

## PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

**Rafika Rachmaniah\***

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya, Surabaya, Indonesia,  
[rafikarachmaniah@gmail.ac.id](mailto:rafikarachmaniah@gmail.ac.id)

\*Corresponding author

### Abstract

**Background** – Changes from the 4.0 era had an impact on human resource management so that this caused problems. This makes every organization must face challenges by conducting experiments and improving management in the field of human resource management.

**Purpose** – The purpose of this study was to analyze the significance of the effect of work discipline and work motivation on employee performance. This study also investigates the role of the connecting variabel of job satisfaction in improving employee performance.

**Design / methodology / approach** – The purpose of this study was to analyze the significance of the effect of work discipline and work motivation on employee performance. This study also investigates the role of the connecting variabel of job satisfaction in improving employee performance.

**Findings** – The results showed that work discipline and work motivation had a significant effect on employee satisfaction. Employee satisfaction has a significant effect on employee performance. Indirectly, work discipline and work motivation also have a significant effect on employee performance. Each variabel obtained by the path coefficient shows an indirect effect.

**Conclusion** - Concluded that work discipline, work motivation, and employee job satisfaction have an important role in employee performance.

**Research implication** – The results of this study are expected to be input for Bank BRI Manukan Surabaya Branch Office, especially knowing the effect of work motivation and work discipline on employee performance with job satisfaction as an intervening variabel, can be used as learning material and application of knowledge in the field of management, especially in the field of human resource management. and can be an additional reference for further research and as a consideration for organizations facing similar problems.

**Limitations** – Limitations in this study are independent variabels that only use 2 variabels in this study, namely work discipline and work motivation and the number of research respondents totaling 100 respondents.

**Keyword:** Work, Discipline, Motivation, Satisfaction, Employee, Performance

### Abstrak

**Latar Belakang** – Perubahan dari era 4.0 memberikan dampak pada human resource management sehingga hal tersebut menimbulkan persoalan. Hal tersebut membuat setiap organisasi harus menghadapi tantangan dengan melaksanakan peralihan dan perbaikan manajemen terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

**Tujuan** – Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis signifikansi pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Studi ini juga menyelidiki peran variabel penghubung dari kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

**Diterima** : 13 Juli 2022

**Direview** : 03 Agustus 2022

**Direvisi** : 30 September 2022

**Disetujui** : 30 September 2022



**Desain / metodologi / pendekatan** – Studi ini menggunakan Kuadrat Terkecil Parsial untuk menguji model yang diusulkan dan hipotesis yang sesuai. Menggunakan purposive sampling teknik pengumpulan datanya adalah dari 100 sampel survei pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Analisis data menggunakan analisis regresi partial (PLS). Data dianalisis menggunakan weight estimate, path estimate, means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

**Hasil dan Pembahasan** – Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara tidak langsung, disiplin kerja dan motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Masing-masing variabel diperoleh jalur koefisien menunjukkan efek tidak langsung.

**Kesimpulan** - Disimpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan memiliki peran penting dalam kinerja karyawan.

**Implikasi Penelitian** – Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya terutama mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia serta dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya dan sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

**Batasan Penelitian** – Batasan di dalam penelitian ini adalah variabel independen yang hanya menggunakan 2 variabel dalam penelitian ini yaitu disiplin kerja dan motivasi kerja dan jumlah responden penelitian yang berjumlah 100 responden.

**Kata Kunci:** Disiplin, Kerja, Motivasi, Kepuasan, Kinerja, Karyawan

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan kontribusi yang cukup besar dalam usaha mencapai sasaran perusahaan. Pelaksanaannya mengacu pada tata tertib dan peraturan yang telah dirumuskan dan disahkan oleh manajemen perbankan. Tercapainya suatu tujuan dalam perusahaan berkaitan erat dengan profesionalitas kerja karyawan yang mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga tercapailah tujuan dari perusahaan tersebut. Perbankan harus lebih bekerja keras dengan segala upaya untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya yang ada dengan meningkatkan kinerja karyawan

sebagai program yang sangat penting (Hetami, 2008). Kinerja perbankan Indonesia saat ini telah menjadi perhatian hal ini karena beberapa bank BRI telah mengumumkan kinerjanya hingga September 2018 tahun ini rata-rata tumbuh cukup positif. Secara umum kinerja perbankan syariah memang mengalami tren perbaikan. Tahun ini pertumbuhan ekonomi diproyeksikan bisa mencapai kisaran 5,2%. Lalu tahun depan pemerintah mematok angka 5,3%. Angka tersebut lebih tinggi dari tahun sebelumnya masih di kisaran 5,1%.

