



**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KEPEMIMPINAN DAN
DISIPLIN KERJA PEGAWAI TERHADAP KINERJA**

Aditya Kukuh Wicaksono^{1*)}, Indarto²⁾, Yuli Budiarti³⁾

Universitas Semarang
akw@usm.ac.id

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 21 April 2025

Disetujui 30 Agustus 2025

Dipublikasikan 30 September 2025

Keywords:

*karakteristik individu;
kepemimpinan,;disiplin
kerja,;lingkungan kerja,; dan
kinerja pegawai.*

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor strategis bagi keberlangsungan dan pengembangan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi pada Universitas Semarang (USM). Permasalahan yang mendasari penelitian ini adalah belum optimalnya penyelesaian kegiatan organisasi tepat waktu yang berdampak pada kinerja keseluruhan. Populasi penelitian terdiri dari 257 pegawai USM, dengan sampel sebanyak 72 pegawai yang dipilih melalui metode purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda, uji t, koefisien determinasi, dan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, kepemimpinan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, lingkungan kerja terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh karakteristik individu, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan di lingkungan Universitas Semarang.

***THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS, LEADERSHIP,
AND EMPLOYEE WORK DISCIPLINE ON PERFORMANCE***

Abstract

Employee performance is a strategic factor for the sustainability and development of an organization. This study aims to analyze the influence of individual characteristics, leadership, and work discipline on employee performance with the work environment as a moderating variable at the University of Semarang (USM). The underlying problem of this study is the suboptimal completion of organizational activities on time, which impacts overall performance. The study population consisted of 257 USM employees, with a sample of 72 employees selected through a purposive sampling method. Data analysis was conducted using multiple linear regression, t-test, coefficient of determination, and path analysis. The results showed that individual characteristics, leadership, and work discipline have a positive and significant effect on employee performance. In addition, the work environment was proven to act as a moderating variable that strengthens the influence of individual characteristics,

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok bagi organisasi dalam menjalankan tujuannya Ajabar (2020) dan Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya Ansory (2018) Dengan adanya sumber daya manusia diharapkan mampu untuk mengoptimalkan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kinerja suatu perusahaan tidak terlepas dari kinerja setiap individu karyawan yang bekerja di dalam perusahaan. Perusahaan harus selalu mengelola kinerja karyawannya dengan harapan agar tercipta keselarasan antara setiap bagian perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika Afandi, (2018). Menurut Putri, (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Menurut Priansa (2018), kinerja disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance* yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi, dimana kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, kinerja dapat dinilai dari oleh beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri yaitu karakteristik individu, lingkungan kerja dan disiplin kerja yang merupakan variabel independent. Sehingga dalam perusahaan, kinerja karyawan patut untuk diperhatikan oleh pimpinan perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah karakteristik individu Oktariansyah (2020). Menurut Prasetyo (2018) karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Menurut Amalia, dkk (2019) memaparkan bahwa karakteristik individu terdiri dari lima indikator yaitu umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status

perkawinan dan pengalaman kerja. Karakteristik individu yang berbeda-beda pada setiap individu menciptakan kontribusi kinerja yang berbeda pula pada perusahaan. Perbedaan karakteristik pada karyawan disebabkan oleh beberapa hal, misalnya latar belakang sikap, kemampuan, minat dan faktor lainnya dari karyawan itu sendiri. Keberagaman perilaku tersebut akan mempengaruhi jalannya kegiatan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzial et al. (2020) menemukan bahwa karakteristik memiliki berpengaruh positif secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya sikap dan minat yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Siregar et al. (2019) karakteristik individu memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, artinya penempatan bakat dan keahlian yang sesuai kemampuan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nirha (2021) bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh signifikan dan positif parsial pada kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan karakteristik individu akan meningkatkan nilai kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian menurut Dianti dan Rosaline (2020) menunjukkan karakteristik individu tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2019) bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana artinya jika karakteristik individu karyawan yang berbeda-beda tidak ada pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Kasmir (2019) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dimana, lingkungan kerja menurut Afandi (2018) adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, penilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Menurut Anam, (2018), lingkungan kerja ialah sesuatu yang ada disekeliling karyawan sehingga mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan rasa aman, nyaman, serta rasa puas dalam melakukan dan menuntaskan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2019) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun tidak terdapat pengaruh pada karakteristik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian dengan penelitin yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel karakteristik individu, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada teknik analisis data yang digunakan, tempat penelitian, tahun penelitian dan jumlah responden yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nirha (2021) Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama meneliti variabel karakteristik individu, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada tempat penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Persepsi positif terhadap kepemimpinan sering kali dikaitkan dengan peningkatan moral dan motivasi di antara karyawan. Pemimpin yang dihormati dan dihargai oleh karyawannya cenderung melihat tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik karena karyawan merasa terinspirasi dan bersemangat untuk mengikuti visi dan arahan pemimpin. Karyawan yang mempersepsikan pemimpin mereka sebagai efektif dan adil cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi. Komitmen ini berfungsi sebagai motivator kuat yang mengarahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan standar yang lebih tinggi, seringkali melampaui ekspektasi dasar.

