

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data Penelitian

Bab ini menyajikan hasil penelitian dan analisis dengan tujuan utama adalah untuk memaparkan hasil analisis deskriptif, uji reliabilitas dan validitas, serta uji hipotesis yang melibatkan variabel independen, dependen, dan variabel moderating. Serta mengevaluasi efek moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah. Sehingga, penelitian ini berfokus pada pengaruh motivasi serta disiplin kerja pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating di PT. PQRS.

4.1.1 Gambaran Subjek Penelitian

Penelitian melibatkan seluruh karyawan di Divisi *Finance AR Regional 1* yaitu sebanyak 68 karyawan Perusahaan PT. PQRS dan berikut adalah karakteristik demografis responden:

a. Rentang Usia

Data ini memberikan gambaran mengenai distribusi usia karyawan yang berkontribusi pada operasional dan manajemen divisi, berikut adalah karakteristik demografis responden berdasarkan rentang usia:

Tabel 4. 1 Data Usia Karyawan

No	Usia	Jenjang Karir	Responden	Persentase
1	< 21 Tahun	Entry-level	1	1%
2	21 - 30 Tahun	Mid-level	40	59%
3	31 - 40 Tahun	Senior-level	21	31%
4	41 - 50 Tahun	Usia Eksekutif	5	7%
5	> 50 Tahun	Mendekati Pensiun	1	1%
Total			68	100%

Sumber: Data Penelitian

Berdasarkan data mengenai usia peserta seperti yang diperlihatkan tabel 4.1 di atas, total 68 peserta dengan rincian tingkat karir dan usia peserta

menunjukkan tren yang menarik dalam organisasi ini. Sebagian besar staf (59%) diposisikan pada tingkat karir menengah dengan usia 21-30, menunjukkan banyak staf yang lebih muda dengan pengalaman sederhana. 32% staf berada di tahap karir tingkat yang lebih tinggi dengan usia 31-40, menunjukkan tenaga kerja berpengalaman. Sebagian kecil staf (7%) berada pada usia eksekutif, sementara staf yang sangat terbatas (1%) mendekati usia pensiun. Secara keseluruhan, mayoritas staf termasuk dalam kelompok usia 21-40, menandakan organisasi memiliki tenaga kerja yang relatif muda tetapi cukup berpengalaman.

b. Jenis Kelamin

Data ini memberikan gambaran mengenai distribusi gender di divisi tersebut, yang membantu dalam memahami dinamika tenaga kerja dan memastikan adanya representasi yang seimbang dalam tim, berikut adalah karakteristik demografis responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4. 2 Data Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Laki - laki	36	53%
2	Perempuan	32	47%
Total		68	100%

Sumber: Data Penelitian

Informasi yang diberikan pada tabel 4.2 di atas dengan total 68 peserta, dari jumlah tersebut, 36 individu atau 53% adalah laki-laki, sedangkan 32 individu atau 47% adalah perempuan. Dapat diamati bahwa peserta laki-laki sedikit lebih melimpah dibandingkan dengan peserta perempuan, menunjukkan perbedaan hanya 6%. Terlepas dari perbedaan ini, distribusi gender ini masih menggambarkan keseimbangan atau proporsionalitas yang cukup baik, menunjukkan dedikasi perusahaan yang seharusnya terhadap keragaman dan inklusi, menjamin bahwa pria dan wanita diberi kesempatan yang sama untuk sukses secara profesional.

c. Masa Kerja

Data ini memberikan gambaran mengenai distribusi masa kerja karyawan, yang membantu dalam memahami tingkat pengalaman dan loyalitas tenaga kerja di divisi, berikut adalah karakteristik demografis responden berdasar masa kerja karyawan:

Tabel 4. 3 Data Masa Kerja Karyawan

No.	Masa Kerja	Jumlah Karyawan	Persentase
1	1 - 5 Tahun	35	51%
2	6 - 10 Tahun	22	32%
3	11 - 15 Tahun	7	10%
4	> 15 Tahun	4	6%
Total		68	100%

Sumber: Data Penelitian

Berdasarkan data yang diberikan pada tabel 4.4 di atas 51%, memiliki masa kerja 1 - 5 tahun, sekitar 32% memiliki masa kerja antara 6 - 10 tahun, diikuti oleh 10% memiliki durasi kerja antara 11 - 15 tahun, dan sisa > 15 tahun pada 6%. Angka-angka ini menunjukkan bahwa mayoritas peserta berada di tahap awal hingga menengah dalam karir karyawan, dengan hanya persentase kecil yang memiliki kehidupan kerja yang lebih panjang. Aneka distribusi jam kerja ini menyiratkan perpaduan rekrutan baru yang antusias dengan staf yang lebih berpengalaman, membangun suasana kerja yang hidup yang berlimpah dalam pengetahuan dan keahlian.