Kinerja karyawan dalam menjalankan peran dan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara tidak langsung akan memberikan

pengaruh pada kesuksesan suatu organisasi. Karyawan dengan kemampuan yang prima akan mengantarkan pada kesuksesan dalam manajemen pada organisasi yang lebih baik, sehingga jiwa profesionalisme pada karyawan dapat berkembang salah satunya dengan cara pengembangan kuantitas *human capital*. Dalam hal ini keberhasilan suatu organisasi tersebut juga dipengaruhi oleh peningkatan disiplin kerja dan peningkatan motivasi kerja (Sabirin & Ilham, 2020)

Disiplin kerja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, disiplin dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga kesalahan-kesalahan dapat dicegah. Untuk menciptakan kinerja karyawan agar berjalan dengan efektif, hal tersebut tidak hanya didorong dengan adanya disiplin kerja saja tetapi dengan memberikan motivasi dalam bekerja. Apabila motivasi kerja dari para karyawan bisa dibangun, maka para karyawan dapat memiliki kinerja yang lebih baik di dalam organisasi atau perusahaan. Adanya motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan di dalam perusahaan maka akan dapat berpengaruh signifikan kepada kinerja karyawan dan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang menjadi target perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan merupakan peranan penting dalam rangka menciptakan kinerja yang optimal. Ketika seseorang mendapatkan kepuasan dalam bekerja maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga produktivitas dan kinerja karyawan akan meningkat secara optimal.

Disiplin kerja dan motivasi dianggap cukup mempengaruhi pelaksanaan aktivitas di dalam suatu perusahaan. Para manajemen maupun pimpinan perusahaan harus memberikan perhatian yang cukup besar. Hal ini tentunya akan dapat mendorong peningkatan kinerja para karyawan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut (Nugrohadi et al., 2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua aturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. Selanjutnya (Singal et., 2015) menyatakan bahwa disiplin yang baik menumbuhkan kesadaran dan rasa tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja, terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan membantu masyarakat.

Hasibuan (2016) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan konsistensi dalam hal melakukan kegiatan – kegiatan tertentu. Apabila motivasi kerja dari para karyawan bisa dibangun, maka para karyawan dapat memiliki kinerja yang lebih baik di dalam organisasi atau perusahaan. Adanya motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan di dalam perusahaan maka akan dapat berpengaruh signifikan kepada kinerja karyawan dan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang menjadi target perusahaan. Motivasi yang berkelanjutan berdampak positif untuk mendukung kinerja karyawan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan merupakan peranan penting dalam rangka menciptakan kinerja yang optimal. Ketika seseorang mendapatkan kepuasan dalam bekerja maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga produktivitas dan kinerja karyawan akan meningkat secara optimal.

Penelitian ini, kepuasan kerja digunakan sebagai variabel yang memediasi antara variabel independen dan variabel dependen. Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh adanya tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Kepuasan yang dirasakan setiap

karyawan akan mengakibatkan peningkatan dalam kinerja seorang karyawan, karena menganggap pekerjaannya sebagai suatu yang menyenangkan.

## **HIPOTESIS**

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Sahanggamu dan Silvy (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa disiplin kerja signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena disiplin kerja yang baik dengan cara mengikuti aturan-aturan perusahaan. Penelitian Kurniawan dan Arasy (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, karena disiplin kerja yang baik mencerminkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.

**H1:** Semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Abrivianto et al., (2014) dalam penelitiannya membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, karena motivasi merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena ada imbalannya

untuk memenuhi kebutuhan. Wijaya dan Fransisca (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan, dibuktikan dengan karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.

**H2:** Semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Afianto dan Hamidah (2017) mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, disiplin kerja dibuktikan tidak hanya dengan formalitas bekerja saja tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya sehingga tidak bosan. Priadana dan Bayu (2017) menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dibuktikan dengan melaksanakan pekerjaan dengan lancar sesuai aturan, keserasian dengan karyawan lain dalam bekerja dan sikap menghormati antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja.

