangkan kepentingan kelompok secara luas.

Adapun kepemimpinan yang berkaitan erat dengan ajaran Islam sesuai dengan ayat-ayat Al-Qur'an yang secara langsung menggariskan prinsip-prinsip serta etika kepemimpinan.

1. Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Yang Adil

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا ۚ وَإِنْ تَلَوُّا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah, walaupun terhadap dirimu sendiri atau terhadap ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya (kebaikannya). Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutarbalikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka ketahuilah Allah Maha Teliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan". (Al Qur'an Surat An-Nisa Ayat 135)

Quraish Shihab menekankan bahwa keadilan dalam ayat ini bersifat menyeluruh, mencakup aspek hukum, sosial, dan personal. Ia menyoroti pentingnya pengendalian diri (self-control) agar pemimpin tidak dipengaruhi hawa nafsu atau kepentingan pribadi. Dalam gaya kepemimpinan Islam, ini mencerminkan:

- Kepemimpinan yang berintegritas tinggi
- Berbasis nilai (value-based leadership)
- Mengutamakan kepentingan umum dibanding pribadi

2. Kepemimpinan Berdasarkan Kepatuhan Kepada Allah

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا □

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya". (Al Qur'an Surat An-Nisa Ayat 59)

Ibnu Katsir menjelaskan bahwa ulil amri mencakup pemimpin pemerintahan maupun pemegang otoritas (termasuk pemimpin organisasi). Ketaatan kepada pemimpin bersifat bersyarat, yaitu selama tidak bertentangan dengan perintah Allah dan Rasul. Implikasinya dalam gaya kepemimpinan:

- Pemimpin harus menjalankan amanah sesuai nilai syariat
- Ketaatan bawahan muncul karena legitimasi moral dan hukum
- Ada batasan kekuasaan (tidak absolut)

Hadis yang menyatakan bahwa "Sesungguhnya setiap kalian adalah pemimpin (ra'in) dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pemimpin (imam) adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Suami adalah pemimpin di keluarganya dan bertanggung jawab atas keluarganya. Istri

adalah pemimpin di rumah suaminya dan bertanggung jawab atasnya. Hamba adalah pemimpin atas harta tuannya dan bertanggung jawab atasnya." (HR. Bukhari no. 893 dan Muslim no. 1829).

Hadis menurut HR. Bukhari dan Muslim ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bersifat universal dari tingkat keluarga hingga negara dan bersifat akuntabel di hadapan Allah. Gaya kepemimpinan Islam adalah transformasional, di mana pemimpin harus melayani (seperti gembala yang merawat domba), bukan mendominasi. Ini mendorong pemimpin untuk bertanggung jawab atas kesejahteraan yang dipimpin, seperti dalam konteks modern: pemimpin perusahaan atau negara harus memastikan keadilan bagi pegawai atau rakyat.

2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2008:117), pengembangan dianggap sebagai strategi efektif untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh sejumlah besar organisasi. Dalam perspektif Santi (2016), pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas atau kapabilitas sumber daya manusia melalui perencanaan pendidikan, pelatihan, dan manajemen tenaga kerja atau pegawai, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Sunarmintyastuti & Hugo Aries Suprpto (2019:105), sumber daya manusia merujuk pada kapabilitas yang dimiliki oleh setiap individu, yang ditentukan oleh kemampuan berpikir dan fisiknya. Sumber daya manusia

menjadi komponen kunci dalam semua kegiatan yang dijalankan oleh individu tersebut. Meskipun dalam pelaksanaan aktivitasnya terdapat berbagai alternatif dan bantuan dari peralatan canggih, namun hal tersebut tidak memiliki makna tanpa keterlibatan aktif dari sumber daya manusia itu sendiri. Sedangkan menurut Hasibuan (2003:244) menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu, dipengaruhi oleh keturunan dan lingkungan. Prestasi kerja individu tersebut didorong oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Temuan dari penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh Robert dan Jackson (2002) bahwa jika pegawai terlibat dalam lebih banyak aktivitas pengembangan sumber daya manusia, maka tingkat kinerja mereka akan meningkat. Mathis dan Jackson (2010) juga menyatakan bahwa sistem pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang memengaruhi kinerja. Selain itu, pandangan lain dari Rowley dan Jackson (2012) menggambarkan sistem pengembangan sumber daya manusia sebagai suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pekerja, termasuk kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kinerja. Pengelolaan sumber daya manusia dengan optimal diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai.

2.3.2 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merujuk pada serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan manajemen tenaga kerja atau pegawai dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Menurut Sumardjo & Priansa (2018:98), terdapat beberapa indikator yang terkait dengan hal tersebut :

1. Perubahan Kinerja
2. Perubahan Kepribadian dan Tingkah Laku
3. Evaluasi
4. Penilaian Oleh Peserta Pengembangan Sumber Daya Manusia
5. Pemeriksaan Oleh Ahli

2.3.3 Faktor - Faktor Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2004:240), terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dan memiliki peran penting dalam pelatihan dan pengembangan:

1. Efektivitas biaya
2. Relevansi materi program
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketersediaan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan

2.3.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam

Pengembangan sumber daya manusia berdasarkan prinsip-prinsip Islam bertujuan untuk membentuk individu yang memiliki akhlak yang mulia, yang

selalu beribadah kepada Allah dan menyebarkan rahmat bagi alam semesta serta memiliki ketakwaan kepada-Nya. Hal ini menjadi arah tujuan dari pengembangan sumber daya manusia menurut pandangan Islam. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian integral dari ajaran Islam, yang sejak awal telah mengajarkan manusia untuk berupaya meningkatkan kualitas hidupnya, dimulai dari pengembangan kecerdasan budaya. Hal ini menggambarkan bahwa pendidikan menjadi landasan yang akan mempersiapkan individu menjadi makhluk yang bertanggung jawab secara individu dan sosial, serta memiliki kesadaran akan pentingnya kerjasama dalam menciptakan kehidupan yang damai, tertib, dan maju. Dengan demikian, moralitas yang berlandaskan pada nilai-nilai kebaikan seperti kebenaran, keadilan, dan kasih sayang dapat ditegakkan, sehingga kesejahteraan lahir dan batin dapat dinikmati bersama-sama.

Manusia adalah makhluk yang memiliki keistimewaan dan menempati posisi paling tinggi di antara makhluk lainnya, yaitu sebagai khalifah (wakil) Tuhan di bumi, sebagaimana yang disebutkan dalam Al-Qur'an Surah al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya : "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: 'Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi'. Mereka berkata: 'Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu

orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?' Tuhan berfirman: 'Sesungguhnya, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui'". (Al Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat 30)

Quraish Shihab menekankan bahwa menjadi khalifah bukan sekadar status, tetapi tugas aktif yang menuntut kompetensi, moralitas, dan tanggung jawab. Ia juga menyoroti bahwa kekhawatiran malaikat tentang kerusakan menjadi peringatan bahwa tanpa pembinaan, manusia bisa menyalahgunakan potensinya. Dalam pengembangan SDM, ini berarti:

1. Pengembangan harus mencakup ilmu, keterampilan, dan akhlak
2. SDM perlu dibina agar tidak menyimpang dari nilai-nilai etis
3. Ada keseimbangan antara kapabilitas dan tanggung jawab moral

Di dalam alqur'an ayat ini sangat relevan dengan konsep pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam Islam, karena menunjukkan bahwa manusia diciptakan dengan potensi ilahi yang harus dikembangkan untuk mewujudkan keadilan, keseimbangan, dan kemakmuran di bumi, bukan kerusakan. Pengembangan SDM di sini bukan sekadar keterampilan teknis, tapi holistik: mencakup ilmu pengetahuan, akhlak mulia, dan tanggung jawab sosial.

Islam menghendaki agar manusia mencapai posisi yang mulia dan terhormat. Oleh karena itu, manusia diberikan akal, perasaan, dan tubuh yang

sempurna. Al-Qur'an, melalui ayat-ayatnya, telah menunjukkan tentang kesempurnaan manusia, sebagaimana disebutkan dalam Surat at-Tin ayat 4:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya : "Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang paling baik".

Ibnu Katsir menafsirkan ayat “laqad khalaqnal insaana fii ahsani taqwiim” sebagai bukti bahwa manusia memiliki potensi fisik dan akal yang sempurna. Dalam konteks SDM, ini berarti setiap individu memiliki modal dasar (potensi) yang harus dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Ayat ini menegaskan bahwa manusia memiliki potensi terbaik sejak lahir, baik secara fisik, akal, maupun spiritual. Dalam konteks pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), maknanya bisa dikembangkan sebagai berikut:

1. Potensi harus dikembangkan Manusia sudah dibekali kemampuan dasar yang unggul, tetapi tetap perlu diasah melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman agar mencapai kualitas maksimal
2. Pentingnya pendidikan dan pembinaan SDM tidak cukup hanya “baik secara bawaan”, tetapi harus dibentuk melalui proses pembelajaran agar menjadi kompeten, produktif, dan berakhlak
3. Keseimbangan aspek jasmani dan rohani “Bentuk terbaik” mencakup bukan hanya kecerdasan intelektual, tetapi juga moral dan spiritual. Pengembangan SDM ideal harus mencakup skill, knowledge, dan attitude

4. Tanggung jawab memanfaatkan potensi Karena manusia diciptakan dalam kondisi terbaik, maka ada tanggung jawab untuk menggunakan potensi tersebut secara optimal, bukan menyia-nyiakannya.

Ayat ini menjadi dasar bahwa setiap manusia adalah aset berkualitas. Oleh karena itu, pengembangan SDM adalah proses penting untuk mengoptimalkan potensi tersebut agar bermanfaat bagi diri sendiri, masyarakat, dan lingkungan.

2.4 Disiplin Kerja

2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2014:86), disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kesanggupan pegawai untuk menaati berbagai peraturan serta ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Tingkat disiplin yang baik dapat menunjukkan adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangkunegara (2015:129) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu fungsi manajemen yang berperan dalam menjaga dan memperkuat jalannya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sementara itu, Hasibuan (2017:193) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi seluruh peraturan serta norma yang berlaku di lingkungan kerja. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa disiplin kerja berkaitan dengan kepatuhan, tanggung jawab, dan kesadaran individu dalam menjalankan tugas sesuai aturan yang berlaku dalam organisasi.

Dari uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang bertujuan untuk memperkuat organisasi, serta merupakan usaha perusahaan dalam menerapkan aturan yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai, tanpa memandang posisi jabatan mereka.

Disiplin kerja dapat mempunyai beberapa bentuk, seperti yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2015:129), terdapat dua bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin preventif: merupakan strategi untuk mendorong pegawai agar patuh terhadap instruksi dan aturan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk mencegah pelanggaran aturan dan menciptakan budaya disiplin di kalangan pegawai.
2. Disiplin korektif: merupakan langkah untuk mendorong pegawai agar patuh terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku di perusahaan. Untuk memperbaiki disiplin, pegawai yang melanggar aturan harus mengikuti sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sanksi ini bertujuan untuk mengoreksi perilaku pegawai yang melanggar aturan.

2.4.2 Indikator Disiplin Kerja

Dalam menjalankan peran sebagai pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, terdapat beberapa indikator dari disiplin kerja yang harus diperhatikan. Rivai (2009:825) mengidentifikasi empat perspektif terkait dengan disiplin kerja :

1. Disiplin Retributif

2. Disiplin Korektif
3. Perspektif hak-hak individu
4. Perspektif utilitarian

2.4.3 Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam

Islam, sebagai ajaran ilahi yang lengkap dan sempurna, mencakup berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk perubahan. Disiplin kerja bagi pegawai berarti melaksanakan tugas dengan mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau sistem kerja. Dalam perspektif Islam, bekerja secara disiplin menunjukkan kesanggupan seseorang untuk menjalankan amanah yang diberikan dengan baik oleh masyarakat. Ini berarti bahwa individu yang bekerja secara teratur memiliki tekad untuk mencapai perubahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam surat Al-'Ashr ayat tiga, disebutkan:

□ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّاصُوا بِالْحَقِّ وَتَوَّاصُوا بِالصَّبْرِ □

Artinya : "Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan; dan mereka saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran."

Quraish Shihab menekankan bahwa *tawāṣau bil-ḥaqq wa tawāṣau biṣ-ṣabr* (saling menasihati dalam kebenaran dan kesabaran) menunjukkan pentingnya kontrol sosial dan pengendalian diri. Dalam ayat ini menekankan bahwa

disiplin kerja dalam Islam dimulai dari pengelolaan waktu (time management). Ayat ini mendorong rutinitas harian yang terstruktur: bekerja dengan ikhlas (amal saleh), saling mengingatkan (teamwork), dan sabar menghadapi tantangan. Dalam konteks modern, ini relevan untuk menghindari procrastination (penundaan) dan memaksimalkan produktivitas, seperti dalam bekerja 8 jam sehari dengan istirahat shalat. Ulama seperti Ibnu Katsir menafsirkan ini sebagai panggilan untuk disiplin spiritual dan profesional. Dalam disiplin kerja, ini berarti:

1. Adanya budaya saling mengingatkan dalam organisasi
2. Disiplin tidak hanya bersifat individu, tetapi juga kolektif
3. Kesabaran menjadi kunci dalam menjaga konsistensi kerja

2.5 Kinerja

Kinerja merujuk pada hasil kerja yang diperoleh oleh seorang individu dan disesuaikan dengan peran atau tugas yang dimilikinya dalam suatu perusahaan selama periode waktu tertentu. Hal ini terkait dengan penilaian terhadap nilai atau standar tertentu dari perusahaan tempat individu tersebut bekerja, seperti yang dijelaskan oleh Hakim (2006). Dalam pandangan Mangkunegara (2013), kinerja mencakup pencapaian hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai, yang diukur sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja yang diberikan kepadanya oleh perusahaan.