4.1.2 Deskripsi Variabel

Penelitian ini melibatkan analisis data dari 68 karyawan di Divisi *Finance AR Regional 1* di Perusahaan PT. PQRS. Berdasarkan data yang dikumpulkan, dilakukan pengkategorian terhadap nilai total mean setiap indikator dari beberapa variabel utama, yaitu Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z), Motivasi Kerja (X_1), dan Disiplin Kerja (X_2). Pengkategorian ini bertujuan untuk memahami distribusi kinerja, kepuasan, motivasi, dan disiplin kerja karyawan dalam berbagai

interval, sehingga bisa memberi gambaran yang lebih jelas terhadap kondisi dan dinamika di Divisi *Finance AR Regional 1*.

Untuk memudahkan analisis, nilai total indikator dari masing-masing variabel dikategorikan ke dalam empat kategori: Rendah, Sedang, Tinggi, serta Sangat Tinggi. Kategori ini ditentukan berdasarkan interval nilai yang dihitung dari rentang nilai minimum hingga maksimum yang diperoleh dari data. Berikut adalah interval kategori yang digunakan:

Tabel 4. 4 Interval Kategori

Interval	Kategori
3.32 - 3.35	Rendah
3.36 - 3.39	Sedang
3.40 - 3.43	Tinggi
3.44 - 3.47	Sangat Tinggi

Sumber: Data Penelitian Yang Diolah

a. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja (X_1) dalam studi ini diukur melalui lima indikator utama, yaitu keterlibatan dalam pekerjaan, keinginan untuk belajar dan berkembang, tujuan pribadi dan profesional yang jelas, pengakuan dan penghargaan, serta keseimbangan kerja- hidup. Setiap indikator dinilai oleh 68 responden dengan nilai rata-rata (mean) yang mencerminkan tingkat motivasi kerja pada masing-masing aspek. Berikut adalah hasil pengukuran indikator-indikator tersebut beserta kategorinya:

Tabel 4. 5 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Indikator	N	Mean	Kategori
Motivasi Kerja (X_1)	Keterlibatan dalam Pekerjaan	68	3.40	Tinggi
	Keinginan untuk Belajar dan Berkembang	68	3.44	Sangat Tinggi
	Tujuan Pribadi dan Profesional yang Jelas	68	3.38	Sedang
	Pengakuan dan Penghargaan	68	3.40	Tinggi
	Keseimbangan Kerja-Hidup	68	3.35	Rendah

Sumber: Data Penelitian Yang Diolah

Penilaian ini memberikan wawasan yang jelas mengenai aspek-aspek yang memengaruhi motivasi karyawan. Untuk indikator, "keinginan untuk belajar dan berkembang" mendapatkan kategori "Sangat Tinggi," menunjukkan bahwa karyawan sangat termotivasi untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Indikator "keterlibatan dalam pekerjaan" dan "pengakuan dan penghargaan" keduanya berada dalam kategori "Tinggi," yang menunjukkan bahwa karyawan merasa terlibat dan dihargai dalam pekerjaannya. Dan yang terendah yaitu, "keseimbangan kerja- hidup" menunjukkan masih kurang seimbang antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan, hasil ini dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam mencari strategi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

b. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja

Variabel Disiplin Kerja (X_2) dalam studi ini diukur melalui lima indikator utama, yaitu ketepatan waktu, kehadiran, kepatuhan pada aturan dan prosedur, kualitas kerja, serta kepatuhan pada etika kerja. Setiap indikator dinilai oleh 68 responden dengan nilai rata-rata (mean) yang mencerminkan tingkat disiplin kerja pada masing-masing aspek. Berikut adalah hasil pengukuran indikator-indikator tersebut beserta kategorinya:

Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja

Variabel	Indikator	N	Mean	Kategori
Disiplin Kerja (X_2)	Ketepatan Waktu	68	3.43	Sangat Tinggi
	Kehadiran	68	3.37	Sedang
	Kepatuhan pada Aturan dan Prosedur	68	3.44	Sangat Tinggi
	Kualitas Kerja	68	3.47	Sangat Tinggi
	Kepatuhan pada Etika Kerja	68	3.43	Tinggi

Sumber: Data Penelitian Yang Diolah

Penilaian ini memberikan wawasan yang jelas mengenai aspek-aspek yang memengaruhi disiplin kerja karyawan. Untuk indikator, "Kualitas Kerja," "Kepatuhan pada Aturan dan Prosedur," dan "Ketepatan Waktu" semuanya mendapatkan kategori "Sangat Tinggi," memperlihatkan bila karyawan memiliki

disiplin kerja yang baik dalam aspek-aspek ini. Indikator "Kepatuhan pada Etika Kerja" berada dalam kategori "Tinggi," menunjukkan bahwa karyawan juga mematuhi standar etika kerja. Namun, indikator "Kehadiran" berada dalam kategori "Sedang," yang mungkin memerlukan perhatian lebih lanjut. Hasil ini dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk mengambil langkah-langkah strategis dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan.

c. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja (Z) dalam studi ini diukur melalui lima indikator utama, yaitu tingkat gaji/ upah, rekan kerja, prestasi kerja, tingkat pekerjaan, serta kesempatan promosi. Setiap indikator dinilai oleh 68 responden dengan nilai rata-rata (mean) yang mencerminkan tingkat disiplin kerja pada masing-masing aspek. Berikut adalah hasil pengukuran indikator-indikator tersebut beserta kategorinya:

Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Indikator	N	Mean	Kategori
Kepuasan Kerja (Z)	Tingkat Gaji/Upah	68	3.34	Rendah
	Rekan Kerja	68	3.45	Sangat Tinggi
	Prestasi Kerja	68	3.38	Sedang
	Tingkat Pekerjaan	68	3.46	Sangat Tinggi
	Kesempatan Promosi	68	3.32	Rendah

Sumber: Data Penelitian Yang Diolah

Penilaian ini memberikan wawasan yang jelas mengenai aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Untuk indikator "Rekan Kerja" dan "Tingkat Pekerjaan" mendapatkan kategori "Sangat Tinggi," menunjukkan bahwa karyawan sangat puas dengan dukungan dari rekan kerja mereka dan kualitas pekerjaan yang mereka lakukan. Di sisi lain, "Tingkat Gaji/Upah" dan "Kesempatan Promosi" berada pada kategori "Rendah," menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk peningkatan dalam aspek kompensasi dan peluang pengembangan karier. Hasil temuan ini dapat menjadi dasar yang kuat bagi manajemen untuk mengembangkan strategi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan mempertimbangkan revisi kebijakan kompensasi untuk meningkatkan kepuasan terhadap tingkat gaji/upah, serta penerapan program

pengembangan karir yang lebih jelas untuk meningkatkan kepuasan terhadap kesempatan promosi.

d. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan (Y) dalam studi ini diukur melalui lima indikator utama, yaitu Kualitas Kerja, Produktivitas, Kerja Tim, Inisiatif dan Kreativitas, serta Ketaatan pada Prosedur dan Kebijakan. Setiap indikator dinilai oleh 68 responden dengan nilai rata-rata (mean) yang mencerminkan tingkat disiplin kerja pada masing-masing aspek.

Berikut adalah hasil pengukuran indikator-indikator tersebut beserta kategorinya:

Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	N	Mean	Kategori
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja	68	3.47	Sangat Tinggi
	Produktivitas	68	3.38	Sedang
	Kerja Tim	68	3.40	Tinggi
	Inisiatif dan Kreativitas	68	3.37	Sedang
	Ketaatan pada Prosedur dan Kebijakan	68	3.47	Sangat Tinggi

Sumber: Data Penelitian Yang Diolah

Analisis ini memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai berbagai aspek kinerja karyawan, untuk indikator "Kualitas Kerja" dan "Ketaatan pada Prosedur dan Kebijakan" mendapatkan kategori "Sangat Tinggi," menunjukkan bahwa karyawan berkinerja sangat baik dalam aspek-aspek ini. Indikator "Kerja Tim" berada dalam kategori "Tinggi," menunjukkan bahwa kerja tim di antara karyawan juga baik. Namun, indikator "Produktivitas" dan "Inisiatif dan Kreativitas" berada dalam kategori "Sedang," yang menunjukkan bahwa ada ruang untuk peningkatan dalam aspek-aspek ini.