**H3:** Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Muslih (2012) hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan kepada kepuasan kerja, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. Penelitian Kartika dan Thomas (2010) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, keadaan ini terjadi apabila ada kesamaan harapan karyawan dan perusahaan dimana karyawan bekerja dengan baik sedangkan perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja.

**H4:** Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja

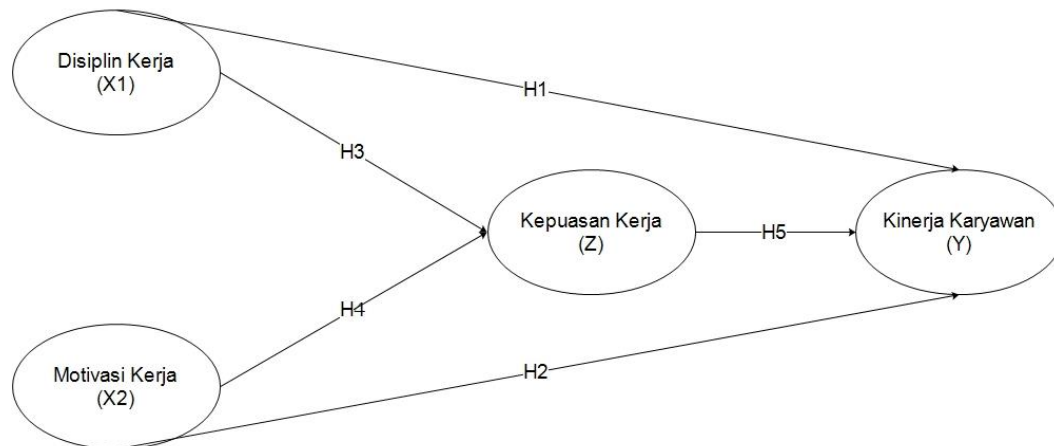
### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Tobing (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti bahwa kinerja seseorang akan meningkat ketika kepuasan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Indrawati (2013) dalam penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, perusahaan harus senantiasa memberikan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan

akan berusaha memberikan pelayanan terbaiknya kepada perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.

**H5:** Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini termasuk tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan perumusan masalahnya, penelitian ini termasuk penelitian uji hipotesis. Berdasarkan teknik pengumpulan datanya, penelitian ini termasuk dalam penelitian survey. Lokasi penelitian adalah Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya.

Variabel dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel, yaitu variabel independen, intervening dan

dependen. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Sedangkan, variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung.



Tabel 1  
Definisi Operasional Variabel

Nama Variabel	Deskripsi	Indikator
Disiplin Kerja (X1)	Disiplin kerja adalah suatu tindakan yang terkait dengan kedisiplinan seseorang agar bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan ketentuan atau pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan norma berlaku (Hasibuan, 2016)	1. Kehadiran 2. Ketaatan pada atasan 3. Kehadiran bekerja 4. Tanggung jawab
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau mengembangkan suatu cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi (Sutrisno, 2016)	1. Lingkungan kerja 2. Gaji 3. Rasa aman di lingkungan kerja
Kepuasan Kerja (Z)	Merupakan sikap atau perasaan seseorang yang muncul dari dalam diri untuk menyenangkan, mencintai, dan Bahagia atas pekerjaannya (Hasibuan, 2016)	1. Gaji 2. Kebebasan 3. Menjalin pertemuan 4. Rekomendasi 5. Dorongan

Variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala diferensial semantik berisikan serangkaian karakteristik bipolar (dua kutub) seperti panas-dingin, tidak ramah-ramah dan sebagainya, yang tersusun dalam satu garis kontinum di mana jawaban sangat positif berada diposisi paling kanan dan jawaban yang sangat negatif pada posisi paling kiri atau sebaliknya. Ghozali (2013), pengukuran variabel menggunakan kuesioner atau angket bertujuan untuk mengetahui pendapat responden.