Kriteria umum dalam penilaian kinerja, sebagaimana diuraikan oleh As'ad (1999), meliputi: kualitas, kuantitas, efisiensi waktu, jabatan yang diemban,

absensi, dan keselamatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Indikator kinerja pegawai mencakup hasil kerja yang dinilai dari aspek-aspek seperti kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Keempat aspek kinerja ini dapat dijabarkan sebagai berikut: Kualitas, merujuk pada tingkat kesalahan, ketepatan waktu, dan ketelitian dalam melaksanakan tugas. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah produk atau jasa yang dihasilkan. Waktu kerja, menggambarkan jumlah absensi, keterlambatan, dan masa kerja individu pegawai tersebut.

2.5.1 Indikator Kinerja

Adapun beberapa indikator kinerja menurut Sulistiyani (2003):

1. Kehadiran
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Dampak Interpersonal

2.5.2 Faktor - Faktor Kinerja

Menurut Prof. DR. Abdul Hamid Hasan al Ghazali, yang merupakan Direktur Islamic Research and Training Institute, faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin organisasi perlu memahami motivasi kerja pegawai untuk mendorong efektivitas kerja.
2. Tingkat pendidikan dan disiplin kerja juga penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Keterampilan individu, etika kerja, kemajuan teknologi, fasilitas produksi, dukungan kesejahteraan, jaminan sosial, dan manajemen yang baik merupakan faktor penting yang meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

2.5.3 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, kinerja (al-'amal al-shalih atau prestasi kerja) adalah ukuran keberhasilan seseorang dalam menjalankan amanah (tanggung jawab) dengan ikhlas, efektif, dan bermanfaat bagi diri serta umat. Kinerja bukan hanya hasil material, tapi juga spiritual dihitung berdasarkan niat (niyyah), usaha (sa'y), dan dampak positif (fadhilah). Al-Qur'an menekankan kinerja yang berkualitas melalui prinsip ihsan (keunggulan), adil, dan memenuhi janji, selaras dengan hadis Nabi SAW: "Sesungguhnya Allah menulis amal anak Adam sebelum menciptakannya, maka hendaklah ia beramal dengan sebaik-baiknya" (HR. Muslim). Sebagaimana dijelaskan pada Surat Al-Isra Ayat 34 yang berbunyi :

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۖ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ ۚ إِنَّ الْعَهْدَ
كَانَ مَسْئُولًا

Artinya : "Dan penuhilah janji; sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggungjawabannya."

Quraish Shihab menekankan bahwa janji bukan sekadar ucapan, tetapi mencakup kontrak sosial dan profesional. Ia mengaitkan ayat ini dengan pentingnya integritas dan kredibilitas individu. Ayat ini bagian dari rangkaian perintah moral, menekankan bahwa janji adalah kewajiban yang akan dihisab

di akhirat. Ini menggarisbawahi akuntabilitas kinerja: setiap tugas atau proyek adalah "janji" yang harus dipenuhi dengan hasil optimal. Dalam Islam, kinerja yang baik adalah yang bertanggung jawab (mas'ul), menghindari lalai yang merugikan orang lain. Relevan untuk evaluasi tahunan atau audit kerja, di mana pemimpin harus memastikan tim memberikan kontribusi maksimal untuk kebaikan umat. Dalam kinerja organisasi:

1. Kinerja tinggi ditandai oleh kepercayaan (trustworthiness)
2. Integritas menjadi indikator utama profesionalisme
3. Komitmen kerja harus dijaga secara konsisten

Menurut Mursi (1997), kinerja religius Islami merujuk pada hasil pencapaian seseorang atau organisasi dalam berusaha atau bekerja yang sesuai dengan prinsip-prinsip agama atau ekonomi Islam (seperti yang dikutip dalam Wibisono, 2002). Terdapat beberapa aspek dari kinerja Islami yang meliputi:

1. Memiliki amanah dalam bekerja, yang mencakup aspek profesionalisme, kejujuran, penerapan nilai-nilai ibadah, dan amal perbuatan.
2. Mendalami agama dan profesi, termasuk memahami nilai-nilai agama serta menekuni pekerjaan dengan tekun.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Thoha (2010) menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan memiliki dampak pada cara bawahan menilai dan termotivasi, dengan fokus mengarahkan pegawai pada pemahaman tugas yang jelas, pencapaian tujuan,

kepuasan kerja, dan pelaksanaan tugas yang efektif. Konsep ini ditegaskan oleh Robbins (2007), yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kesuksesan pegawai dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi mencerminkan tingkat kinerjanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2.6.2 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Robert dan Jackson (2002) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui keterlibatan aktif dalam berbagai program pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa sistem pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam organisasi.

Sementara itu, Rowley dan Jackson (2012) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan tenaga kerja melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi. Upaya tersebut dilakukan agar pegawai mampu bekerja secara lebih efektif sehingga kinerja yang dihasilkan dapat meningkat. Dengan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang optimal, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan

kualitas kinerja pegawai sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih maksimal.

2.6.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (1995), kinerja merupakan hasil kerja yang berhasil dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Peningkatan kinerja organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti mutu pekerjaan, ketepatan penyelesaian tugas, inisiatif dalam bekerja, kemampuan individu, serta komunikasi yang efektif. Sementara itu, Mangkuprawira (2007) menjelaskan bahwa disiplin kerja mencerminkan kesadaran pegawai untuk menaati berbagai aturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

Kedisiplinan memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan kinerja pegawai maupun perusahaan. Disiplin tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga sebagai proses pembentukan sikap dan kebiasaan kerja yang baik bagi pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Tingkat disiplin yang tinggi dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja sehingga berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, disiplin kerja juga berperan dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas pegawai. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara tertib, teratur, dan tepat waktu. Kondisi tersebut dapat mendukung terciptanya hasil kerja yang optimal serta membantu perusahaan dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan.

2.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson (2011) menjelaskan bahwa kinerja pegawai memiliki keterkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Pegawai yang mampu menunjukkan performa kerja yang baik biasanya memperoleh peluang lebih besar untuk mengikuti pelatihan maupun program peningkatan kompetensi. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Di sisi lain, penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif serta memberikan dukungan kepada bawahan juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan secara jelas, membangun komunikasi yang terbuka, serta menyediakan dukungan yang sesuai dapat mendorong motivasi kerja sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan secara efektif, terutama melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, mampu meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai. Peningkatan kemampuan tersebut berdampak pada efisiensi serta produktivitas kerja yang semakin tinggi.

Selain faktor kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja turut menjadi unsur penting dalam mendukung peningkatan

kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, menghasilkan kualitas kerja yang baik, serta menunjukkan produktivitas yang lebih optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

2.7 Kerangka Konseptual

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku seorang pemimpin yang terbentuk dari kombinasi filosofi, kemampuan, karakter, serta sikap yang diterapkan dalam memengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi (Tampubolon, 2007). Sementara itu, Notoatmodjo (2003) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas tenaga kerja melalui pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan sumber daya manusia secara terencana agar dapat memperoleh hasil yang maksimal.

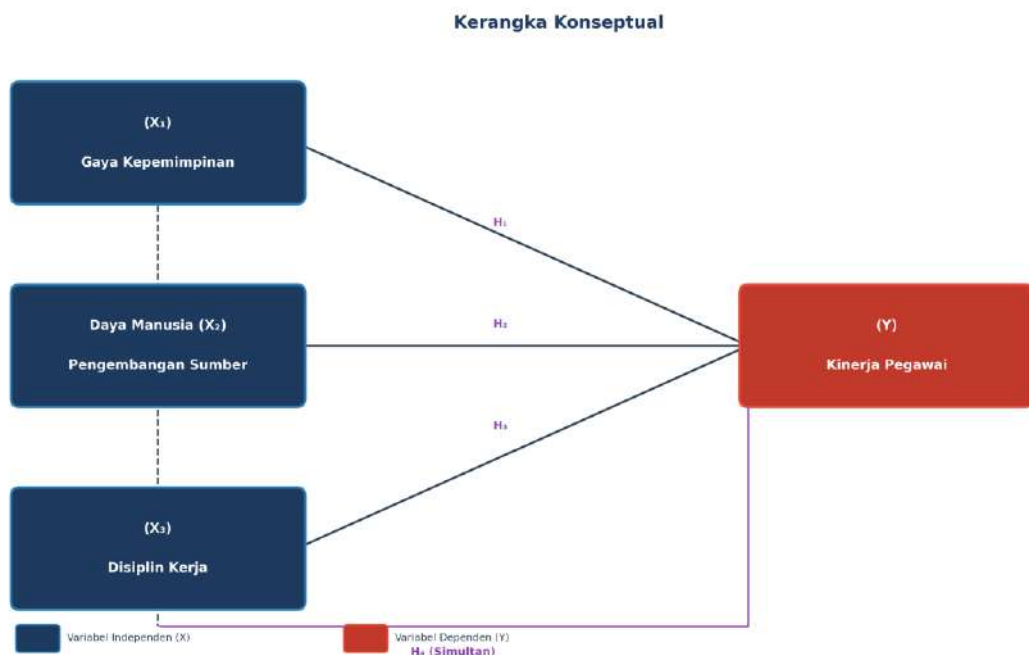
Menurut Rivai (2004), disiplin kerja merupakan salah satu bentuk upaya manajemen dalam membangun komunikasi dan interaksi dengan pegawai agar mereka bersedia memperbaiki perilaku kerja sesuai dengan ketentuan organisasi. Disiplin kerja juga berkaitan dengan peningkatan kesadaran dan kepatuhan individu terhadap peraturan yang berlaku maupun norma sosial dalam lingkungan kerja.

Peningkatan kinerja pegawai memberikan pengaruh yang positif terhadap keberlangsungan organisasi, khususnya pada instansi pemerintahan, karena mampu membantu organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja

yang terus berubah. Oleh sebab itu, berbagai faktor yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai, seperti gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja, menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen pemerintahan. Tercapainya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia serta kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Berdasarkan bahan kajian yang ingin diteliti, berikut kerangka konseptual yang digunakan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



2.8 Hipotesis Penelitian

Dengan merujuk pada penjelasan latar belakang dan judul di atas, peneliti menyajikan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh langsung (positif) antara *Gaya Kepemimpinan* terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan.

H2 : Terdapat pengaruh langsung (positif) antara *Pengembangan Sumber Daya Manusia* terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan.

H3 : Terdapat pengaruh langsung (positif) *Disiplin Kerja* terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan.

H4 : Terdapat pengaruh langsung (positif) *Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja* terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015), metode kuantitatif merujuk pada pendekatan positivisme dalam penelitian yang fokus pada pemeriksaan populasi atau sampel tertentu. Pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data, dan analisis data dilakukan secara statistik.

Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Data yang diperoleh melalui kuesioner selanjutnya diolah dengan metode SEM-PLS (Structural Equation Modeling–Partial Least Squares) guna menguji hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Penggunaan metode ini memungkinkan pengujian pengaruh setiap variabel secara bersamaan sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai hubungan antar variabel yang diteliti.

Penelitian ini mengadopsi paradigma kuantitatif dengan menerapkan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Metode survei dipilih karena memungkinkan pengumpulan data secara sistematis dari responden melalui kuesioner untuk menganalisis hubungan antar variabel penelitian. Menurut

Sugiyono (2022), survei dilakukan dengan menggunakan sampel yang mewakili populasi guna memperoleh data melalui instrumen penelitian, sedangkan Kerlinger menjelaskan bahwa metode survei digunakan untuk mengkaji karakteristik, sikap, perilaku, serta keterkaitan antar variabel dalam suatu populasi. Pada penelitian ini, survei digunakan untuk memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen maupun pengaruhnya secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Pemilihan metode ini dinilai sesuai karena mampu memberikan informasi yang objektif berdasarkan persepsi dan pengalaman responden terkait kondisi di lingkungan kerja.

Metode penelitian kuantitatif mengarahkan seorang peneliti untuk mengembangkan desain penelitian yang lebih terinci, spesifik, dan jelas dengan tujuan menguji teori serta mengeksplorasi hubungan antara variabel yang sedang diselidiki. Dalam konteks penelitian ini, fokus penelitian adalah pada pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas IIB yang berada di Jalan Panglima Sudirman Nomor 4, Purworejo, Kecamatan Purworejo, Kota Pasuruan, Jawa Timur 67115. Lembaga Pemasyarakatan

Kelas IIB Kota Pasuruan dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan lembaga pemerintah yang memiliki struktur organisasi, sistem kepemimpinan, serta pengelolaan sumber daya manusia yang tersusun secara sistematis dan terarah. Kondisi tersebut dinilai sesuai untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kemudahan dalam memperoleh data serta akses selama proses penelitian turut menjadi pertimbangan dalam pemilihan lokasi penelitian.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan informasi yang sesuai dengan kondisi sebenarnya serta memberikan gambaran yang objektif mengenai fenomena yang diteliti.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Suharsimi Arikunto (2006), populasi adalah seluruh objek atau subjek yang menjadi fokus dalam suatu penelitian. Jika penelitian dilakukan terhadap semua elemen yang terdapat dalam wilayah penelitian, maka penelitian tersebut disebut sebagai penelitian populasi atau sensus. Subjek penelitian sendiri merupakan tempat ditemukannya variabel yang akan diteliti.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, populasi dapat diartikan sebagai sekumpulan individu, objek, maupun kondisi tertentu yang memiliki karakteristik sesuai dengan kriteria penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti. Populasi tersebut menjadi sumber utama data yang

digunakan untuk memperoleh jawaban serta menarik kesimpulan dalam penelitian.