Persepsi yang baik terhadap kepemimpinan meningkatkan kepercayaan dalam tim. Kepercayaan ini memudahkan kolaborasi dan komunikasi yang lebih baik, mengurangi konflik, dan memungkinkan tim untuk fokus pada pencapaian tujuan daripada terganggu oleh masalah interpersonal atau kekurangan dalam manajemen. Pemimpin yang efektif menunjukkan perilaku yang menjadi contoh bagi karyawan. Hal ini mencakup perilaku etis, komitmen terhadap kualitas, dan dedikasi terhadap layanan pelanggan. Karyawan yang memandang pemimpin mereka sebagai model peran cenderung meniru perilaku ini, yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka dan kualitas kerja secara keseluruhan. Persepsi positif terhadap kepemimpinan memiliki dampak substansial terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang dianggap adil, mendukung, dan menginspirasi tidak hanya meningkatkan moral tetapi juga secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja, keterlibatan, dan loyalitas karyawan.

Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasannya berperan penting meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan merasa sosok atasannya sebagai pemimpin yang layak diikuti dan dipatuhi, sehingga karyawan segan ketika memiliki performa kerja yang rendah (Humaidi, 2019; Asmoro & Ayuni, 2020). Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis maka perusahaan yang dipimpinnya pun akan tidak optimal. Pada umumnya juga menentukan bagaimana

perusahaan itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan tersebut.

Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin (Deddy, 2022). Dominasi didasari kemauan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus (Sari, 2021). Penelitian terdahulu oleh Humaidi (2019), Asmoro & Ayuni (2020), Rubiyanto (2019) dan Deddy (2022) menyatakan ketika persepsi kepemimpinan pada diri karyawan terjadi peningkatan maka dapat memicu peningkatan pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2: Persepsi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Nasution & Priangkatara (2022) dengan judul penelitian “Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance”. Jumlah sampel yang digunakan yaitu 50 orang responden. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dikerjakan yaitu sama-sama meneliti variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini yaitu teknik analisis yang digunakan, tempat penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Irfan (2022) dengan judul penelitian “The Influence of Work Discipline, Work Motivation and Leadership Style on Employee Performance”. Jumlah sampel yang digunakan yaitu 87 orang responden dengan teknik sensus. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis regresi. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dikerjakan yaitu sama-sama meneliti variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada tahun penelitian, jumlah dan teknik pengambilan sampel, dan tempat penelitian.

H3: disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Moderasi Karakteristik Individu Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Basem et al. (2022) dengan judul penelitian “Analysis of Discipline, Organization Commitment, Work Environment and Their Effect on Employee Performance PT. Adhiyasa Bangkinang”. Dengan jumlah sampel 31 orang responden. Teknik data analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu regresi linier berganda dan pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t dan uji F. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa disiplin kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan yang akan dilakukan dimana sama-sama meneliti variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini yaitu tempat penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

Penelitian ini dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2020) dengan judul “Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. NESINAK INDUSTRIES”. Dengan jumlah sampel 88 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu dimana sama-sama meneliti variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan pada penelitian ini terlihat dari tempat penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel responden.