Kriteria penilaian indikator akan digunakan dua bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan negatif. Pernyataan yang bersifat positif akan diberi skor 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1. Sedangkan untuk pernyataan yang bersifat negatif maka kriteria penilaian yang digunakan diberi skor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya yang seluruhnya 242 orang. sampel yang digunakan 100 orang karyawan dari 242 orang karyawan. 142 karyawan yang tidak masuk ke dalam sampel merupakan karyawan yang tidak mempunyai jabatan langsung di posisi *marketing*.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya sedangkan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan non probabilitas (*non-probability sampling method/ non randomly sampling*). Pengambilan sampel dalam suatu penelitian itu dibagi menjadi dua jenis, yaitu random sampling dan non random sampling. Instrumen penelitian dalam penelitian ini

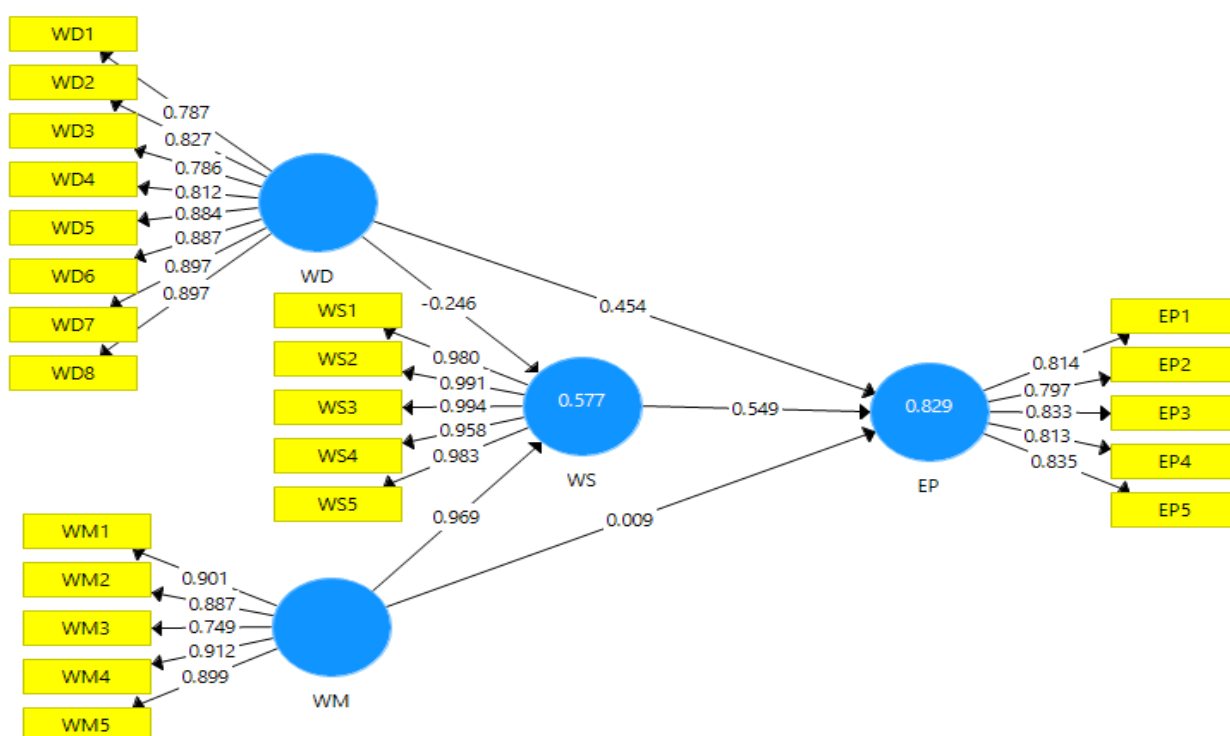
adalah kuesioner. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui metode kuisisioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi kuisisioner atau seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2012). Metode analisis data yang dilakukan adalah analisis data kuantitatif, dilakukan dengan beberapa langkah berikut: Penelitian ini menggunakan analisis *regresi partial* (*Partial Least Square/ PLS*) untuk menguji kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software *SmartPLS* 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini analisis inferensial diukur dengan menggunakan software *SmartPLS* versi 3.0. Adapun tiga uji untuk menilai outer loading dalam *SmartPLS* yaitu validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan *composite reliability*. Sebelum model dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut, maka perlu dilihat *nilai loading factor*.

Hasil yang didapatkan berdasarkan Gambar 2 terlihat bahwa indikator – indikator yang ada memenuhi syarat karena semuanya mempunyai nilai lebih dari 0,7 dan hal ini sudah memiliki *convergent validity* karena tidak terdapat *loading factor* yang nilainya di bawah 0,7 sehingga model layak untuk dianalisis lebih lanjut.