Populasi dalam penelitian ini mencakup para pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan, yang terdiri seratus tiga puluh pria dan dua puluh wanita, dengan total keseluruhan sebanyak 150 pegawai. Mereka terbagi ke dalam empat unit kerja, yakni Kesatuan Pengamanan Lembaga Pemasyarakatan, Subbagian Tata Usaha, Bimbingan Narapidana/Anak Didik, serta Kegiatan Kerja, dan Keamanan Tata Tertib.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih karena memiliki karakteristik tertentu yang dianggap mampu merepresentasikan kondisi populasi secara keseluruhan. Sampel tersebut mencerminkan sebagian jumlah serta karakteristik populasi yang menjadi objek penelitian. Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan metode Penelitian ini menerapkan teknik probability sampling dengan metode proportional stratified random sampling.

Menurut Sugiyono (2022), probability sampling merupakan teknik penentuan sampel yang memberikan kesempatan yang setara kepada setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai responden. Teknik ini dipilih karena populasi penelitian terdiri dari beberapa kelompok pegawai yang memiliki karakteristik berbeda berdasarkan jabatan.

Pada penelitian ini, sampel diambil dari seluruh pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B yang berjumlah 150 orang dengan posisi dan jabatan yang berbeda-beda.

Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin. Penggunaan rumus tersebut dipilih karena dianggap mampu memberikan estimasi ukuran sampel yang cukup representatif dalam penelitian dengan jumlah populasi yang telah diketahui, meskipun informasi mengenai variasi populasi tidak tersedia secara lengkap. Adapun rumus Slovin yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Jumlah sampel yang dibutuhkan

N = Jumlah populasi

e = Tingkat toleransi kesalahan

Maka,

$$\begin{aligned} n &= \frac{150}{1 + (150)(0,05)^2} \\ &= 109,0909 \\ &\approx \mathbf{109 \text{ sampel}} \end{aligned}$$

Dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, jumlah sampel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 109 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan metode proportional stratified random sampling, di mana populasi dibagi ke

dalam beberapa strata berdasarkan kelompok jabatan. Selanjutnya, jumlah sampel pada setiap strata ditentukan secara proporsional dan pemilihan responden dilakukan secara acak. Penggunaan metode ini diharapkan dapat menghasilkan sampel yang mewakili seluruh karakteristik populasi sesuai proporsi masing-masing strata, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat representativitas yang baik.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan Penelitian ini menerapkan teknik probability sampling dengan metode proportional stratified random sampling.

Melalui metode proportional stratified random sampling, populasi dibagi ke dalam beberapa strata sesuai kelompok jabatan, kemudian jumlah sampel pada setiap strata ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah anggota masing-masing kelompok. Selanjutnya, pemilihan responden dilakukan secara acak pada setiap strata sehingga seluruh anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel penelitian.

Penerapan teknik ini diharapkan mampu menghasilkan sampel yang representatif karena setiap kelompok dalam populasi terwakili sesuai proporsinya. Dengan demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan dapat mencerminkan kondisi populasi secara lebih akurat.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang bekerja di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus tertentu, seperti rumus Slovin, sehingga jumlah responden yang diperoleh dapat bersifat proporsional dan mewakili populasi penelitian. Melalui teknik pengambilan sampel tersebut, diharapkan data yang terkumpul mampu memberikan gambaran yang tepat mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama penelitian, yaitu responden, melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Data tersebut berkaitan dengan variabel penelitian yang meliputi gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah tersedia sebelumnya, seperti dokumen resmi lembaga, laporan internal instansi, serta berbagai referensi dan literatur yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

3.5.3 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kuantitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk angka sehingga dapat dianalisis secara statistik. Data tersebut diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden secara daring menggunakan Google Form yang berisi serangkaian pertanyaan dan pernyataan yang disusun berdasarkan kebutuhan serta variabel penelitian. Oleh karena itu, pemanfaatan data primer, data sekunder, serta pendekatan kuantitatif diharapkan mampu menghasilkan temuan penelitian yang bersifat objektif, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui metode kuesioner atau angket dengan membagikan sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden, yaitu pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Penyusunan kuesioner dilakukan secara sistematis berdasarkan indikator pada setiap variabel penelitian yang meliputi gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja, serta kinerja pegawai. Seluruh item pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert guna mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan.

3.6.2 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan peneliti untuk memperoleh dan mengukur data terkait fenomena sosial maupun fenomena alam yang sedang diteliti. Dalam penelitian ilmiah, penggunaan prosedur pengumpulan data yang tepat dan objektif sangat diperlukan agar hasil penelitian memiliki tingkat keakuratan yang baik.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuesioner serta dokumen pendukung penelitian. Kuesioner terdiri atas sejumlah pernyataan tertulis yang harus dijawab oleh responden sebagai sumber data penelitian. Pada penelitian ini, penyebaran kuesioner dilakukan melalui Google Form yang memuat sejumlah pertanyaan dan pernyataan yang disusun sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Supriyanto dkk. (2013) menjelaskan bahwa skala pengukuran merupakan seperangkat acuan yang digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk memperoleh data dari variabel yang diteliti. Pada penelitian ini digunakan skala Likert sebagai instrumen pengukuran. Skala tersebut banyak diterapkan untuk menilai sikap, pandangan, maupun persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Dalam penerapannya, variabel penelitian terlebih dahulu dikembangkan menjadi beberapa indikator yang selanjutnya dijadikan dasar dalam penyusunan butir-butir pertanyaan penelitian.

Berikut adalah contoh skor skala likert yang digunakan dalam kuesioner penelitian :

Tabel 3.1 Skor Skala Likert

Nomor	Jawaban	Kode	Skor
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Netral	N	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Supriyanto (2013)

3.7 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Menurut Ferdinand (2011), variabel dependen merupakan variabel utama yang menjadi fokus penelitian karena dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model penelitian. Pada penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Kota Pasuruan.

Di sisi lain, variabel independen dikenal sebagai variabel yang memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang menjadi penyebab munculnya perubahan pada variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri atas gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja. Adapun penjelasan mengenai masing-masing variabel beserta indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan	Sumber
Gaya Kepemimpinan (X1)	Perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan pegawai.	Direktif	1. Instruksi jelas. 2. Menjelaskan prosedur kerja.	Robert J. House (1971)
		Supportif	3. Ramah dan mudah ditemui. 4. Peduli kepada lembaga.	
		Partisipatif	5. Mengharapkan saran pegawai. 6. Membuka dialog.	
		Orientasi Prestasi	7. Memberi kepercayaan. 8. Mendorong prestasi.	
Pengembangan SDM (X2)	Upaya meningkatkan kemampuan pegawai.	Perubahan Kinerja	1. Meningkatkan kinerja. 2. Memperbaiki kinerja.	Sumardjo & Priansa (2018:98)
		Perubahan Kepribadian & Tingkah Laku	3. Mengubah kepribadian. 4. Mengubah perilaku.	
		Evaluasi	5. Evaluasi rutin kemampuan. 6. Evaluasi interpersonal.	
		Penilaian/ Pemeriksaan	7. Penilaian kemajuan. 8. Pemeriksaan ahli.	
Disiplin Kerja (X3)	Kesadaran menaati peraturan.	Disiplin Retributif	1. Sanksi bagi pelanggaran.	Rivai (2004)
		Disiplin Korektif	2. Membantu memperbaiki perilaku.	
		Hak Individu	3. Melindungi hak individu.	

		Utilitarian	4. Disiplin bila manfaat lebih besar.	
Kinerja (Y)	Hasil kerja pegawai.	Kehadiran	1. Hadir tepat waktu. 2. Tingkat kehadiran tinggi.	Sulistiyani (2003)
		Kuantitas	3. Mencapai target pekerjaan.	
		Ketepatan Waktu	4. Pekerjaan selesai tepat waktu.	
		Dampak Interpersonal	5. Saling menghargai rekan kerja.	

Sumber : Data diolah dari beberapa sumber.

3.8 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat pengukuran data. Skala tersebut digunakan untuk mengetahui sikap, pandangan, serta persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Dalam penerapannya, responden diminta memberikan jawaban berdasarkan tingkat persetujuan terhadap setiap pernyataan yang tersedia, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Masing-masing pilihan jawaban memiliki nilai atau skor tertentu sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pernyataan yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja, dan kinerja pegawai disusun berdasarkan indikator penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

Seluruh indikator tersebut kemudian diukur menggunakan skala Likert dengan lima kategori penilaian. Pada item pernyataan negatif, proses pemberian skor dilakukan secara terbalik. Jawaban sangat tidak setuju

memperoleh skor 5, tidak setuju diberi skor 4, netral memperoleh skor 3, setuju diberi skor 2, dan sangat setuju memperoleh skor 1. Sementara itu, untuk item pernyataan positif, skor diberikan secara berurutan dari nilai terendah hingga tertinggi sesuai tingkat persetujuan responden dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skor Skala Likert

Nomor	Jawaban	Kode	Skor
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Netral	N	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Supriyanto (2013)

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menggunakan beberapa pertanyaan tertutup yang harus dijawab oleh seluruh responden. Pertanyaan tertutup adalah bentuk pertanyaan dalam kuesioner yang telah dilengkapi dengan pilihan jawaban tertentu, sehingga responden hanya perlu menentukan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi atau pendapat mereka. Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa pertanyaan tertutup merupakan pertanyaan yang alternatif jawabannya telah disiapkan oleh peneliti, sehingga responden cukup memilih jawaban yang tersedia.

3.9 Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang dilakukan setelah seluruh data yang berasal dari responden maupun sumber lainnya berhasil dikumpulkan. Menurut Sugiyono (2017), kegiatan analisis data mencakup proses pengelompokan data

berdasarkan variabel dan karakteristik responden, penyajian data dalam bentuk tabel, pengolahan data pada setiap variabel penelitian, hingga pelaksanaan pengujian hipotesis untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, penggunaan metode analisis yang tepat sangat diperlukan agar hasil pengujian yang diperoleh memiliki tingkat akurasi dan keandalan yang baik. Pada penelitian ini, proses analisis data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS berbasis metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode PLS-SEM digunakan karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel secara simultan dalam satu model pengujian.

Selain itu, pendekatan ini juga dapat digunakan untuk menguji serta mengembangkan teori melalui hubungan antar konstruk laten yang diteliti. Ghazali (2016) menjelaskan bahwa metode PLS mampu merepresentasikan variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dapat dijelaskan melalui sejumlah indikator pengukuran. Penggunaan metode Partial Least Square dalam penelitian ini dipilih karena variabel yang digunakan bersifat laten dan memerlukan indikator-indikator tertentu untuk proses pengukurannya. Dengan demikian, metode ini dinilai mampu memberikan hasil analisis yang lebih rinci, sistematis, dan mudah diinterpretasikan.

3.9.1 Evaluasi Outer Model (Evaluasi Measurement)

Ghazali (2018) menyatakan bahwa evaluasi outer model dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu menggambarkan variabel laten secara

tepat dan konsisten. Proses evaluasi tersebut dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas agar instrumen penelitian dapat dinyatakan memadai serta layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

3.9.1.1 Validitas Konvergen

Hair Jr. dkk. (2022) menjelaskan bahwa pengujian validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai outer loading serta Average Variance Extracted (AVE). Sebuah konstruk dinilai memenuhi validitas konvergen apabila sebagian besar indikator memiliki nilai loading di atas 0,70 dan nilai AVE mencapai minimal 0,50. Nilai AVE tersebut mengindikasikan bahwa konstruk mampu menerangkan sekurang-kurangnya 50% variansi dari indikator-indikator penyusunnya.

3.9.1.2 Validitas Diskriminan

Menurut Henseler, Ringle, dan Sarstedt (2015), validitas diskriminan digunakan untuk menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas secara empiris dibandingkan konstruk lainnya. Sebuah konstruk dinilai memenuhi validitas diskriminan apabila tingkat hubungan dengan konstruk lain yang secara konseptual berbeda tidak menunjukkan korelasi yang terlalu tinggi. Dalam penelitiannya, mereka juga memperkenalkan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) sebagai pendekatan yang dianggap lebih tepat dalam mengevaluasi validitas diskriminan dibandingkan metode tradisional, seperti Fornell-Larcker Criterion dan Cross Loading.

Pada pengujian validitas konvergen, indikator dinyatakan baik apabila memiliki nilai loading factor lebih dari 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan sebagian besar variansi indikator yang digunakan dalam proses pengukuran.

3.9.1.3 Reliabilitas

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa reliabilitas berkaitan dengan tingkat keajegan suatu instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang sama secara berulang. Suatu instrumen dinilai reliabel apabila penggunaan yang dilakukan beberapa kali pada situasi yang sebanding menghasilkan data yang relatif konsisten. Oleh karena itu, reliabilitas mencerminkan tingkat kepercayaan terhadap alat ukur dalam menghasilkan informasi yang stabil dan dapat diandalkan.

3.9.2 Evaluasi Inner Model (Evaluasi Model Strukturan)

Evaluasi inner model atau model struktural merupakan proses analisis pada metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang digunakan untuk mengukur hubungan antar konstruk laten dalam suatu penelitian. Hair, Hult, Ringle, dan Sarstedt (2021) menyatakan bahwa evaluasi model struktural bertujuan untuk menilai kemampuan konstruk eksogen dalam memengaruhi serta menjelaskan konstruk endogen, sekaligus menguji signifikansi hubungan antarvariabel sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Pengukuran inner model biasanya dilakukan dengan

menggunakan beberapa indikator, antara lain R-square (R^2), predictive relevance (Q^2), effect size (f^2), dan koefisien jalur (path coefficient). Nilai R-square digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen, sedangkan koefisien jalur berfungsi untuk menunjukkan arah hubungan dan besarnya pengaruh antar konstruk. Selain itu, pengujian signifikansi hubungan dilakukan melalui teknik bootstrapping agar dapat diketahui apakah hubungan antarvariabel memiliki signifikansi secara statistik.