H4: lingkungan kerja moderasi karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Moderasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Persepsi positif tentang kepemimpinan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan karena mereka merasa dihargai, didukung, dan diakui atas usaha mereka. Pemimpin yang efektif sering menggunakan teknik seperti pengakuan terbuka atas prestasi, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan pembangunan hubungan yang kuat, yang semuanya meningkatkan motivasi karyawan. Motivasi dapat bertindak sebagai mediator antara persepsi kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sebagai contoh, karyawan yang termotivasi oleh kepemimpinan transformasional (yang mencakup inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual) cenderung menunjukkan peningkatan inisiatif, inovasi, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Ini secara langsung meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja.

Pada diri karyawan pastinya ada motivasi yang membuat karyawan mau bekerja dengan baik, motivasi tersebut selayaknya mampu mempengaruhi hubungan antara persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat memperkuat pengaruh persepsi kepemimpinan dan kinerja karyawan. Peneliti sebelumnya Pratiwi (2020) dan Rubiyanto (2019) membuktikan bahwa adanya motivasi kerja dalam diri karyawan akan memperkuat pengaruh persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H5: lingkungan kerja moderasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Moderasi Disiplin Terhadap Kinerja

Pada hakikatnya, perilaku manusia dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja untuk mencapai tujuan dari setiap aktivitas yang dilakukan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan kenyamanan, rasa aman, dan

dukungan psikologis bagi karyawan sehingga meningkatkan semangat kerja. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada pencapaian sasaran dan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, motivasi dapat dipahami sebagai semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja (Hasibuan, 2016).

Lingkungan kerja yang positif tidak hanya mendukung secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki peran sebagai variabel moderasi dalam memperkuat pengaruh antara disiplin dan kinerja. Disiplin kerja yang tinggi akan lebih optimal memberikan dampak pada peningkatan kinerja apabila didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mereduksi efek positif dari disiplin terhadap kinerja (Sutrisno, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara variabel individu (seperti disiplin) dan hasil kerja.

H6: lingkungan kerja moderasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

METODE

Penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu analisis datanya menggunakan statistik inferensial, dengan tujuan mengetahui derajat hubungan dan bentuk pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Rusiadi, dkk, 2014). Pada penelitian ini terdapat tiga jenis variabel antara lain variabel dependen, variabel independent dan variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu: variabel bebas pertama Karakteristik Individu (X1), variabel bebas kedua Kepemimpinan (X2), variabel bebas ketiga Disiplin Kerja Pegawai (X3) dan variabel moderasi Lingkungan Kerja (M) serta variabel terikat yaitu: kinerja karyawan (Y).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada tenaga kependidikan Universitas Semarang sebanyak 257 orang, Setelah melakukan penghitungan menggunakan rumus slovin maka, sampel penelitian ini berjumlah 72 responden. Metode pengumpulan data melalui kuesioner atau angket adalah salah satu teknik yang paling sering digunakan dalam riset sosial, pasar, dan berbagai bidang lainnya. Pada penelitian ini kuesioner dibagikan langsung ke responden sehingga langsung mendapatkan respon.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengambil sampel responden berupa tenaga kependidikan yang tersebar dilingkungan Universitas Semarang baik di Rektorat, Bagian Akademik, Unit Pelaksana Teknis, Lembaga, Fakultas dan Tenaga Penunjang pada bagian Rumah Tangga yang berjumlah 72 tenaga kependidikan. Pengelompokan responden menurut karakteristiknya dalam penelitian ini adalah berdasarkan jenis kelamin, usia, masa

bekerja, pendidikan terakhir, dan menurut jumlah responden masing-masing satuan kerja. Berikut merupakan hasil analisis statistik deskriptif untuk karakteristik responden.

Tabel 1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Perempuan	12	17%
2	Laki - Laki	60	83%
Total		72	100,0%

Hasil dari 72 orang responden dari tenaga kependidikan Universitas Semarang yang menjadi responden penelitian. Diketahui sebesar 30,7% didominasi oleh tenaga kependidikan dengan masa kerja selama 6 – 9 tahun yaitu sebanyak 22 orang,

Tabel 2 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	2 – 5 Tahun	14	19,4%
2	6 – 9 Tahun	22	30,7%
3	10 – 13 Tahun	16	22,2%
4	14 – 17 Tahun	5	6,9%
5	18 – 21 Tahun	2	2,7%
6	22 – 25 Tahun	9	12,5%
7	26 – 32 Tahun	4	5,6%
Total		125	100,0%

Berdasarkan tabel 3 dari 72 responden dari tenaga kependidikan Universitas Semarang yang menjadi responden penelitian. Diketahui responden terbanyak adalah yang berpendidikan SMA/SMK/Diploma Satu/Diploma Dua yaitu 46 orang atau 63,9%. Responden yang terendah adalah yang berpendidikan Diploma tiga yaitu 2 orang atau 2,7%.