Hasill ini menunjukkan bahwa meskipun kualitas kerja secara individu dan ketaatan pada prosedur dan kebijakan perusahaan sangat baik, masih ada potensi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, terutama dalam meningkatkan produktivitas, kerja tim yang lebih efektif, serta mendorong inisiatif dan kreativitas yang lebih tinggi dari karyawan.

4.2 Pengujian Instrumen

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas akan memastikan bahwa peralatan pengukur yang digunakan untuk mengumpulkan data dari survei sudah benar dengan memeriksa ketergantungannya. Instrumen penelitian dianggap asli jika $R\text{-count} > R\text{-table}$; sebaliknya dianggap tidak valid jika $R\text{-count} < R\text{-table}$.

Nilai-R (Korelasi Total) dari tabel-R dibandingkan dengan hitungan-R untuk mencapainya. Nilai r-table yang dihitung adalah 0,239, dan terdapat 66 derajat kebebasan (df) ($68 - 2 = 66$) karena terdapat 68 responden dalam penelitian ini. Hasil uji perhitungan korelasi untuk setiap pernyataan variabel adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X_1)

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Motivasi kerja

Pernyataan X1	r hitung	r tabel	Kesimpulan
X1.1	0.706	0.239	VALID
X1.2	0.729	0.239	VALID
X1.3	0.622	0.239	VALID
X1.4	0.660	0.239	VALID
X1.5	0.707	0.239	VALID
X1.6	0.613	0.239	VALID
X1.7	0.627	0.239	VALID
X1.8	0.703	0.239	VALID
X1.9	0.721	0.239	VALID
X1.10	0.807	0.239	VALID

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Semua item pernyataan variabel motivasi kerja (X_1) menunjukkan nilai hitungan R yang lebih besar dari tabel R, yang menunjukkan bahwa kuesioner valid untuk mengukur variabel yang diuji, sesuai dengan temuan uji validitas.

2. Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X_2)

Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja

Pernyataan X2	r hitung	r tabel	Kesimpulan
X2.1	0.726	0.239	VALID
X2.2	0.671	0.239	VALID
X2.3	0.633	0.239	VALID
X2.4	0.671	0.239	VALID

X2.5	0.752	0.239	VALID
X2.6	0.662	0.239	VALID
X2.7	0.577	0.239	VALID
X2.8	0.621	0.239	VALID
X2.9	0.671	0.239	VALID
X2.10	0.728	0.239	VALID

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Semua item pernyataan variabel disiplin kerja (X_2) memiliki nilai hitungan R yang lebih besar dari tabel R, yang menunjukkan bahwa kuesioner tersebut valid untuk menilai variabel yang diteliti.

3. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Pernyataan Z	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Z01	0.631	0.239	VALID
Z02	0.696	0.239	VALID
Z03	0.760	0.239	VALID
Z04	0.760	0.239	VALID
Z05	0.588	0.239	VALID
Z06	0.690	0.239	VALID
Z07	0.625	0.239	VALID
Z08	0.523	0.239	VALID
Z09	0.736	0.239	VALID
Z10	0.595	0.239	VALID

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Kesimpulan dari uji validitas menunjukkan bahwa kuisisioner valid untuk mengukur variabel yang diteliti, karena semua item dari pernyataan variabel kepuasan kerja (Z) menunjukkan nilai hitungan R yang lebih besar dari tabel R.

4. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Pernyataan Y	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Y01	0.762	0.239	VALID
Y02	0.763	0.239	VALID
Y03	0.802	0.239	VALID
Y04	0.602	0.239	VALID
Y05	0.684	0.239	VALID
Y06	0.690	0.239	VALID
Y07	0.607	0.239	VALID
Y08	0.610	0.239	VALID
Y09	0.751	0.239	VALID