Sumber: data diolah, 2022

Gambar 2  
Model Penelitian PLS Algorithm



### **Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)**

Setelah dilihat dari nilai *loading factor* dan memenuhi kelayakan maka selanjutnya melihat hasil pengujian kualitas data. Hasil yang didapatkan dalam pengujian kualitas data digunakan analisa outer model untuk menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator – indikatornya atau dapat dikatakan bahwa hal ini mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

### **Validitas Konvergen (Convergent Validity)**

Nilai *loading factor* pada tabel 2 menunjukkan besar korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Dalam model PLS, apabila nilai *loading factor* menunjukkan nilai  $>0.7$  maka dinyatakan valid dan jika menunjukkan nilai  $>0.4$  hingga  $<0.7$  apabila tidak mengubah perhitungan, selanjutnya maka dapat dipertahankan. Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa item yang memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa semua item valid.

### **Validitas Average Variance Extracted (AVE)**

Pengujian *average variance extracted* (AVE) ini dapat menunjukkan kemampuan nilai variabel dalam mewakili skor data asli dimana apabila nilai AVE  $>0,5$  menunjukkan bahwa ukuran *convergent validity* baik. Uji validitas ini akan ditunjukkan nilai *Average*

*Variance Extracted* (AVE) dari masing – masing variabel penelitian. Uji AVE digunakan untuk mengetahui apakah rata – rata variansi pada indikator di tiap – tiap variabel homogen atau tidak. Hasil nilai AVE dapat dilihat pada tabel 3. Berdasarkan Tabel 3 ditunjukkan bahwa nilai AVE pada semua variabel telah memenuhi syarat validitas, dengan nilai lebih dari 0,5. Nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.

### **Validitas Diskriminan**

Dikarenakan tidak adanya permasalahan *convergent validity*, maka berikutnya yang diuji adalah permasalahan terkait dengan *discriminant validity*. Hal ini dapat diuji dengan melihat dari tabel *cross loading*, dan dimaksudkan untuk memprediksi indikator lebih baik daripada konstruk lainnya. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikator) lebih besar daripada ukuran lainnya maka *discriminant validity* terpenuhi. Hasil validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel 4 diatas bahwa nilai *cross loading* yang digunakan untuk menguji indikator suatu konstruk memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi dengan indikator dari konstruk lainnya. Metode yang digunakan untuk mengukur validitas diskriminan dengan membandingkan akar AVE untuk setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model. Nilai akar AVE lebih besar dari

korelasi variabel laten lain maka variabel tersebut dikatakan valid.

### Reliabilitas

Langkah terakhir dalam evaluasi outer model adalah menguji *unidimensionality* dari model. Uji ini dilakukan dengan menggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Untuk kedua hal tersebut ini titik batas nilainya adalah >0,7. Berdasarkan

Tabel 5, hasil tersebut menunjukkan *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari masing – masing konstruk mempunyai nilai lebih besar dari 0,7. Hal ini dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel telah memenuhi kriteria nilai reliabilitas variabel penelitian, karena tidak ditemukan permasalahan reliabilitas atau *unidimensionality* pada model yang dibentuk.

Tabel 2  
*Loading factor*

	EP	WD	WM	WS
EP.1	0,980			
EP.2	0,991			
EP.3	0,994			
EP.4	0,958			
EP.5	0,983			
WD.1		0,787		
WD.2		0,827		
WD.3		0,786		
WD.4		0,812		
WD.5		0,884		
WD.6		0,887		
WD.7		0,897		
WD.8		0,897		
WM.1			0,901	
WM.2			0,887	
WM.3			0,749	
WM.4			0,912	
WM.5			0,899	
WS.1				0,814
WS.2				0,797
WS.3				0,833
WS.4				0,813
WS.5				0,835

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 3  
*Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Nilai AVE
EP	0,962
WD	0,720
WM	0,760
WS	0,670

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 4  
 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