Tabel 3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA/SMK/Diploma Satu/Diploma Dua	46	63,9%
2	Diploma Tiga	2	2,7%
3	S1	17	23,6%
4	S2	7	9,8%
Total		72	100,0%

Dengan menggunakan program SPSS, maka apabila Kaiser-Meyen-Oklin Measur of Sampling Adequacy (KMO MSA) lebih dari 0,5 kecukupan sampling dianggap cukup dan analisis faktor dapat dilanjutkan. Sedangkan apabila loading faktor lebih 0,4 maka pertanyaan dalam kuisioner dianggap valid. Berdasarkan uji validitas menggunakan analisis faktor diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4 Uji Validitas

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Outer loadings</i>	<i>Keterangan</i>
Karakteristik Individu	KI1	0.887	<i>Valid</i>
	KI 2	0.827	<i>Valid</i>
	KI3	0.866	<i>Valid</i>
	KI4	0.820	<i>Valid</i>
	KI5	0.849	<i>Valid</i>
Kepemimpinan	K1	0.832	<i>Valid</i>
	K2	0.848	<i>Valid</i>
	K3	0.779	<i>Valid</i>
	K4	0.824	<i>Valid</i>
Disiplin Kerja Pegawai	DKP1	0.775	<i>Valid</i>
	DKP2	0.817	<i>Valid</i>
	DKP3	0.721	<i>Valid</i>
	DKP4	0.731	<i>Valid</i>
Lingkungan Kerja	LK1	0.862	<i>Valid</i>
	LK2	0.859	<i>Valid</i>
	LK3	0.812	<i>Valid</i>
	LK4	0.716	<i>Valid</i>
	LK5	0.736	<i>Valid</i>
Kinerja Pegawai	KP1	0.828	<i>Valid</i>
	KP2	0.877	<i>Valid</i>
	KP3	0.777	<i>Valid</i>
	KP4	0.736	<i>Valid</i>

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban pertanyaan pada kuesioner adalah konsisten dari waktu ke waktu. Lalu untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha (α) > 0,70 (Ghozali, 2011:48). Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Indikator	<i>Aplha standar</i>	Keterangan
Karakteristik Individu	0.902	5	0.7	Reliabel
Kepemimpinan	0.805	4	0.7	Reliabel
Disiplin Kerja	0.753	4	0.7	Reliabel
Lingkungan	0.853	5	0.7	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.875	5	0.7	Reliabel

**Tabel 7 Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.55147915
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.066
	Negative	-.095
Test Statistic		.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.180 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,180 yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

Tabel 8 Uji multikolinearitas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.581	1.698		1.520	.133		
	Disiplin Kerja	.474	.135	.458	3.515	.001	.267	3.744
	Kinerja Pegawai	.247	.106	.246	2.328	.023	.407	2.454
	Karakter Individu	.228	.096	.246	2.381	.020	.423	2.362
	Kepemimpinan	-.056	.083	-.056	-.672	.504	.658	1.521

a. Dependent Variable: Lingkungan kerja

Gambar Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, yaitu Disiplin Kerja (Tolerance 0,267; VIF 3,744), Kinerja Pegawai (Tolerance 0,407; VIF 2,454), Karakter Individu (Tolerance 0,423; VIF 2,362), dan Kepemimpinan (Tolerance 0,658; VIF 1,521), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi.

Tabel 9 Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	
	B	Std. Error	Coefficients			
1	(Constant)	4.263	1.076		3.962	.000
	Karakter Individu	-.108	.061	-.309	-1.788	.078
	Kepemimpinan	-.002	.052	-.006	-.044	.965
	Disiplin Kerja	.051	.085	.130	.600	.551
	Kinerja Pegawai	-.090	.067	-.234	-1.331	.188

a. Dependent Variable: ABS_RES

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser Test* pada tabel di atas, diketahui bahwa seluruh variabel independen, yaitu Karakter Individu, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai, memiliki nilai signifikansi (Sig.) yang lebih besar dari 0,05, masing-masing sebesar 0,078 untuk Karakter Individu, 0,968 untuk Kepemimpinan, 0,551 untuk Disiplin Kerja, dan 0,188 untuk Kinerja Pegawai. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas adalah jika nilai Sig. > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel tersebut, sedangkan jika nilai Sig. ≤ 0,05, maka variabel tersebut mengindikasikan adanya heteroskedastisitas