3.9.2.1 R Square (Coefficient determination)

Pada analisis PLS Structural Equation Modeling (SEM), nilai R Square digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti. Nilai R Square yang semakin besar menunjukkan bahwa model memiliki tingkat prediksi yang semakin baik terhadap data penelitian. Sebaliknya, apabila nilai tersebut rendah, maka kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen menjadi lebih kecil. Hair, Hult, Ringle, dan Sarstedt (2021) menyatakan bahwa pada metode PLS-SEM, nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan kategori kuat, nilai 0,50 termasuk kategori sedang atau moderat, sedangkan nilai 0,25 berada pada kategori lemah. Kriteria tersebut digunakan untuk menilai kemampuan model struktural dalam memprediksi konstruk endogen.

3.9.2.2 Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)

Uji signifikansi atau pengujian hipotesis adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai apakah hipotesis penelitian dapat diterima maupun ditolak berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh, hubungan, atau perbedaan antarvariabel dalam penelitian. Pada penelitian kuantitatif, proses pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan hasil statistik pengolahan data terhadap tingkat signifikansi tertentu sehingga kesimpulan yang diperoleh dapat bersifat objektif dan ilmiah. Menurut Ghazali (2021), dalam pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM), pengujian hipotesis dilakukan melalui evaluasi koefisien jalur (path coefficient) menggunakan teknik bootstrapping. Analisis tersebut bertujuan untuk mengukur tingkat signifikansi hubungan antar konstruk laten pada model penelitian. Penentuan diterima atau ditolaknya hipotesis biasanya mengacu pada nilai t-statistics dan p-values. Hipotesis dinyatakan signifikan (positif) apabila nilai t-statistics melebihi 1,96 pada taraf signifikansi 5% atau nilai p-values berada di bawah 0,05.

3.9.2.3 Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Koefisien jalur (Path Coefficient) merupakan elemen utama dalam metode Structural Equation Modeling (SEM) dan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang berfungsi untuk menjelaskan arah serta tingkat pengaruh antar konstruk laten di dalam model penelitian. Nilai tersebut

menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sesuai dengan hipotesis yang telah ditetapkan. Koefisien jalur memiliki rentang nilai antara -1 sampai +1. Nilai positif menandakan hubungan yang searah antarvariabel, sedangkan nilai negatif menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah.

Pada analisis model struktural, pengujian signifikansi koefisien jalur biasanya dilakukan melalui teknik bootstrapping. Prosedur ini menggunakan proses pengambilan sampel kembali dari data penelitian secara berulang untuk memperoleh nilai statistik, seperti t-statistic dan p-value. Ghazali (2021) menjelaskan bahwa hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic melebihi 1,96 pada taraf signifikansi 5% atau apabila p-value berada di bawah 0,05. Oleh karena itu, koefisien jalur tidak hanya digunakan untuk menggambarkan arah hubungan antar konstruk, tetapi juga untuk menilai apakah pengaruh yang terjadi didukung oleh bukti empiris.

Selain itu, path coefficient juga digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Jika nilai koefisien jalur positif dan signifikan, maka hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif antarvariabel dapat diterima. Sebaliknya, apabila nilai koefisien tidak signifikan, maka hubungan antar konstruk dianggap tidak memiliki pengaruh yang cukup kuat secara statistik. Oleh karena itu, interpretasi koefisien jalur menjadi bagian utama dalam menjelaskan hasil penelitian kuantitatif berbasis SEM atau PLS-SEM

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) merupakan unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang berfungsi sebagai tempat pelaksanaan pembinaan bagi narapidana dan anak didik pemasyarakatan. Keberadaan Lembaga Pemasyarakatan memiliki peran strategis dalam sistem peradilan pidana, khususnya dalam tahap akhir proses pemidanaan yang menekankan pada pemulihan, rehabilitasi, serta reintegrasi sosial.

Secara umum, Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) di Indonesia dibagi menjadi beberapa klasifikasi berdasarkan tingkat keamanan dan kapasitasnya. Pembagian ini mengacu pada sistem klasifikasi resmi di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Klasifikasi Lembaga Pemasyarakatan :

1. Lembaga Pemasyarakatan Kelas I : Memiliki tingkat keamanan paling tinggi. Diperuntukkan bagi narapidana dengan risiko tinggi atau kasus tertentu.
2. Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA : Memiliki tingkat keamanan tinggi dengan kapasitas cukup besar. Banyak digunakan untuk narapidana dengan masa pidana menengah hingga panjang.

3. Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB : Tingkat keamanan menengah. Kapasitas lebih kecil dibanding IIA.
4. Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIC : (tidak semua daerah memiliki). Tingkat keamanan standar untuk pembinaan narapidana dengan risiko lebih rendah.
5. Lembaga Pemasyarakatan Kelas III : Tingkat keamanan rendah. Umumnya digunakan untuk warga binaan dengan risiko rendah dan masa pidana lebih pendek.

Selain berdasarkan kelasnya, terdapat juga lembaga pemasyarakatan yang memiliki fungsi khusus, yaitu:

1. Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) : Khusus untuk anak yang berkonflik dengan hukum.
2. Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) : Diperuntukkan bagi narapidana perempuan.
3. Rutan (Rumah Tahanan Negara) : Meskipun bukan Lembaga Pemasyarakatan, namun termasuk dalam sistem pemasyarakatan. Diperuntukkan bagi tahanan yang masih dalam proses peradilan.

Untuk mendukung fungsi pembinaan tersebut, Lembaga Pemasyarakatan juga menyediakan sarana pendukung seperti layanan kesehatan, fasilitas pendidikan, area ibadah, serta ruang konsultasi.

Dalam praktiknya, Lembaga Pemasyarakatan kerap menghadapi berbagai tantangan struktural maupun operasional, termasuk keterbatasan

sumber daya manusia, kondisi infrastruktur, serta fenomena overkapasitas yang berdampak pada pemenuhan hak-hak dasar narapidana. Situasi ini berimplikasi pada kualitas layanan pemasyarakatan, efektivitas program pembinaan, serta stabilitas keamanan dan ketertiban di dalam lembaga.

Sebagai objek penelitian, Lembaga Pemasyarakatan memberikan konteks yang kaya dan kompleks, terutama terkait isu-isu pengelolaan pemasyarakatan, pelaksanaan hak-hak narapidana, mekanisme pembinaan, dan dinamika hubungan antara petugas dengan warga binaan. Kompleksitas tersebut menjadikan Lembaga Pemasyarakatan sebagai lingkungan yang relevan untuk dianalisis secara ilmiah, baik melalui pendekatan hukum, sosial, maupun kebijakan publik.

4.1.2 Logo

Gambar 4.1 Logo Kemenkumham



Sumber: www.kemenkumham.go.id

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.HH-07.UM.01.01 Tahun 2011 yang merupakan perubahan atas Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.HH-05.UM.01.01 Tahun

2011 tentang Logo Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, pada ayat (2) menjelaskan tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, antara lain sebagai berikut :

1. Bentuk Pohon Beringin :

- Melambangkan kesejahteraan, keteduhan, dan perlindungan.
- Pohon beringin merupakan simbol keadilan sosial dan perlindungan negara bagi seluruh warga.
- Menggambarkan fungsi Kemenkumham sebagai pelindung hak dan kebebasan masyarakat.

2. Akar dan Cabang :

- Menunjukkan keteguhan dan kekuatan dalam penegakan hukum.
- Akar menggambarkan pijakan kokoh pada konstitusi dan prinsip HAM universal. Cabang melambangkan jangkauan pelayanan hukum yang luas dan menyeluruh.
- Empat Daun/Lembar Utama
- Melambangkan empat pilar HAM dan hukum: keadilan, kepastian hukum, kemanfaatan, dan perlindungan.
- Juga ditafsirkan sebagai representasi empat bidang utama di Kemenkumham: Imigrasi, AHU, Kekayaan Intelektual, dan Pemasyarakatan.

3. Warna Emas dan Biru :

- Emas: Kemuliaan, integritas, dan nilai luhur hukum.

- Biru tua: Kebijakan, kedalaman ilmu, dan otoritas negara dalam penegakan hukum.

4. Simetri Logo :

- Mengandung makna keseimbangan dan objektivitas dalam menjalankan fungsi hukum dan HAM.
- Mencerminkan prinsip bahwa hukum harus berjalan adil tanpa diskriminasi.

4.1.3 Visi dan Misi

Visi :

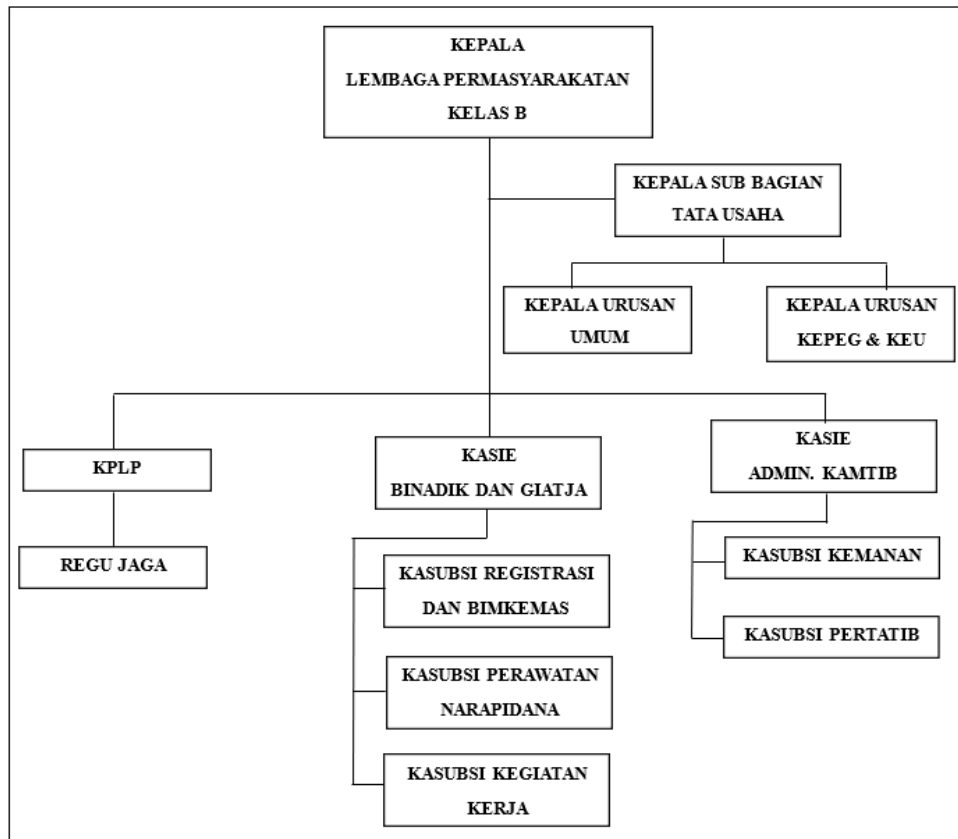
“Mewujudkan sistem penegakan hukum yang kokoh dalam rangka menjaga keamanan nasional serta mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi guna mendukung tercapainya Indonesia Emas 2045.”

Misi :

1. Memberikan jaminan kepastian hukum kepada seluruh masyarakat Indonesia secara adil dan merata.
2. Mengembangkan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Hukum untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan terbebas dari tindakan penyimpangan.

4.1.4 Struktur Organisasi

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Lapas IIB Kota Pasuruan



Sumber : <https://www.lapaspasuruan.id>

4.2 Karakteristik Responden

Objek penelitian ini adalah Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Populasi yang digunakan mencakup seluruh pegawai yang berjumlah 150 orang. Berdasarkan jumlah populasi yang ada, penelitian ini menggunakan 109 responden sebagai sampel yang terdiri dari pegawai laki-laki dan perempuan. Dalam proses pengambilan sampel, tidak diterapkan persyaratan atau karakteristik tertentu karena seluruh responden memiliki latar belakang yang seragam, yaitu berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil

di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Data mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jumlah Responden

Nomor	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki – Laki	90	90%
2	Perempuan	19	19%
	Jumlah	109	109%

Sumber : Data diolah, 2026

Berdasarkan data pada tabel, dapat diketahui bahwa mayoritas responden penelitian yang berasal dari Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan berjenis kelamin laki-laki. Hal tersebut terlihat dari persentase responden laki-laki yang mencapai 90%, sedangkan responden perempuan hanya sebesar 19%. Angka ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai laki-laki lebih dominan dibandingkan pegawai perempuan dalam penelitian tersebut.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017), skala Likert merupakan metode pengukuran yang digunakan untuk menilai sikap, pandangan, serta persepsi individu maupun kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Pada skala ini, setiap alternatif jawaban diberikan skor tertentu sehingga data yang diperoleh dapat dianalisis secara kuantitatif. Melalui pendekatan tersebut, variabel seperti gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja, dan kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan indikator yang mencerminkan tingkat persetujuan responden.

Oleh karena itu, penerapan skala Likert dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang sistematis, lebih mudah diolah, serta mampu memberikan gambaran yang lebih terukur dan objektif mengenai variabel yang diteliti.