	EP	WD	WM	WS
EP.1	0,980	0,608	0,734	0,818
EP.2	0,991	0,613	0,742	0,821
EP.3	0,994	0,610	0,750	0,829
EP.4	0,958	0,558	0,716	0,796
EP.5	0,983	0,624	0,741	0,830
WD.1	0,537	0,787	0,613	0,664
WD.2	0,556	0,827	0,644	0,708
WD.3	0,541	0,786	0,616	0,665
WD.4	0,546	0,812	0,635	0,708
WD.5	0,491	0,884	0,871	0,665
WD.6	0,496	0,887	0,884	0,698
WD.7	0,487	0,897	0,882	0,671
WD.8	0,499	0,897	0,887	0,675
WM.1	0,516	0,902	0,901	0,689
WM.2	0,487	0,881	0,887	0,656
WM.3	0,306	0,659	0,749	0,455
WM.4	0,873	0,748	0,912	0,831
WM.5	0,842	0,723	0,899	0,826
WS.1	0,979	0,619	0,756	0,814
WS.2	0,945	0,574	0,716	0,797
WS.3	0,411	0,706	0,606	0,833
WS.4	0,393	0,704	0,605	0,813
WS.5	0,418	0,713	0,623	0,835

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 5  
*Composite Reliability*

Var	Cronbach's Alpha	Rho_A	Realibilitaas Komposit	Nilai AVE
EP	0,990	0,990	0,992	0,962
WD	0,994	0,944	0,953	0,720
WM	0,925	0,964	0,940	0,760
WS	0,882	0,895	0,910	0,670

Sumber: data diolah, (2022)

### Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Hasil yang didapatkan dalam pengujian struktur model digunakan analisa *inner model*. Hal ini menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif. Model struktural dievaluasi

dengan menggunakan *R square* untuk konstruk dependen. Hasilnya dijelaskan pada variabel dependen sebaiknya di atas 0,10 (lebih tinggi nilainya, semakin baik), sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk dependennya baik. Selain itu, ada *f square* untuk *effect size* dan relevansi prediksi  $Q^2$ .

### R-square

Model struktural dapat diukur menggunakan R-Square untuk melihat tingkat variasi perubahan variabel independent terhadap variabel dependent (Jogiyanto, 2011). Menurut Ghozali & Latan (2015) nilai R-Square 0.75, 0.50, 0.25 mengindikasikan atau menyimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Nilai R-Square dapat disajikan pada tabel 6. Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai R square adjusted kinerja karyawan sebesar 0,568, hal ini membuktikan bahwa kemampuan variabel disiplin kerja dan motivasi kerja dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 56,8%. Dan nilai R square adjusted kepuasan kerja sebesar 0,824, hal ini membuktikan bahwa kemampuan variabel disiplin kerja dan motivasi kerja bersama kepuasan kerja dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 82,4%. Hasil yang didapatkan pada variabel dependen tersebut menunjukkan nilai di atas 0,10, sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk dependennya baik.

### f<sup>2</sup> untuk Effect Size

Berdasarkan analisis data digunakan f<sup>2</sup> untuk effect size, kategori nilai ini sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang besar, medium atau lemah pada tingkat struktural. Pada Tabel 7 ditunjukkan bahwa variabel disiplin kerja

mempunyai pengaruh lemah terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai f<sup>2</sup> sebesar 0,030. Variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai f<sup>2</sup> sebesar 0,249. Selanjutnya, variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh lemah terhadap kepuasan kerja, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai f<sup>2</sup> sebesar 0. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai f<sup>2</sup> sebesar 0,472.

### Relevansi Prediksi Q<sup>2</sup>

Analisis data nilai Q<sup>2</sup> di atas nol memberikan bukti bahwa model penelitian memiliki predictive relevance, sedangkan apabila di bawah nol mengindikasikan bahwa model penelitian kurang memiliki predictive relevance. Hasil yang didapatkan dari pengukuran sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,568)(1 - 0,824) \\ &= 0,924 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran tersebut, dihasilkan nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,924 atau 92,4% yang berarti nilai di atas nol. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian ini memiliki predictive relevance. Sehingga membuktikan bahwa kinerja karyawan secara utuh dipengaruhi oleh variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebesar 92,4% dan sisanya oleh variabel lain di luar model penelitian.