Tabel 10 Uji Regresi Model 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	
	B	Std. Error	Coefficients			
1	(Constant)	3.779	1.670		2.262	.027
	Karakter Individu	.265	.097	.287	2.726	.008
	Kepemimpinan	-.081	.085	-.081	-.957	.342
	Disiplin Kerja	.651	.115	.628	5.649	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 11 Koefisien Determinasi Model 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 ^a	.672	.657	1.64821

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Karakter Individu

Tabel 12 Uji Regresi Model 2**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	
	B	Std. Error	Coefficients Beta			
1	(Constant)	14.616	9.802		1.491	.141
	Karakter Individu	2.623	.797	2.835	3.293	.002
	Kepemimpinan	-1.470	.539	-1.476	-2.730	.008
	Disiplin Kerja	-1.226	.926	-1.183	-1.324	.190
	X1Z	-.123	.040	-4.620	-3.114	.003
	X2Z	.070	.025	2.439	2.817	.006
	X3Z	.079	.046	2.883	1.722	.090
	Lingkungan kerja	-.126	.475	-.125	-.266	.791

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil ini menunjukkan bahwa efek moderasi bervariasi tergantung pada variabel independen yang dianalisis; pada Karakter Individu efeknya signifikan namun memperlemah, pada Kepemimpinan efeknya signifikan dan memperkuat, sedangkan pada Disiplin Kerja efeknya tidak signifikan. Temuan ini memberikan gambaran bahwa peran moderator dalam model penelitian bersifat selektif dan kontekstual terhadap hubungan antarvariabel.

Tabel 13 Koefisien Determinasi Model 2**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 ^a	.789	.766	1.36085

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Kepemimpinan, Karakter Individu, Disiplin Kerja, X1Z, X2Z, X3Z

Gambar Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel Model Summary, diperoleh nilai R sebesar 0,889 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel independen (Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Karakter Individu, Disiplin Kerja, serta variabel interaksi X1Z, X2Z, dan X3Z) dengan variabel dependen Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Sebagai institusi pendidikan tinggi, USM memiliki lingkungan kerja yang kompleks, terdiri dari berbagai unit akademik maupun non-akademik yang memerlukan koordinasi dan kerja sama lintas bagian. Dalam konteks ini, pegawai dengan motivasi intrinsik

tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang konsisten tanpa terlalu bergantung pada faktor eksternal seperti imbalan atau pengawasan ketat. Motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk mencapai target kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan memberikan pelayanan optimal kepada mahasiswa, dosen, maupun pihak eksternal. Kepemimpinan yang baik juga mampu menumbuhkan rasa percaya diri karyawan, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan partisipatif, misalnya, memungkinkan karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga mereka merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab lebih terhadap hasil pekerjaannya. Disiplin juga menciptakan keteraturan operasional, sehingga koordinasi antarbagian menjadi lebih efektif. Penerapan disiplin kerja yang konsisten akan membentuk budaya kerja yang profesional, di mana setiap karyawan memahami perannya dan berusaha memenuhinya secara optimal. Lingkungan kerja berperan sebagai faktor moderasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik dari segi fisik (fasilitas, kebersihan, kenyamanan) maupun nonfisik (hubungan antar rekan kerja, budaya organisasi) dapat mengoptimalkan potensi karakteristik individu yang dimiliki karyawan.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Universitas Semarang dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh karakteristik individu, kepemimpinan, dan disiplin kerja. Pegawai dengan karakteristik pribadi yang positif, kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan, serta kecerdasan emosional yang baik cenderung memiliki kinerja lebih optimal. Gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan pencapaian target kerja pegawai. Disiplin kerja yang tinggi, ditandai dengan ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan, juga terbukti meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Selain itu, lingkungan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara ketiga variabel independen dengan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan mendukung menciptakan sinergi positif antara karakteristik individu, kepemimpinan, dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Dengan demikian, peningkatan kualitas lingkungan kerja menjadi strategi penting untuk memperkuat efektivitas organisasi dan keberlanjutan kinerja pegawai di Universitas Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajabar. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Grup Penerbit CV Budi Utama.
- Anggraini, R. 2021. Pengaruh Profitabilitas, Ukuran Perusahaan dan Nilai Tukar Terhadap Nilai Perusahaan Farmasi yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)* 10(1).