4.3.1 Variabel *Gaya Kepemimpinan* (X1)

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini dinilai menggunakan 4 indikator dengan jumlah keseluruhan sebanyak 8 item pernyataan. Adapun hasil tanggapan responden terhadap variabel tersebut ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Variabel *Gaya Kepemimpinan* (X1)

Item	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0%	0	0%	9	9%	48	48%	52	52%	4.250
2	0	0%	0	0%	5	5%	50	50%	48	48%	4.271
3	1	1%	4	4%	9	9%	51	51%	44	44%	4.183
4	0	0%	2	2%	5	5%	51	51%	51	51%	4.140
5	1	1%	0	0%	5	5%	56	56%	47	47%	4.248
6	0	0%	2	2%	9	9%	51	51%	47	47%	4.220
7	0	0%	0	0%	14	14%	45	45%	50	50%	4.168
8	0	0%	0	0%	5	5%	50	50%	54	54%	4.110
Mean											4.198

Sumber : Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

1. Pada item pertama dengan pernyataan “Pemimpin harus mampu memberikan instruksi yang jelas, spesifik, dan mudah dipahami”, tidak terdapat responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 9 responden memberikan jawaban netral, 48 responden menyatakan setuju, dan 52 responden memilih sangat setuju. Dari hasil tersebut diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,250.
2. Pada item kedua dengan pernyataan “Pemimpin menjelaskan prosedur kerja yang harus diikuti dalam menyelesaikan pekerjaan”, tidak ada responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju.responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 50 responden menyatakan setuju, serta 48 responden menyatakansangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.271
3. Item 3 dengan pernyataan “Pemimpin bersikap ramah dan mudah ditemui” terdapat 1 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 4 responden menyatakan tidak setuju, 9 responden menyatakan netral, 51 responden menyatakan setuju, serta 44 responden menyatakansangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.183
4. Item 4 dengan pernyataan “Pemimpin menunjukkan sikap peduli kepada Lembaga” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 2 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 51 responden menyatakan setuju, serta 51 responden menyatakansangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.140

5. Item 5 dengan pernyataan “Pemimpin mengharapkan saran-saran dan pendapat dari pegawai” terdapat 1 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 56 responden menyatakan setuju, serta 47 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.248
6. Item 6 dengan pernyataan “Pemimpin membuka dialog dengan para pegawai” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 2 responden menyatakan tidak setuju, 9 responden menyatakan netral, 51 responden menyatakan setuju, serta 47 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.220
7. Item 7 dengan pernyataan “Pemimpin memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mencapai tujuan dan hasil yang telah di programkan” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 14 responden menyatakan netral, 45 responden menyatakan setuju, serta 50 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.168
8. Item 8 yang memuat pernyataan “Pemimpin mendorong terciptanya prestasi di lembaga”, tidak terdapat responden yang memilih kategori sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 5 responden memberikan jawaban netral, 50 responden menyatakan setuju, dan 54 responden memilih sangat setuju. Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,110

4.3.2 Variabel *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (X2)

Pada penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan diukur menggunakan lima indikator yang terdiri atas delapan butir pernyataan. Adapun hasil tanggapan responden terhadap variabel tersebut ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Variabel *Pengembangan SDM* (X2)

Item	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0%	0	0%	5	5%	52	52%	52	52%	4.073
2	0	0%	0	0%	9	9%	40	40%	60	60%	4.028
3	0	0%	0	0%	17	17%	55	55%	37	37%	3.972
4	0	0%	0	0%	18	18%	42	42%	49	49%	3.936
5	0	0%	0	0%	5	5%	51	51%	53	53%	4.101
6	0	0%	0	0%	19	19%	49	49%	41	41%	4.046
7	0	0%	0	0%	16	16%	57	57%	36	36%	4.095
8	0	0%	0	0%	14	14%	56	56%	39	39%	3.953
Mean											4.025

Sumber : Data Diolah, 2026

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa:

1. Item 1 dengan pernyataan “Pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai”, tidak terdapat responden yang memilih kategori sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 5 responden memberikan jawaban netral, 52 responden memilih setuju, dan 52 responden lainnya menyatakan sangat setuju. Dari hasil tersebut diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,073

2. Item 2 dengan pernyataan “Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan memperbaiki kinerja pegawai”, tidak ada responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 9 responden memberikan tanggapan netral, 40 responden menyatakan setuju, dan 60 responden memilih sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,028
3. Item 3 dengan pernyataan “Pengembangan sumber daya manusia dapat menyebabkan perubahan dalam kepribadian pegawai” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 17 responden menyatakan netral, 55 responden menyatakan setuju, serta 37 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 3.972
4. Item 4 dengan pernyataan “Pengembangan sumber daya manusia dapat menyebabkan perubahan dalam perilaku pegawai” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 18 responden menyatakan netral, 42 responden menyatakan setuju, serta 49 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 3.936
5. Item 5 dengan pernyataan “Evaluasi secara rutin guna menilai sejauh mana kemampuan pegawai” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 51 responden menyatakan setuju, serta 53 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.101

6. Item 6 dengan pernyataan “Evaluasi secara rutin dilakukan dengan tujuan mengembangkan interpersonal pegawai” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 19 responden menyatakan netral, 49 responden menyatakan setuju, serta 41 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.046
7. Item 7 dengan pernyataan “Penilaian pegawai mencerminkan tingkat kemajuan yang dicapai oleh pegawai” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 16 responden menyatakan netral, 57 responden menyatakan setuju, serta 36 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.095
8. Item 8 yang memuat pernyataan mengenai “penilaian ulang oleh para ahli terhadap program pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi”, tidak terdapat responden yang memilih kategori sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 14 responden memberikan jawaban netral, 56 responden memilih setuju, dan 39 responden menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,953

4.3.3 Variabel *Disiplin Kerja* (X3)

Pada penelitian ini, variabel Disiplin Kerja diukur menggunakan 4 indikator yang terdiri atas 4 butir pernyataan. Adapun hasil tanggapan responden terhadap setiap pernyataan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi *Disiplin Kerja* (X3)

Item	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0%	0	0%	16	16%	37	37%	56	56%	4.139
2	0	0%	6	6%	12	12%	56	56%	35	35%	4.167
3	0	0%	0	0%	15	15%	53	53%	41	41%	4.046
4	0	0%	11	11%	17	17%	41	41%	40	40%	4.111
Mean											4.115

Sumber : Data Diolah, 2026

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa:

1. Pada item pertama dengan pernyataan “Memberikan sanksi kepada individu yang melakukan kesalahan”, tidak terdapat responden yang memilih kategori sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 16 responden memberikan jawaban netral, 37 responden menyatakan setuju, dan 56 responden menyatakan sangat setuju. Dari hasil tersebut diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,139
2. Pada item kedua dengan pernyataan “Berupaya membantu pegawai memperbaiki perilakunya yang tidak tepat”, tidak terdapat responden yang memilih sangat tidak setuju, sedangkan 6 responden memilih tidak setuju. Selanjutnya, 12 responden memberikan jawaban netral, 56 responden menyatakan setuju, dan 35 responden memilih sangat setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh pada item ini adalah sebesar 4,167. Manusia memang gemar membuat aturan lalu sibuk memperbaiki

perilaku manusia lain yang melanggar aturan itu. Sebuah lingkaran administrasi yang abadi.

3. Pada item ketiga dengan pernyataan “Melindungi hak-hak dasar individu selama pelaksanaan tindakan disiplin”, tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 15 responden menjawab netral, 53 responden menyatakan setuju, dan 41 responden menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh rata-rata sebesar 4,046
4. Pada item keempat dengan pernyataan “Menekankan penggunaan disiplin hanya ketika konsekuensi dari tindakan disiplin tersebut lebih positif dibandingkan dampak negatifnya”, tidak terdapat responden yang memilih sangat tidak setuju, sedangkan 11 responden memilih tidak setuju. Sebanyak 17 responden menjawab netral, 41 responden menyatakan setuju, dan 40 responden memilih sangat setuju. Nilai rata-rata yang diperoleh pada item ini sebesar 4,111

4.3.4 Variabel *Kinerja* (Y)

Variabel Kinerja Pegawai pada penelitian ini diukur menggunakan empat indikator yang terdiri atas empat butir pernyataan. Adapun hasil tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel *Kinerja Pegawai* (Y)

Item	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0%	0	0%	0	0%	64	64%	45	45%	4.102
2	0	0%	0	0%	9	9%	47	47%	53	53%	4.278
3	0	0%	0	0%	9	9%	54	54%	46	46%	4.174
4	0	0%	0	0%	14	14%	64	64%	31	31%	4.046
Mean											4.150

Sumber : Data Diolah, 2026

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa :

1. Pada item pertama dengan pernyataan terkait kehadiran pegawai yang selalu tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan instansi, tidak ada responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, maupun netral. Sebanyak 64 responden menyatakan setuju dan 45 responden menyatakan sangat setuju. Dari hasil penilaian tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4,102
2. Pada item 2 dengan pernyataan “Saya memiliki tingkat kehadiran kerja yang tinggi dengan jumlah ketidakhadiran yang sangat minim dalam periode tertentu” terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 9 responden menyatakan netral, 47 responden menyatakan setuju, serta 53 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.278
3. Pada item 3 dengan pernyataan “Pelaksanaan pekerjaan dapat selesai sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi”

terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 0 responden menyatakan tidak setuju, 9 responden menyatakan netral, 54 responden menyatakan setuju, serta 46 responden menyatakan sangat setuju. Sehingga ditemukan rata-rata sebesar 4.174

4. Pada item keempat yang memuat pernyataan mengenai tingkat harga diri, goodwill, serta kerja sama pegawai dalam hubungan dengan rekan kerja maupun bawahan, tidak terdapat responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Sebanyak 14 responden memberikan jawaban netral, 64 responden menyatakan setuju, dan 31 responden memilih sangat setuju. Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,046

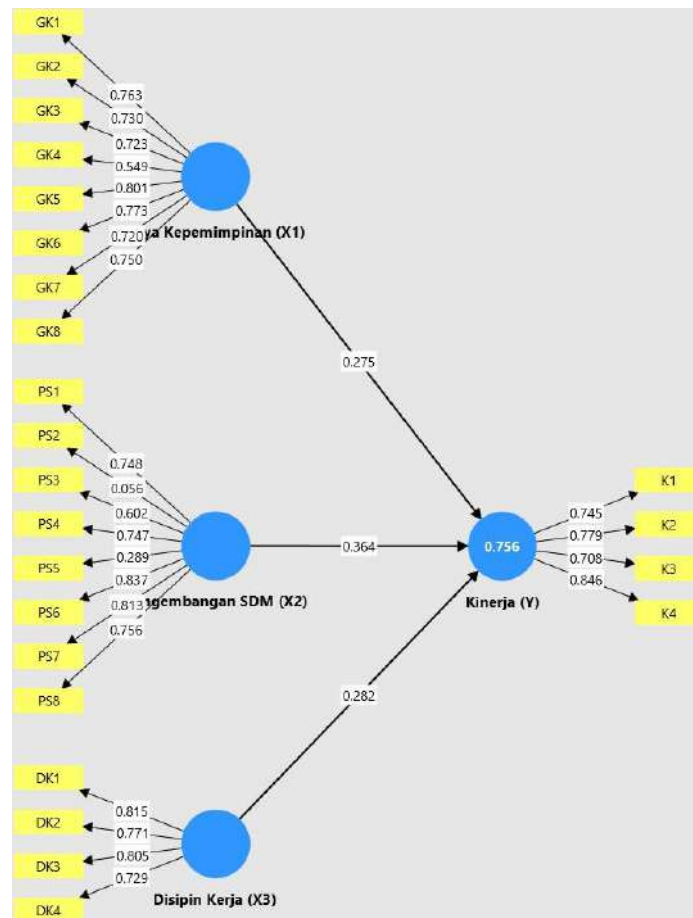
4.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Uji Partial Least Square (PLS) Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menganalisis pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Pengembangan SDM (X2), dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Pengolahan serta analisis data dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi SmartPLS versi 4.0 sebagai alat bantu penelitian.

4.4.1 Outer Model

4.4.1.1 Validitas Konvergen dan Reabilitas

Gambar 4.3
Hasil PLS Algorithm

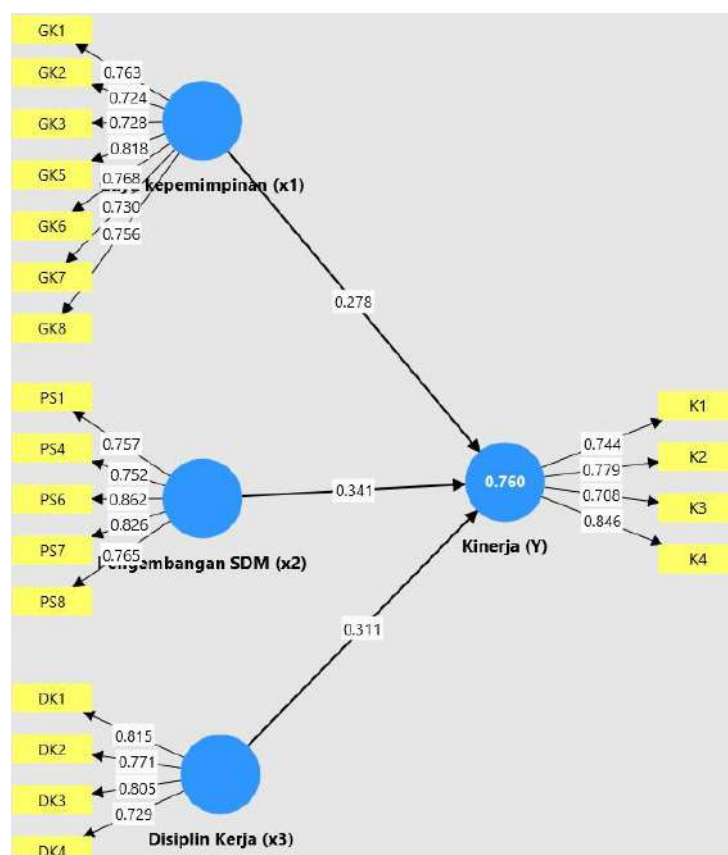


Sumber : SmartPLS, 2026

Gambar tersebut menunjukkan hasil pengolahan data menggunakan metode PLS Algorithm yang memuat nilai loading factor, composite reliability, Cronbach's alpha, serta average variance extracted (AVE). Menurut Hair et al. (2017), indikator dikatakan memenuhi kriteria yang baik apabila nilai loading factor dan composite reliability berada pada angka $\geq 0,70$. Selain itu, Ghazali (2018) menjelaskan bahwa nilai Cronbach's alpha

yang dapat diterima dalam suatu penelitian minimal sebesar $\geq 0,70$. Di sisi lain, Fornell dan Larcker (1981) menyatakan bahwa nilai AVE yang dinilai memadai adalah $\geq 0,50$, karena menunjukkan kemampuan konstruk dalam menjelaskan lebih dari separuh varians indikator yang digunakan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ditemukan beberapa indikator yang belum memenuhi standar pengujian, yaitu pada item GK.4 serta PS.2, PS.3, dan PS.5. Oleh sebab itu, indikator-indikator tersebut dikeluarkan dari model penelitian karena tidak sesuai dengan kriteria kelayakan yang telah ditentukan. Setelah proses eliminasi dilakukan, diperoleh hasil sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar 4.4
Hasil PLS Algorithm



Sumber : SmartPLS, 2026

Berdasarkan gambar tersebut, terlihat bahwa nilai loading factor, composite reliability, Cronbach's alpha, serta average variance extracted (AVE) telah memenuhi standar pengujian yang telah ditentukan. Uraian yang lebih lengkap mengenai hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6
Hasil Variabel *Gaya Kepemimpinan* (X1)

Variable	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability		AVE
				(rho_a)	(rho_c)	
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK 1	0.763	0.875	0.876	0.903	0.571
	GK 2	0.724				
	GK 3	0.728				
	GK 5	0.818				
	GK 6	0.768				
	GK 7	0.730				
	GK 8	0.756				

Sumber : Smartpls, 2026

Variabel Gaya Kepemimpinan diukur menggunakan empat indikator yang terdiri atas delapan item pernyataan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat satu item, yaitu X1.4, yang belum memenuhi persyaratan validitas karena nilai outer loading yang diperoleh berada di bawah 0,70.