### Hasil Pengujian Hipotesis

Pada pengujian hipotesis, hasil korelasi antar konstruk diukur dengan melihat *path coefficients* dan tingkat signifikansinya yang kemudian disamakan dengan hipotesis penelitian. Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebesar 5%. Setelah dilakukan pengolahan data menggunakan SmartPLS dengan tahapan awal penghitungan PLS *algorithm*, maka langkah selanjutnya model yang ada dilakukan *bootstrapping*. Tingkat kepercayaan sebesar 95% atau ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Nilai t-tabel untuk *alpha* 5% adalah 1,96 dan P-values < 0,05. Sehingga, kriteria penerimaan hipotesis dan signifikan adalah ketika t-hitung > t-tabel dan P-values < 0,05. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 9, maka pengujian hipotesis diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

#### Hipotesis 1

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan koefisien parameter sebesar 0,128. Dari hasil pengolahan data (*path coefficients*) didapatkan nilai t-hitung sebesar 1,996 (lebih besar dari t tabel pada *alpha* 5%) dengan nilai P-values 0,000 (lebih kecil dari 0,05), dengan demikian Hipotesis 1 dapat diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Hipotesis 2

Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan

dengan koefisien parameter sebesar 0,474. Dari hasil pengolahan data (*path coefficients*) didapatkan nilai t-hitung sebesar 5,862 (lebih besar dari t tabel pada *alpha* 5%) dengan nilai P-values 0,005 (lebih kecil dari 0,05), dengan demikian Hipotesis 2 dapat diterima yaitu disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Hipotesis 3

Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini ditunjukkan dengan koefisien parameter sebesar 0,474. Dari hasil pengolahan data (*path coefficients*) didapatkan nilai t – hitung sebesar 5,309 (lebih besar dari t tabel pada *alpha* 5%) dengan nilai P-values 0,003 (lebih kecil dari 0,05), dengan demikian Hipotesis 1 dapat diterima yaitu disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Hipotesis 4

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan koefisien parameter sebesar 0,219. Dari hasil pengolahan data (*path coefficients*) didapatkan nilai t-hitung sebesar 2,648 (lebih besar dari t tabel pada *alpha* 5%) dengan nilai P-values 0,000 (lebih kecil dari 0,05), dengan demikian Hipotesis 4 dapat diterima yaitu motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Hipotesis 5

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini ditunjukkan dengan koefisien parameter sebesar 0,241. Dari hasil pengolahan data (*path coefficients*) didapatkan nilai t-hitung sebesar 3,022

(lebih besar dari t tabel pada *alpha* 5%) dengan nilai P-values 0,005 (lebih kecil dari 0,05), dengan demikian Hipotesis 5 dapat diterima yaitu motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 6  
 Nilai R Square

Variabel	Nilai R-Square	Nilai Adjusted R-Square
EP	0,577	0,568
WS	0,829	0,824

Sumber: data diolah 2022

Tabel 7  
 Nilai f Square

	EP	WD	WM	WS
EP				0,746
WD	0,030			0,249
WM	0,472			0,000
WS				

Sumber: data diolah, (2022)

Tabel 8  
 Hasil Uji Hubungan Secara Langsung

	Sampel asli (O)	Rata – Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik	P Values
WS → EP	0,128	0,126	0,065	1,996	0,048
WD → EP	0,474	0,484	0,081	5,862	0,000
WD → WS	0,482	0,480	0,091	5,309	0,000
WM → EP	0,219	0,218	0,083	2,648	0,008
WM → WS	0,241	0,246	0,080	3,022	0,003

Sumber: data diolah, (2022)

Tabel 9  
 Uji Hipotesis

Hipotesis	t-hitung	t-tabel	P-Values	$\alpha=5\%$	Keterangan
Hipotesis 1 WS → EP	1,996	1,96	0,048	<0,05	Signifikan
Hipotesis 2 WD → EP	5,862	1,96	0,000	<0,05	Signifikan
Hipotesis 3 WD → WS	5,309	1,96	0,000	<0,05	Signifikan
Hipotesis 4 WM → EP	2,648	1,96	0,008	<0,05	Signifikan
Hipotesis 5 WM → WS	3,022	1,96	0,003	<0,05	Signifikan

Sumber: data diolah, 2022



### Hasil Uji Pengaruh Mediasi

hubungan langsung antar variabel dalam penelitian ini juga meneliti hubungan secara tidak langsung dengan dimediasi oleh variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah sebagai variabel mediasi, kepuasan kerja berhasil menjadi variabel mediasi yang baik untuk variabel disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank BRI Kantor Cabang Surabaya.

Uji ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Uji ini dihitung dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Nilai t-tabel untuk *alpha* 5% adalah 1,96 dan *P-values* < 0,05. Sehingga, kriteria penerimaan hipotesis dan signifikan adalah ketika t-hitung > t-tabel serta *P-values* < 0,05.