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Semua item dari pernyataan variabel kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai tabel R count > R, yang menunjukkan bahwa kuesioner tersebut valid untuk mengukur variabel yang diteliti, sesuai dengan temuan uji validitas.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4. 13 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
	0.957	40		
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y01	132.66	163.153	0.602	0.955
Y02	132.72	162.204	0.643	0.955
Y03	132.68	162.640	0.641	0.955
Y04	132.90	166.333	0.412	0.956
Y05	132.74	163.183	0.606	0.955
Y06	132.79	163.927	0.532	0.956
Y07	132.74	164.436	0.511	0.956
Y08	132.85	163.918	0.523	0.956
Y09	132.69	161.441	0.733	0.955
Y10	132.69	161.948	0.737	0.955
Z01	132.97	163.133	0.466	0.956
Z02	132.68	162.580	0.646	0.955
Z03	132.74	162.765	0.638	0.955
Z04	132.69	162.485	0.694	0.955
Z05	132.84	166.048	0.366	0.957
Z06	132.74	162.795	0.675	0.955
Z07	132.78	164.294	0.565	0.956
Z08	132.63	162.893	0.623	0.955
Z09	132.76	161.198	0.690	0.955
Z10	132.91	163.664	0.433	0.957
X1.1	132.76	162.750	0.646	0.955
X1.2	132.76	162.033	0.664	0.955
X1.3	132.72	164.473	0.507	0.956

X1.4	132.72	162.443	0.660	0.955
X1.5	132.76	163.257	0.574	0.956
X1.6	132.79	164.644	0.508	0.956
X1.7	132.76	163.854	0.531	0.956
X1.8	132.75	163.384	0.594	0.955
X1.9	132.82	162.237	0.603	0.955
X1.10	132.81	163.232	0.623	0.955
X2.1	132.74	163.511	0.581	0.956
X2.2	132.72	163.458	0.619	0.955
X2.3	132.79	164.673	0.506	0.956
X2.4	132.79	164.136	0.517	0.956
X2.5	132.71	162.838	0.667	0.955
X2.6	132.74	163.571	0.577	0.956
X2.7	132.75	164.190	0.532	0.956
X2.8	132.74	164.227	0.527	0.956
X2.9	132.71	163.136	0.606	0.955
X2.10	132.76	162.421	0.671	0.955

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Temuan uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi dan reliabilitas internal yang kuat dengan skor Alpha Cronbach sebesar 0,957, lebih dari 0,60.

4.3 Pengujian Asumsi Klasik

Dengan menjalankan model regresi melalui uji asumsi klasik, kami memastikannya memenuhi persyaratan mendasar untuk menghasilkan estimasi parameter yang akurat dan inferensi yang dapat dipercaya. Beberapa contoh pengujian asumsi tradisional adalah sebagai berikut:

4.3.1 Hasil Uji Normalitas Data

Uji *Kolmogorov-Smirnov* memiliki tiga pendekatan, yaitu *Asymptotic*, *Monte Carlo*, dan *Exact*. Dalam penelitian ini, peneliti memilih pendekatan *Monte Carlo* dengan ketentuan bahwa nilai signifikansi (*Sig*) pada *Monte Carlo* harus lebih dari 0,05. Sebelum melakukan uji ini untuk memeriksa apakah data residual (kesalahan prediksi) dari model regresi tersebar secara normal. Data instrument akan diuji menggunakan *Casewise Diagnostics* yang merupakan analisis yang digunakan

dalam regresi untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengamatan (kasus) yang memiliki residual yang besar atau tidak biasa, sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Casewise Diagnostics

Casewise Diagnostics ^a				
Case Number	Std. Residual	Kinerja Karyawan	Predicted Value	Residual
53	-5.124	25	36.74	-11.745
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Berdasarkan tabel 4.14 *Casewise Diagnostics* yang diberikan, pengamatan nomor 53 menunjukkan nilai *standardized residual* sebesar -5.124. Nilai *standardized residual* ini jauh di luar rentang yang dianggap normal (-3 hingga 3), sehingga pengamatan ini dianggap sebagai *outlier* yang signifikan. Selisih antara nilai aktual dan nilai yang diprediksi, atau residual, adalah -11.745. Oleh sebab itu peneliti tidak memasukan data responden ke 53 tersebut dalam pengujian studi.

Tabel 4. 15 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		67	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000	
	Std. Deviation	1.67567589	
Most Extreme Differences	Absolute	0.143	
	Positive	0.143	
	Negative	-0.138	
Test Statistic		0.143	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.002 ^c	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.116 ^d	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	0.110
		Upper Bound	0.121

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 20000 sampled tables with starting seed 92208573.