Dengan demikian, item yang dinyatakan valid dan layak digunakan untuk merepresentasikan konstruk Gaya Kepemimpinan berjumlah tujuh item, yaitu X1.1, X1.2, X1.3, X1.5, X1.6, X1.7, dan X1.8.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, variabel ini memiliki tingkat konsistensi yang baik karena nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel. Selain itu, pengujian validitas konvergen juga menunjukkan hasil yang memadai, ditandai dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0,571 yang telah melampaui batas minimum 0,50. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan serta mengukur variabel Gaya Kepemimpinan secara baik. Gaya Kepemimpinan secara memadai. Secara keseluruhan, konstruk ini mampu menjelaskan keragaman indikator pengukuran sebesar 57,1%.

Berdasarkan hasil pengujian, terdapat 7 item yang memenuhi kriteria validitas. Di antara item tersebut, indikator X1.5 memiliki nilai outer loading paling tinggi yaitu sebesar 0,818, yang menggambarkan pernyataan bahwa pemimpin menerima dan mengharapkan masukan maupun pendapat dari pegawai. Selain itu, indikator X1.6 dengan pernyataan "Pemimpin membuka dialog dengan para pegawai" juga memperoleh nilai outer loading yang relatif tinggi sebesar 0,768. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pola kepemimpinan dalam organisasi lebih menekankan pada keterlibatan pegawai dalam komunikasi serta proses pengambilan keputusan. Pemimpin

memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan ide, saran, dan pandangan terkait pekerjaan sehingga tercipta interaksi yang terbuka dan berlangsung secara dua arah. Situasi ini mencerminkan adanya hubungan kerja yang dibangun atas dasar kepercayaan, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, serta dorongan terhadap partisipasi aktif di lingkungan organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Fatoki (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan employee voice melalui terciptanya rasa aman psikologis di tempat kerja. Penelitian lain oleh Lou, Teng, dan Su (2024) juga menjelaskan bahwa pemimpin yang secara aktif meminta masukan dan umpan balik dari pegawai dapat mendorong peningkatan partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam aktivitas organisasi.

Tabel 4.7
Hasil Variabel *Pengembangan SDM (X2)*

Variable	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability		AVE
				(rho_a)	(rho_c)	
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	PS 1	0.757	0.853	0.854	0.894	0.630
	PS 4	0.752				
	PS 6	0.862				
	PS 7	0.826				
	PS 8	0.765				

Sumber : Smartpls, 2026

Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia diukur melalui lima indikator yang dijabarkan ke dalam delapan butir pernyataan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa terdapat tiga item, yaitu X2.2, X2.3, dan X2.5, yang belum memenuhi syarat validitas karena nilai outer loading yang dimiliki kurang dari 0,70. Oleh sebab itu, hanya lima item pernyataan yang dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai representasi variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, variabel ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, ditunjukkan oleh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang berada di atas 0,70 sehingga termasuk dalam kategori reliabel. Di samping itu, pengujian validitas konvergen juga menunjukkan hasil yang memadai dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0,630 atau melebihi ketentuan minimum 0,50. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah mampu merefleksikan konstruk pengembangan sumber daya manusia dengan baik. Secara keseluruhan, variabel ini dapat menjelaskan variasi indikator pengukurannya sebesar 63%.

Berdasarkan seluruh indikator yang memenuhi kriteria validitas, indikator X2.6 memiliki nilai outer loading paling tinggi yaitu sebesar 0,862 dengan pernyataan "Evaluasi secara rutin dilakukan dengan tujuan mengembangkan interpersonal pegawai". Selanjutnya, indikator X2.7

memperoleh nilai outer loading sebesar 0,826 dengan pernyataan “Penilaian pegawai mencerminkan tingkat kemajuan yang dicapai oleh pegawai”. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa proses evaluasi serta penilaian kinerja memegang peranan penting dalam upaya pengembangan sumber daya manusia. Evaluasi yang dilakukan secara berkala berperan dalam meningkatkan kemampuan interpersonal pegawai, sedangkan penilaian kinerja memberikan gambaran mengenai perkembangan dan pencapaian pegawai sebagai dasar peningkatan kompetensi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Mahendro Sumardjo dan Donni Juni Priansa (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM dapat diukur melalui perubahan kinerja, perilaku, hasil ujian, dan evaluasi pengembangan. Oleh karena itu, tingginya nilai kedua indikator tersebut mengindikasikan bahwa organisasi telah menerapkan sistem evaluasi dan penilaian yang efektif dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai.

Tabel 4.8
Hasil Variabel *Disiplin Kerja* (X3)

Variable	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability		AVE
				(rho_a)	(rho_c)	
Disiplin Kerja (X3)	DK 1	0.815	0.786	0.787	0.862	0.610
	DK 2	0.771				
	DK 3	0.805				
	DK 4	0.729				

Sumber : Smartpls, 2026

Variabel Disiplin Kerja diukur menggunakan empat indikator yang dituangkan ke dalam empat item pernyataan. Seluruh item pernyataan tersebut dinyatakan valid karena telah memenuhi kriteria pengujian validitas, sehingga dapat merepresentasikan variabel Disiplin Kerja dengan baik. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability diketahui melebihi 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi pengukuran yang baik. Di samping itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0,610 juga telah berada di atas batas ketentuan minimum sebesar 0,50, sehingga validitas konvergen dapat dinyatakan terpenuhi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja mampu menjelaskan variasi indikator pengukurannya sebesar 61%.

Berdasarkan hasil pengukuran seluruh indikator, item X3.1 dan X3.3 memperoleh nilai outer loading paling tinggi, yaitu sebesar 0,815 dan 0,805. Kedua indikator tersebut meliputi pemberian sanksi kepada individu yang melakukan pelanggaran serta perlindungan terhadap hak-hak dasar pegawai dalam proses penerapan tindakan disiplin. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas disiplin kerja tidak hanya tercermin dari ketegasan organisasi dalam memberikan sanksi atas kesalahan, tetapi juga dari penerapan prosedur disiplin yang adil dan tetap memperhatikan hak pegawai. Penerapan sanksi memiliki fungsi untuk menjaga kepatuhan terhadap aturan organisasi, sementara perlindungan hak pegawai menunjukkan adanya prinsip keadilan dalam manajemen sumber daya

manusia. Hasil tersebut sejalan dengan pandangan Veithzal Rivai (2011) yang menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan melalui penerapan tindakan korektif yang dilakukan secara konsisten dan adil.

Tabel 4.9
Hasil Variabel *Kinerja* (Y)

Variable	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability		AVE
				(rho_a)	(rho_c)	
Kinerja Pegawai	K1	0.744	0.771	0.778	0.854	0.595
	K2	0.779				
	K3	0.708				
	K4	0.846				

Sumber : Smartpls, 2026

Variabel Kinerja Pegawai diukur menggunakan empat indikator yang dituangkan ke dalam empat butir pernyataan. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item dinyatakan valid sehingga dapat menggambarkan konstruk Kinerja Pegawai secara tepat. Pada uji reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability menunjukkan angka di atas 0,70, yang berarti instrumen penelitian memiliki konsistensi pengukuran yang baik. Di samping itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0,595 telah memenuhi kriteria yang disyaratkan karena berada di atas nilai minimum 0,50, sehingga validitas konvergen dapat dinyatakan terpenuhi. Dengan demikian, variabel Kinerja Pegawai mampu menjelaskan variasi indikator pembentuknya sebesar 59,5%.

Berdasarkan seluruh indikator yang memenuhi kriteria validitas, indikator Y4 dan Y2 menunjukkan nilai outer loading paling tinggi, yaitu sebesar 0,846 dan 0,779. Indikator tersebut mencerminkan kemampuan pegawai dalam menunjukkan sikap saling menghargai, membangun kerja sama yang baik dengan rekan maupun bawahan, serta menjaga tingkat kehadiran kerja yang konsisten dengan tingkat absensi yang rendah dalam periode tertentu.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai tidak hanya berfokus pada hasil pekerjaan yang dicapai, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan individu dalam menciptakan hubungan kerja yang baik dan mempertahankan disiplin kehadiran. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Mangkunegara (2017) yang menyebutkan bahwa aspek kerja sama, tanggung jawab, dan kedisiplinan memiliki peranan penting dalam evaluasi kinerja pegawai. Selain itu, Mathis dan Jackson (2016) juga menjelaskan bahwa efektivitas kinerja dalam organisasi dipengaruhi oleh tingkat kehadiran pegawai serta kualitas hubungan kerja yang terjalin di lingkungan kerja.

4.4.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan proses pengujian yang dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki karakteristik yang berbeda dari konstruk lainnya. Fornell dan Larcker (1981) menjelaskan bahwa validitas diskriminan terpenuhi apabila suatu

konstruk memiliki hubungan yang lebih kuat dengan indikator miliknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain dalam model penelitian. Selain itu, Ghozali (2016) menyebutkan bahwa pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan melihat nilai cross loading serta menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Penjelasan hasil pengujian tersebut dapat diperhatikan pada tabel berikut.

Tabel 4.10
Fornell dan Lacker

	Gaya Kepemimpinan	Pengembangan SDM	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai
Gaya Kepemimpinan	0.781	0	0	0
Pengembangan SDM	0.824	0.756	0	0
Disiplin Kerja	0.795	0.839	0.771	0
Kinerja Pegawai	0.749	.896	0.822	0.794

Sumber : SmartPLS, 2026

Uji validitas diskriminan pada penelitian ini menggunakan pendekatan Fornell-Larcker, yaitu dengan membandingkan nilai akar Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk terhadap nilai korelasinya dengan konstruk lain (Duryadi, 2021). Berdasarkan hasil pengujian, variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai akar AVE sebesar 0,824. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan hubungan korelasinya dengan variabel disiplin kerja sebesar 0,781, pengembangan SDM sebesar 0,749, serta work-life balance sebesar 0,781. Kondisi ini menunjukkan bahwa konstruk gaya kepemimpinan telah memenuhi ketentuan validitas diskriminan. Selain itu, variabel pengembangan SDM, disiplin kerja, dan

work-life balance juga memiliki nilai akar AVE yang lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

4.4.2 Inner Model

4.4.2.1 Uji Multikolinier

Hair et al. (2014) menjelaskan bahwa multikolinieritas muncul ketika variabel independen dalam suatu model memiliki hubungan korelasi yang tinggi satu sama lain. Untuk mendeteksi kondisi tersebut, pengujian dapat dilakukan menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Suatu model penelitian dianggap tidak mengalami multikolinieritas apabila nilai VIF yang diperoleh berada di bawah angka 5.

Tabel 4.11
Inner Variance Inflated Factor (VIF)

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai
Gaya Kepemimpinan	0	1.437
Pengembangan SDM	1.606	1.676
Disiplin Kerja	0	0
Kinerja Pegawai	1.809	1.419

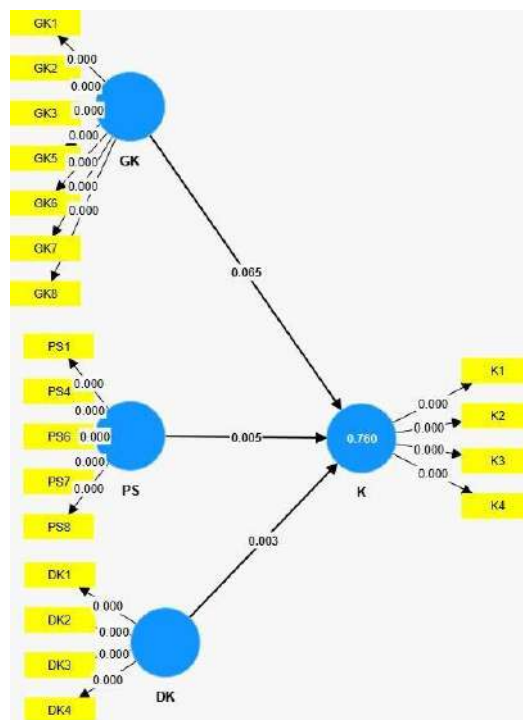
Sumber : SmartPLS, 2026

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, dilakukan terlebih dahulu uji multikolinieritas guna memastikan apakah terdapat hubungan yang kuat antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai inner Variance Inflation Factor (VIF). Berdasarkan hasil pada tabel, seluruh nilai inner VIF menunjukkan angka di bawah 5,

sehingga dapat diartikan bahwa hubungan antarvariabel tidak menunjukkan tingkat multikolinieritas yang tinggi. Oleh karena itu, model penelitian dapat dinilai bebas dari permasalahan bias yang disebabkan oleh multikolinieritas.