- Ansory, A. F dan Indrasari. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Indonesia Pustaka. Sidoarjo.
- Afandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta.
- Akbar, A., Musadieq, M. Al, Mukzam, M. D., & Administrasi, F. I. (2017). (*Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya*). 47(2).
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(3), 875-888.
- Arianty, N. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan*.
- Atmoko, T. Prasetyo Hadi. 2018. Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Di Canvinton Hotel Yogyakarta. *Journal of Indonesia Tourism, Hospitality and Recreation --- Volume 1, Nomor 2, Oktober 2018*.
- Amalia, A. D. dkk. (2019). Analisis Tindak Tutur Ilokusi dalam Akun Instagram @ DAGELAN. *Proceeding of The URECOL*, 3, 133–140.
- Desi Dwi Sagita. 2019. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Sulselrabar Makassar. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Depitra, P. S., & Soegoto, H. (2009). *Vol.16 No. 2. 16(2)*, 185–188.
- Djuari, dkk. 2024. Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Aperindo Prima Mandiri Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 1 No 1. Page 1-19.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan , Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*. 1(1), 71–80.
- Hendarwan, Deddy. (2022). “*Analisis Strategi Market Driven Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*.” *Jurnal Ilmu Pengetahuan Teknologi dan Seni*.
- Kamal, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : *PT Agung Citra Transformasi*). 15(2), 38–49.
- Komitmen, P., Dan, O., & Organisasi, B. (2022). *JURNAL JAMAN Vol 2 No. 2 Agustus 2022 – pISSN: 2(2)*, 55–68.
- Nabilla Putri Lishandy. 2018. *Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Three “A” Technic Candi- Sidoarjo)*. SKRIPSI. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Lengkong, V. P. K. (2018). *Kinerja Pegawai Di BKDPSDA di Halmahera Utara The*

Effect of Organizational Commitment and Organizational Culture on Employee Performance Of BKDPSDA in Halmahera Utara Regency. 6(4), 1968–1977.

- Ode, W., Muizu, Z., Kaltum, U., Sule, E. T., Ekonomi, F., & Padjadjaran, U. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.* 2, 61–78.
- Oktariansyah. (2020). “*Analisis Rasio Likuiditas, Solvabilitas dan Profitabilitas Dalam Menilai Kinerja Keuangan Pada PT Goldman Costco Tbk Periode 2014-2018*”. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1), 55-81.
- Patras, Y. E., Hidayat, R., Lian, B., Fitria, H., & Apriana, D. (2019). (*Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*) P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021. 4(1).
- Putri Nilam Kencana. 2020. “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Pengguna Jasa Service di Dealer Honda Wahana Ciputat”. *Jurnal Mandiri : Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi*, Vol 4 No.1
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM.* Bandung. Alfabeta Cv.
- Pt, P., & Permata, M. (2017). *Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt. mitra permata sari.* 3(1), 1–9.
- Rahmawati, A. D. (2019). *Determinan Harga Saham Pada Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2019.* SEIKO: Journal of Management & Business Vo. 2 No. 2.
- Rahmawati, M. dan K. Juwita. 2019. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Lantabur.* *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara.* (2)2: 63-72.
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo.* 5(3), 1126–1140.
- Rubiyanto, A. 2019. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan dan Pemberdayaan Sebagai Variabel Moderasi.* *Majalah Ilmiah Gema Maritim*, 21(1), 70–78
- Rosalina, M., Wati, L. N., Kerja, D., & Karyawan, K. (2020). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.* 10, 18–32.
- Sundari, O., Dongoran, J., Satya, U. K., Salatiga, W., Satisfaction, J., Performance, E., & Kerja, K. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga).* 3(1), 1–10.
- Tobing, D. S. K. L. (n.d.). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara.* 31–37.

Wahyu Sri Kunanti, Nasharuddin, Wahyu Wulandari, & Adya Hermawati. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kompetensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Liquid PT Indolakto Di Purwosari). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(1), 15–26.