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Temuan Uji Kolmogorov-Smirnov Satu Sampel dalam nilai Monte Carlo Sig dapat digunakan untuk menginformasikan pengembangan model. Uji berekor 2 menghasilkan hasil 0,116 dengan interval kepercayaan 99%, yaitu lebih dari 0,05. Oleh karena itu, data residual mengikuti distribusi normal.

4.3.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 4. 16 Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Coefficients ^a	
		Collinearity Statistics	
		<i>Tolerance</i>	VIF
1	Kepuasan Kerja	0.310	3.221
	Motivasi Kerja	0.364	2.747
	Disiplin Kerja	0.327	3.059

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penilaian kepuasan kerja memiliki VIF sebesar 3,221 dan toleransi sebesar 0,308; variabel penilaian motivasi kerja memiliki toleransi sebesar 0,364 dan VIF sebesar 2,747; dan variabel pengukuran disiplin kerja memiliki toleransi sebesar 0,327 dan VIF sebesar 3,059.

Semua nilai *tolerance* berada di atas 0.1 dan semua nilai VIF berada di bawah 10. Oleh karena itu, variabel-variabel tersebut dapat dianggap tidak saling berkorelasi secara signifikan dan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas menggunakan pendekatan *Glejser*, pengujian ini melibatkan regresi variabel independen dengan variabel *absolute* residual (*Abs_Res*).

Tabel 4. 17 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized	Std. Error	Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B		Beta		
1 (Constant)	-1.063	1.450		-0.733	0.466
Kepuasan Kerja	0.043	0.069	0.139	0.630	0.531
Motivasi Kerja	0.026	0.064	0.084	0.409	0.684
Disiplin Kerja	-0.002	0.070	-0.006	-0.027	0.978

a. Dependent Variable: *Abs_Res*

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Tidak ada bukti bahwa model regresi ini menunjukkan heteroskedastisitas berdasarkan hasil pengujian. Koefisien nilai GIS variabel independen-yang meliputi motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja - memberikan bukti akan hal ini. Kami tidak menemukan signifikansi statistik yang menunjukkan adanya heteroskedastisitas untuk kepuasan kerja (0,531), motivasi kerja (0,684), dan disiplin kerja (0,978). Dengan demikian, hasil uji menunjukkan bahwa asumsi homoskedastisitas terpenuhi sehingga dalam penelitian data dapat di uji ke tahap selanjutnya.

4.4 Hasil Pengujian Koefisiensi Determinasi (R^2)

Berikut ini hasil dari uji reliabilitas yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.881 ^a	0.777	0.766	1.715

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Nilai gabungan X1, motivasi kerja, dan Z, yang mewakili kepuasan kerja, dapat menjelaskan kinerja karyawan (Y) sesuai dengan nilai kuadrat R yang disesuaikan sebesar 0,766, atau 76,6%, yang diperoleh dari uji koefisien determinasi (R²). Faktor-faktor di luar lingkup penyelidikan ini menjelaskan tambahan 23.4% (100% - 76.6%=23.4%).

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

4.5.1 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Tabel di bawah ini menunjukkan koefisien regresi, kesalahan standar, koefisien terstandarisasi, nilai t, dan signifikansi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Tabel 4. 19 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized	Std. Error	Standardized	t	Sig.
	Coefficients B		Coefficients Beta		
1 (Constant)	3.235	2.220		1.457	0.150
Motivasi Kerja	0.551	0.089	0.569	6.169	0.000
Disiplin Kerja	0.363	0.093	0.360	3.911	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Dari tabel hasil uji regresi di atas diperoleh persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = 3.235 + 0,551 X_1 + 0,363 X_2$$

Keterangan:

- Dengan nilai-p 0,150, konstanta (a) adalah 3,235, yang berarti kinerja karyawan dinilai menjadi 3,235 jika motivasi kerja (X1) dan disiplin kerja (X2) sama-sama nol. Konstanta ini, bagaimanapun, tidak memiliki signifikansi statistik karena nilai-p lebih dari 0,05.