### Mediasi Untuk Disiplin Kerja

Kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan dengan

koefisien parameter sebesar 0,607 lebih besar dari hubungan disiplin kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,474. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai hubungannya sangat erat dan kepuasan kerja dapat meningkatkan semangat dan etos kerja pegawai, maka keberhasilan variabel kepuasan kerja memediasi dapat diterima yaitu disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

### Mediasi Untuk Motivasi Kerja

Kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan dengan koefisien parameter sebesar 0,280 lebih besar dari hubungan motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0,219. Dari hasil pengolahan data (*path coefficients*) didapat nilai t-hitung sebesar 4,862 (lebih besar dari t-tabel pada *alpha* 5%) dengan nilai *P-values* 0,000 (lebih kecil dari 0,05), maka, keberhasilan variabel kepuasan kerja memediasi dapat diterima yaitu motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Tabel 10  
Hasil Uji Mediasi

	Sampel asli (O)	Rata – Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik	P Values
WD → WS → EP	0,607	0,602	0,032	2,996	0,001
WM → WS → EP	0,280	0,287	0,020	4,862	0,000

Sumber: data diolah, (2022)



## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian pada Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya mengenai pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya, artinya bahwa disiplin kerja berpengaruh positif (jika disiplin kerja meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat) secara berarti terhadap kinerja pegawai dan hasil ini dapat mewakili populasi yang ada karena hasil menunjukkan signifikan. Terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya, artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif (jika motivasi kerja meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat) secara berarti terhadap kinerja pegawai dan hasil ini dapat mewakili populasi yang ada karena hasil menunjukkan signifikan. Terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya, artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif (jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat) secara berarti terhadap kinerja pegawai dan hasil ini dapat

mewakili populasi yang ada karena hasil menunjukkan signifikan. Terdapat pengaruh positif signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa disiplin kerja berpengaruh positif (jika disiplin kerja meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat) secara berarti terhadap kepuasan kerja dan hasil ini dapat mewakili populasi yang ada karena hasil menunjukkan signifikan.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif (jika motivasi kerja meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat) secara berarti terhadap kepuasan kerja dan hasil ini dapat mewakili populasi yang ada karena hasil menunjukkan signifikan. Terdapat pengaruh positif signifikan antara disiplin kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan demikian keberhasilan variabel kepuasan kerja memediasi dapat diterima.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan

demikian keberhasilan variabel kepuasan kerja memediasi dapat diterima yaitu beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

### IMPLIKASI PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Bank BRI Kantor Cabang Manukan Surabaya terutama mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja

terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia serta dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya dan sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abrivianto, Okto P, Bambang Swasto dan Hamidah Nayati Utami. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 7 No.2.
- Adietya Arie Hetami. (2008). Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan pada Sebuah Persero Asuransi. Universitas Mulawarman Samarinda, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol 6 No. 2 September-ISSN 1426435.
- Afianto, Izaz Dany dan Hamidah Nayati Utami. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 50 No. 6.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang.
- Ghozali, Imam. (2013). "Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 21 Update LPS Regresi". Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartono, Jogiyanto. (2011). Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman. BPFE. Yogyakarta.
- Indrawati, Ayu Desi. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 7 No. 2.
- Kartika, Endo Wijaya dan Thomas S. Kaihatu. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 12 No. 1.
- Kurniawan, Hendra dan Arasy Alimun. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Garam (Persero). *e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*. Vol.1 No.2.

- Malayu S. P. Hasibuan. (2016). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Muslih, Basthoumi. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10 No. 4.
- Nugrohadhi, I. A., Nurminingsih, & Pujiwati. (2019). The Effect Of Work Discipline And Organizational Culture On Employee Performance In Type D General Hospitals In DKI Jakarta (Study at Type D General Hospital in East Jakarta. *International Respati Health Conference*. 856-877.
- Priadana, Sidik dan Bayu Indra Setia. (2017). Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Restoran kampoeng Daun. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen (JRBM)*. Vol. 10 No.2.
- Sabirin, I. (2020). Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pengawas. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 21 No. 2, 2020, 123-135.
- Sahanggamu, Patricia M dan Silvy L. Mandey. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. *Jurnal EMBA*. Vol.2 No.4.
- Singal, F. S., Kojo, C., & Untu, V. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 569-578.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methode)*. Alfabeta: Bandung.
- Tobing, Diana Sulianti K. L. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 11 No.1.