4.4.2.2 Uji Hipotesis

Gambar 4.5
Hasil Bootstraping



Sumber : SmartPLS, 2026

Pengujian hipotesis pada penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kemampuan indikator atau dimensi dalam merepresentasikan dan menjelaskan variabel laten yang menjadi objek penelitian. Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping melalui analisis nilai t-statistic (T-test). Duryadi (2021) menyatakan bahwa pada

tingkat signifikansi (α) sebesar 5%, suatu hubungan antarvariabel dapat dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai p-value di bawah 0,05. Keadaan tersebut menandakan bahwa hubungan antarvariabel memiliki tingkat signifikansi statistik. Selain pengujian signifikansi, besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain juga dapat dianalisis melalui nilai effect size (f-square). Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa nilai f-square sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh menengah, sedangkan 0,35 menunjukkan pengaruh yang besar atau kuat. Untuk mempermudah interpretasi hasil penelitian, output analisis bootstrapping kemudian disajikan dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 4.12
Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	t-statistic	P values
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0.278	0.277	0.150	1.845	0.065
Pengembangan SDM → Kinerja Pegawai	0.341	0.331	0.122	2.797	0.005
Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0.311	0.317	0.105	2.961	0.003

Sumber : SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Gaya Kepemimpinan* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,278, yang menunjukkan arah hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja pegawai cenderung meningkat. Namun, nilai t-statistic sebesar 1,845 masih lebih kecil dari 1,96 dan p-value sebesar 0,065 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak (negatif). Pada konteks Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mampu memberikan arah dan motivasi kepada pegawai, pengaruhnya belum cukup kuat untuk meningkatkan kinerja secara signifikan. Hal ini dapat terjadi karena kinerja pegawai di lingkungan lapas lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti pengembangan kompetensi dan tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas pemasyarakatan.
2. Berdasarkan hasil pengujian, Variabel *Pengembangan SDM* memperoleh nilai Original Sample (O) sebesar 0,341, yang menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Nilai t-statistic sebesar 2,797 lebih besar dari 1,96 dan p-value sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, pengembangan SDM terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga

hipotesis diterima (positif). Hasil ini menunjukkan bahwa program pengembangan SDM seperti pelatihan, pendidikan, peningkatan keterampilan, dan pengembangan kompetensi yang dilakukan di Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin baik pengembangan SDM yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas pemasyarakatan.

3. Berdasarkan hasil pengujian, Variabel *Disiplin Kerja* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,311, yang menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Nilai t-statistic sebesar 2,961 lebih besar dari 1,96 dan p-value sebesar 0,003 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis diterima. Dalam konteks Lapas Kelas IIB Kota Pasuruan, hasil ini menunjukkan bahwa kepatuhan pegawai terhadap peraturan, ketepatan waktu, tanggung jawab dalam menjalankan tugas, serta ketaatan terhadap prosedur kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja lapas yang menuntut keamanan, ketertiban, dan pelayanan yang optimal membuat disiplin kerja menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas pegawai.

Tabel 4.13
Uji Hipotesis Simultan

Sumber	Sum Squares	Df	Mean Square	F	P-value
Regression	62.757	3	20.919	197.475	0.000
Error	11.123	105	0.106	0.000	0.000
Total	73.880	108	0.000	0.000	0.000

Sumber : SmartPLS, 2026

Hasil pengujian simultan melalui Uji F menunjukkan bahwa nilai F-hitung sebesar 197,475 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari batas ketentuan 0,05 sehingga model regresi dalam penelitian ini dinilai layak atau memenuhi goodness of fit. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Hasil tersebut juga membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Dengan kata lain, perubahan pada ketiga variabel bebas tersebut secara simultan mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan.

Tabel 4.14

Koefisien Determinasi

	Y
R Square	0.849
R Suare Adjusted	0.845
Durbin-Watson Test	2.414

Sumber : SmartPLS, 2026

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R Square yang diperoleh sebesar 0,849 dan nilai Adjusted R Square sebesar 0,845. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Disiplin Kerja mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan sebesar 84,5% hingga 84,9%. Adapun sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Selanjutnya, hasil pengujian Durbin-Watson menghasilkan nilai sebesar 2,414, yang mengindikasikan tidak adanya permasalahan autokorelasi pada model regresi. Oleh karena itu, model penelitian dapat dinyatakan telah memenuhi asumsi yang diperlukan dan memiliki tingkat kelayakan yang baik untuk digunakan dalam analisis.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0, variabel Gaya Kepemimpinan menghasilkan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,065, yang nilainya berada di atas batas signifikansi 0,05. Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan tidak

memberikan pengaruh yang signifikan (negatif) terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang menyebutkan adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dinyatakan tidak terbukti atau ditolak. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Kumalasari (2023) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi tersebut terjadi karena peningkatan kinerja pegawai cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor internal individu serta kondisi organisasi dibandingkan pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Imran, Akhiruddin, dan Khaerunnisa (2023) juga menunjukkan hasil serupa, yaitu Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya tidak hanya bergantung pada kepemimpinan atasan, tetapi turut dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang mendukung di dalam organisasi.

Jika dikaitkan dengan situasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan, tidak signifikannya pengaruh Gaya Kepemimpinan kemungkinan dipengaruhi oleh karakter organisasi pemerintahan yang menerapkan sistem kerja formal, struktur hierarki yang tegas, serta prosedur operasional yang telah ditetapkan secara ketat. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, pernyataan mengenai “pimpinan harus mampu menyampaikan instruksi secara jelas, terarah, dan mudah dipahami” memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,257 yang berada pada kategori tinggi.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan memandang kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas sebagai faktor penting dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Penyampaian instruksi yang mudah dipahami membantu pegawai memahami tugas, tanggung jawab, serta sasaran kerja yang harus dicapai sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih efektif dan risiko kesalahan kerja dapat diminimalkan.

Di samping itu, arahan yang disampaikan pimpinan secara jelas dapat membantu terciptanya koordinasi kerja yang lebih optimal, meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, serta memberikan pedoman yang pasti bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku. Kejelasan instruksi tersebut membuat pegawai mampu bekerja dengan lebih terstruktur dan terfokus dalam mencapai target organisasi. Oleh sebab itu, walaupun pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tetap perlu dibuktikan melalui hasil analisis statistik, temuan deskriptif ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan instruksi yang jelas merupakan salah satu indikator kepemimpinan yang mendapat penilaian positif dari pegawai dan berpotensi mendukung peningkatan kinerja di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk perilaku yang digunakan seorang pemimpin dalam memimpin, memengaruhi, serta memberikan arahan kepada bawahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Setiap pemimpin memiliki

pendekatan yang berbeda dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, baik dalam pengambilan keputusan, pemberian instruksi, maupun menjalin komunikasi dengan pegawai. Gaya Kepemimpinan dalam islam tercantum dalam QS. Al-Imran Ayat 159 yang berbunyi :

فَمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ إِنَّكَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ۚ

Artinya : “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah engkau berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal kepada-Nya.” (QS. Ali 'Imran: 159).”

Berdasarkan QS. Ali 'Imran ayat 159, gaya kepemimpinan yang dianjurkan dalam Islam adalah kepemimpinan yang lembut, pemaaf, partisipatif (musyawarah), tegas dalam mengambil keputusan, dan berlandaskan tawakal kepada Allah SWT. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam tidak bersifat otoriter, melainkan mengutamakan hubungan yang baik dengan anggota serta pengambilan keputusan yang bijaksana dan bertanggung jawab.

4.5.2 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 menunjukkan bahwa nilai P-Value yang diperoleh sebesar 0,005. Nilai tersebut berada di bawah batas signifikansi 0,05, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan memberikan pengaruh yang signifikan (positif) terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin optimal pelaksanaan program Pengembangan Sumber Daya Manusia, seperti pelatihan, pendidikan, serta peningkatan kompetensi pegawai, maka kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab juga akan semakin baik. Program pengembangan yang tepat mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta profesionalisme pegawai dalam lingkungan kerja. Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dan Kusmiyanti (2021), Hasmunita dkk. (2023), serta Stevania dkk. (2025), yang menyatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dipandang sebagai salah satu aspek penting

dalam mendukung peningkatan efektivitas maupun produktivitas kerja pegawai dalam organisasi.

Dengan demikian, Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi individu agar mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis dan kompleks. Hasil penelitian ini diperkuat oleh nilai rata-rata yang tinggi, yaitu sebesar 4,255, pada pernyataan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat mendorong terjadinya perubahan perilaku pegawai. 'Pengembangan Sumber Daya Manusia mampu mendorong perubahan perilaku pegawai'. Perubahan perilaku tersebut dapat terlihat dari meningkatnya kedisiplinan, tanggung jawab, profesionalisme, kemampuan bekerja sama, serta kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemasyarakatan. Berbagai program Pengembangan Sumber Daya Manusia, seperti pelatihan, pendidikan, bimbingan teknis, dan peningkatan kompetensi, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh wawasan serta keterampilan baru yang dapat diaplikasikan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, Pengembangan Sumber Daya Manusia tidak hanya berperan dalam meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membantu membangun sikap serta perilaku kerja yang lebih positif dan profesional.

Tingginya penilaian responden pada indikator ini menunjukkan bahwa pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan merasakan manfaat nyata dari program Pengembangan Sumber Daya

Manusia yang telah dilaksanakan. Oleh karena itu, upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia perlu terus ditingkatkan dan dilakukan secara berkelanjutan agar mampu menghasilkan pegawai yang profesional, kompeten, dan berintegritas dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kualitas pegawai melalui berbagai kegiatan, seperti pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier. Upaya tersebut bertujuan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta membentuk kemampuan dan sikap kerja yang lebih baik. Dengan adanya Pengembangan Sumber Daya Manusia, pegawai diharapkan mampu menjalankan tugas secara lebih profesional, efektif, dan efisien sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) secara tidak langsung juga dijelaskan dalam QS. Ar-Ra'd Ayat 11 yang berbunyi :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۚ مِنْ وََالٍ ۝

Artinya : Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas

perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Dalam konteks Pengembangan Sumber Daya Manusia, ayat ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dimulai dari kemauan individu untuk berubah dan berkembang. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan peningkatan kompetensi merupakan bentuk ikhtiar untuk memperbaiki kualitas diri sehingga mampu mencapai kinerja yang lebih baik.

4.5.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0 menunjukkan bahwa nilai P-Value sebesar 0,003, yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini membuktikan bahwa Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan (positif) terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan, sehingga hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan Disiplin Kerja pegawai akan diikuti oleh peningkatan kualitas kinerja yang dihasilkan.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Ningsih dkk. (2022), Subandi dkk. (2023), serta Dwianto

dan Ruminta (2024), yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, semakin baik tingkat kedisiplinan pegawai dalam menaati aturan, menjalankan tanggung jawab, serta menjaga ketepatan waktu dalam bekerja, maka kinerja pegawai juga akan semakin optimal.

Dalam lingkungan kerja Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan, Disiplin Kerja menjadi salah satu faktor utama karena tugas pegawai pemasyarakatan membutuhkan ketelitian, kepatuhan terhadap peraturan, serta sikap profesional yang tinggi. Pegawai yang menerapkan Disiplin Kerja dengan baik umumnya mampu menjalankan pekerjaannya secara lebih efektif, mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan, menjaga stabilitas keamanan dan ketertiban di lingkungan lembaga pemasyarakatan, serta memberikan pelayanan yang sesuai dengan tugas dan fungsi pemasyarakatan secara optimal.

Disiplin Kerja dapat diartikan sebagai sikap patuh dan komitmen karyawan dalam menjalankan aturan serta ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penerapan Disiplin Kerja terlihat melalui ketaatan terhadap waktu kerja, pelaksanaan pekerjaan sesuai standar atau prosedur yang berlaku, serta kesungguhan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan secara tepat. Disiplin Kerja secara tidak langsung juga dijelaskan dalam QS. At-Taubah Ayat 105 yang berbunyi :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : 'Katakanlah, wahai Nabi Muhammad, kepada manusia agar mereka terus berusaha dan beramal. Setiap perbuatan yang dilakukan akan diketahui oleh Allah, Rasul-Nya, serta orang-orang beriman. Pada akhirnya, manusia akan kembali kepada Allah Yang Maha Mengetahui segala sesuatu, baik yang tampak maupun yang tersembunyi, kemudian Dia akan memberikan balasan atas seluruh amal yang telah dikerjakan.'

QS. At-Taubah ayat 105 memberikan landasan bahwa setiap individu diperintahkan untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab karena seluruh pekerjaan akan dinilai oleh Allah SWT. Dalam konteks Disiplin Kerja, ayat ini mengajarkan pentingnya kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal sehingga mampu meningkatkan kinerja dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, nilai-nilai yang terkandung dalam ayat ini sejalan dengan konsep disiplin kerja yang menjadi faktor penting dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

4.5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menggunakan SmartPLS 4.0 menunjukkan bahwa nilai P-Value pada hubungan gaya kepemimpinan, pengembangan sumber

daya manusia, dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan sebesar 0,000. Nilai tersebut berada di bawah batas signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang diajukan dinyatakan diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan arahan, motivasi, dan teladan bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan peningkatan kompetensi mampu meningkatkan kemampuan serta profesionalisme pegawai. Di sisi lain, tingkat Disiplin Kerja yang baik dapat memotivasi pegawai untuk menaati peraturan, menjalankan pekerjaan secara tepat waktu, serta menyelesaikan tanggung jawab kerja dengan optimal.

Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan, penerapan kepemimpinan yang optimal, peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan, serta disiplin kerja yang baik menunjukkan kontribusi positif terhadap pelaksanaan tugas pemasyarakatan. Oleh karena itu, semakin efektif penerapan ketiga faktor tersebut, maka kinerja pegawai yang dihasilkan juga cenderung semakin meningkat.

Kinerja menjadi salah satu aspek utama yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai dengan performa yang baik umumnya mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan, memenuhi sasaran kerja yang ditetapkan, serta menghasilkan pekerjaan dengan mutu yang optimal. Secara tidak langsung, kinerja dijelaskan dalam QS. An-Najm Ayat 39 yang berbunyi :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya : 'Bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya'.

Dalam perspektif Islam, konsep kinerja dapat dikaitkan dengan QS. An-Najm ayat 39 yang menjelaskan bahwa manusia hanya memperoleh hasil sesuai dengan usaha yang dilakukannya. Ayat tersebut mengandung makna bahwa keberhasilan dan prestasi kerja seseorang ditentukan oleh tingkat usaha, kerja keras, dan kesungguhannya dalam menjalankan pekerjaan. Dengan demikian, setiap pegawai diharapkan mampu menjalankan pekerjaannya secara maksimal, memiliki tanggung jawab yang baik, serta menunjukkan sikap profesional sehingga dapat mencapai hasil kerja yang optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Gaya kepemimpinan* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan belum mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Kondisi ini dapat disebabkan oleh budaya organisasi yang cenderung hierarkis serta beban kerja yang tinggi akibat overcapacity, sehingga pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi terbatas.

2. *Pengembangan sumber daya manusia (SDM)* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Hasil penelitian membuktikan bahwa semakin baik program pengembangan SDM yang diterapkan, baik melalui pelatihan, pendidikan, maupun evaluasi kemampuan pegawai secara berkala, maka kinerja pegawai akan meningkat secara nyata. Program-program seperti Pembinaan Fisik Mental Disiplin (FMD) dan pelatihan teknis pemasyarakatan terbukti berkontribusi positif dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai sehingga mampu menjalankan tugas pembinaan warga binaan dengan lebih efektif dan efisien.
3. *Disiplin kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai, yang tercermin dari kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dalam lingkungan Lembaga Pemasyarakatan yang menuntut standar keamanan dan ketertiban tinggi, disiplin kerja menjadi faktor kunci yang secara langsung menentukan efektivitas pelaksanaan tugas pemasyarakatan.
4. *Gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan disiplin kerja* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan. Hasil uji hipotesis secara simultan membuktikan bahwa ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya, meskipun secara parsial gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, namun dalam kombinasi dengan pengembangan SDM dan disiplin kerja yang kuat, keseluruhan sistem manajemen sumber daya manusia di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan dapat mendorong terciptanya kinerja pegawai yang lebih baik guna mendukung tercapainya visi dan misi lembaga dalam melaksanakan fungsi pemasyarakatan secara optimal.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, peneliti menyampaikan beberapa saran antara lain :

1. Bagi Organisasi

Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan disarankan untuk terus meningkatkan program pengembangan SDM melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan disiplin kerja melalui penegakan aturan dan pengawasan yang konsisten. Meskipun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, pimpinan tetap perlu menciptakan

komunikasi yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif guna mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat terus meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian berikutnya diharapkan dapat memasukkan variabel tambahan yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, misalnya motivasi kerja, kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja, maupun budaya organisasi. Di samping itu, penggunaan objek penelitian serta jumlah responden yang lebih banyak juga dianjurkan agar hasil penelitian yang diperoleh mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan representatif. Penelitian berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel mediasi maupun moderasi, serta memadukan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar hasil penelitian yang diperoleh menjadi lebih luas, mendalam, dan menyeluruh.

Peneliti selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup penelitian dengan mengambil objek penelitian pada lembaga pemasyarakatan lain, kantor pemerintahan, maupun instansi swasta yang memiliki karakteristik organisasi berbeda. Pengembangan cakupan objek penelitian dilakukan agar data yang diperoleh menjadi lebih bervariasi, sehingga hasil penelitian dapat dijadikan dasar perbandingan sekaligus memperkuat tingkat generalisasi temuan penelitian.

Penelitian berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel mediasi maupun moderasi serta memanfaatkan pendekatan mixed methods agar hasil penelitian yang diperoleh menjadi lebih luas dan mendalam. Selain itu, kajian lanjutan terkait gaya kepemimpinan juga perlu dilakukan karena pada penelitian ini variabel tersebut belum menunjukkan pengaruh yang signifikan (positif) terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Kota Pasuruan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfitri, & Widarta. (2022). *Pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sragen*. Jurnal Manajemen dan Bisnis.
- Ambarawati, A. (2023). *Pengaruh kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat*. Jurnal Administrasi Publik.
- Anantama, M. O., & Subroto, M. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Lembaga Pemasyarakatan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Kotabumi*. Jurnal Pemasyarakatan, 1(1), 1–15.
- Anwar, C., Istiatin, & Sudarwati. (2023). *Leadership role to improve employee performance*. International Journal of Economics, Business and Management Research, 7(3), 45–58.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Hakim, A. (2006). *Analisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI, 2(2), 165–180.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (edisi ke-2). BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah* (edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi revisi). Bumi Aksara.
- Isramsir, R. D. (2025). *Dampak overkapasitas Lembaga Pemasyarakatan terhadap pemenuhan hak asasi narapidana: Studi kasus Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Padang*. Jurnal Hukum dan HAM, 5(1), 1–20.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. (2022). *Laporan tahunan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan tahun 2022*. Kemenkumham RI.
- Lestari, M., Akbar, D. A., & Maulana, C. Z. (2023). *Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan religiusitas terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Bank Unit Usaha*

Syariah di Kota Palembang. Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 11(2), 88–105.

Mahendra Putra, I. M., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2022). *Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada LPD di Kecamatan Mengwi Badung*. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(1), 23–35.

Manda, D., Sose, A. T., Faridah, & Lukman. (2023). *Transformational leadership, work discipline, and organizational commitment's influence on employee performance*. International Journal of Business and Management, 18(4), 55–70.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (edisi ke-12). Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, S. (2007). *Manajemen mutu sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi ke-10). Salemba Empat.

- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Pratiwi, H. R., & Sulistiyani, E. (2021). *The influence of work discipline and quality of work life toward employee performance at PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah*. *Diponegoro Journal of Management*, 10(2), 1–12.
- Pratiwi, R. A., & Hidayat, S. (2023). *Analisis pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Semarang*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 30–42.
- Putri, L. M. E., Sihombing, I. H. H., & Sukerti, N. N. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Hotel The Ritz-Carlton Bali*. *Jurnal Hospitalitas dan Pariwisata*, 5(1), 14–25.
- Rahman, A., & Putri, S. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 101–115.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Raja Grafindo Persada.

- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (edisi ke-2). Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku organisasi* (edisi ke-10). Indeks.
- Robbins, S. P. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robert, L., & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Rowley, C., & Jackson, K. (2012). *Human resource management: The key concepts*. Routledge.
- Santoso, B., & Wijaya, M. (2022). *Pengembangan sumber daya manusia dan dampaknya terhadap disiplin kerja pegawai publik*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 16(2), 200–215.
- Santi. (2016). *Pengembangan sumber daya manusia: Konsep dan aplikasi*. Alfabeta.
- Sedarmayanti. (1995). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Ilham Jaya.
- Siagian, S. P. (2014). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Rineka Cipta.

- Situmorang, B. C., & Siagian, M. (2022). *Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkasa Beton Batam*. Jurnal Manajemen Bisnis, 9(1), 45–58.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (edisi ke-3). Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T. (2003). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Graha Ilmu.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia: Konsep-konsep kunci*. Alfabeta.
- Sunarmintyastuti, & Suprpto, H. A. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi ke-2). Mitra Wacana Media.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Tampubolon, M. P. (2007). *Perilaku keorganisasian: Organization behavior* (edisi ke-2). Ghalia Indonesia.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan. (1995). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 77.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan. (2022). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 231.

Utami, M. C., & Priyatmono, B. (2024). *Gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja petugas pemasyarakatan*. Jurnal Pemasyarakatan, 4(1), 10–22.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wani, A. W. R., Tallo, D. D., & Amalo, H. (2024). *Analisis yuridis dampak overcapacity Lembaga Pemasyarakatan terhadap pembinaan warga Lembaga Pemasyarakatan ditinjau dari Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan: Studi kasus Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Ende*. Jurnal Hukum Pidana dan Kriminologi, 5(2), 88–102.

Wibisono, Y. (2002). *Mengelola potensi umat: Perspektif manajemen syariah*. Asy-Syaamil.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
A. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)						
Indikator: Direktif						
1	Pemimpin mampu memberikan instruksi yang jelas, spesifik, dan mudah dipahami oleh pegawai.					
2	Pemimpin menjelaskan prosedur kerja yang harus diikuti dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Indikator: Supportif						
3	Pemimpin bersikap ramah dan mudah ditemui oleh pegawai.					
4	Pemimpin menunjukkan sikap peduli kepada lembaga dan seluruh pegawai.					
Indikator: Partisipatif						
5	Pemimpin mengharapkan saran-saran dan pendapat dari pegawai dalam pengambilan keputusan.					
6	Pemimpin membuka dialog dengan para pegawai terkait kebijakan dan pelaksanaan kerja.					
Indikator: Orientasi Prestasi						
7	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk					

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	mencapai tujuan dan hasil yang telah diprogramkan.					
8	Pemimpin mendorong terciptanya prestasi terbaik di lingkungan lembaga.					
B. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)						
Indikator: Perubahan Kinerja						
1	Pengembangan SDM ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.					
2	Pengembangan SDM dilakukan dengan tujuan memperbaiki kinerja pegawai yang belum optimal.					
Indikator: Perubahan Kepribadian & Tingkah Laku						
3	Pengembangan SDM dapat menyebabkan perubahan positif dalam kepribadian pegawai.					
4	Pengembangan SDM dapat menyebabkan perubahan positif dalam perilaku pegawai sehari-hari.					
Indikator: Evaluasi						
5	Evaluasi secara rutin dilakukan guna menilai sejauh mana kemampuan pegawai berkembang.					
6	Evaluasi secara rutin dilakukan dengan tujuan mengembangkan kemampuan interpersonal pegawai.					
Indikator: Penilaian/Pemeriksaan						

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
7	Penilaian terhadap pegawai mencerminkan tingkat kemajuan yang telah dicapai.					
8	Pemeriksaan ulang oleh para ahli terhadap program pengembangan SDM dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.					
C. Variabel Disiplin Kerja (X3)						
Indikator: Disiplin Retributif						
1	Lembaga memberikan sanksi yang tegas kepada individu yang melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan.					
Indikator: Disiplin Korektif						
2	Lembaga berupaya membantu pegawai memperbaiki perilakunya yang tidak tepat agar sesuai aturan yang berlaku.					
Indikator: Perspektif Hak-Hak Individu						
3	Lembaga melindungi hak-hak dasar individu selama pelaksanaan tindakan disiplin.					
Indikator: Perspektif Utilitarian						
4	Lembaga menekankan penggunaan disiplin hanya ketika konsekuensi dari tindakan disiplin lebih positif dibandingkan dampak negatifnya.					
D. Variabel Kinerja Pegawai (Y)						

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Indikator: Kehadiran						
1	Saya selalu hadir ke tempat kerja dengan tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan instansi.					
2	Saya memiliki tingkat kehadiran kerja yang tinggi dengan jumlah ketidakhadiran yang sangat minim dalam periode tertentu.					
Indikator: Kuantitas						
3	Pelaksanaan pekerjaan saya dapat diselesaikan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi.					
Indikator: Ketepatan Waktu						
4	Saya mampu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan tepat waktu tanpa menunda pekerjaan.					
Indikator: Dampak Interpersonal						
5	Saya mampu menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan melalui sikap saling menghargai dan bekerja sama.					



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A
NIP : 197612102009122001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Novira Putri Faudia
NIM : 200501110219
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS II B KOTA PASURUAN)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
12%	9%	5%	9%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 18 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 200501110219
Nama : Novira Putri Faudia
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (PADA LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS II B KOTA PASURUAN)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	29 Juni 2024	Revisi Bab 1 - 3	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	19 Juli 2024	Revisi Bab 1, 2 & 3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	25 Oktober 2024	Revisi Bab 1, 2 & 3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	8 November 2024	Revisi Bab 1, 2 & 3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	24 Januari 2025	Revisi Bab 1, 2 & 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	21 November 2025	Revisi Bab 1,2,3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	18 Desember 2025	Revisi Bab 1,2,3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	14 Januari 2026	Revisi dilakukan dengan memperjelas sitasi dan penggunaan teori ekspektasi dari Krom serta menyesuaikan penerapan teori reinforcement, karena indikator penggunaan scanner dinilai lebih relevan untuk menjelaskan disiplin kerja.	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	13 Februari 2026	Revisi Latar Belakang	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

10	26 Maret 2026	Konsistensi penulisan	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
11	18 April 2026	Revisi DOV yang disesuaikan dengan hasil uji <i>Outer Loading</i> dan reliabilitas	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
12	12 Juni 2026	1. Revisi Metodologi Penelitian	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
13	12 Juni 2026	Memfinalisasi draft skripsi menghadapi ujian	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 12 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M