- b. Nilai p untuk koefisien (b1) motivasi kerja adalah 0,000, dan 0,551. Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi antara peningkatan motivasi kerja satu unit dan peningkatan kinerja sebesar 0,551 unit. Koefisien ini signifikan secara statistik ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa motivasi intrinsik di tempat kerja secara signifikan mempengaruhi kualitas output.
- c. Nilai p sebesar 0,000 menunjukkan bahwa koefisien (b2) untuk disiplin kerja adalah 0,363, yang menandakan adanya korelasi antara peningkatan disiplin kerja satu unit dengan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,363 unit. Terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara disiplin kerja dan kinerja karyawan ($p < 0,05$), yang didukung oleh koefisien ini.

Ikuti langkah-langkah ini untuk memeriksa tabel Model Ringkasan dan menentukan kepentingan relatif dari variabel motivasi kerja dan disiplin kerja:

Tabel 4. 20 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.871 ^a	0.759	0.752	1.767

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Motivasi Kerja

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Nilai kuadrat-R yang terkenal sebesar 0,759 menunjukkan bahwa tindakan disipliner dan motivasi intrinsik di tempat kerja memengaruhi kinerja sebesar 75,9%.

4.5.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji T Hitung)

Uji T Hitung digunakan untuk menentukan apakah setiap variabel independen (Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja) memiliki pengaruh yang signifikan pada variabel dependen (Kinerja Karyawan) secara individual.

Tabel 4. 21 Hasil Uji T Hitung

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.

	B		Beta		
1 (Constant)	3.235	2.220		1.457	0.150
Motivasi Kerja	0.551	0.089	0.569	6.169	0.000
Disiplin Kerja	0.363	0.093	0.360	3.911	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Uji-t, semacam uji hipotesis parsial, melihat korelasi antara variabel-variabel seperti motivasi kerja dan disiplin serta kinerja karyawan; temuan ditunjukkan pada Gambar 4.24. Dengan 67 sampel ($67 - 2 - 1$), penelitian ini mencapai 64 derajat kebebasan (df). Data tabel menunjukkan nilai-t 1.670 pada tingkat signifikansi 5%, dengan derajat kebebasan 64.

Nilai-p, nilai-t, dan koefisien regresi untuk elemen-elemen yang menginspirasi individu untuk bekerja masing-masing adalah 0,551, 6,169, dan 0,000. Nilai t yang dihitung sebesar 6,169 secara signifikan lebih besar daripada nilai t tabular sebesar 1,670 dan nilai p sebesar 0,000 secara signifikan lebih rendah daripada ambang signifikansi sebesar 0,05. Oleh karena itu, kita dapat menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Membangkitkan semangat di tempat kerja memiliki korelasi langsung dengan produktivitas yang lebih tinggi.

Koefisien regresi sebesar 0,363 dan nilai p sebesar 0,000 dihitung untuk komponen yang berkaitan dengan disiplin kerja, yang menghasilkan nilai t sebesar 3,911. Kami menerima H_2 untuk variabel ini dan menolak H_0 untuk variabel ini karena nilai-t yang dihitung (3,911) lebih besar dari nilai tabel-T (1,670) dan nilai-p (0,000) lebih kecil dari kriteria signifikansi (0,05).

4.5.3 Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis / MRA*)

Tabel berikut menampilkan hasil pengujian MRA, termasuk koefisien regresi untuk setiap variabel dan interaksinya, baik independen maupun moderasi:

a. Persamaan untuk Hipotesis ke 3 (H_3)

Berikut ini hasil pengujian variabel motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh variabel kepuasan kerja:

Tabel 4. 22 Hasil Uji MRA Motivasi Kerja

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	-74.719	21.206		-3.523	0.001
Kepuasan Kerja	2.669	0.627	2.776	4.255	0.000
Motivasi Kerja	2.854	0.625	2.943	4.566	0.000
Motivasi Kerja*Kepuasan Kerja	-0.067	0.018	-4.504	-3.730	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Dari tabel hasil uji regresi di atas diperoleh persamaan dengan persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2Z + b_3(X_1*Z)$$

$$Y = -74.719 + 2.854X_1 + 2.669Z - 0.067(X_1*Z)$$

Diketahui variabel interaksi memiliki koefisien negatif (-0.067) dan signifikan ($p\text{-value} = 0.000$). Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan di tempat kerja bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, dan dampaknya negatif. Interaksi variabel signifikan Niliai antara motivasi kerja dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menurunkan pengaruh faktor motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan, dengan nilai p sebesar 0,000 ($<0,05$).

b. Persamaan untuk Hipotesis ke 4 (H_4)

Berikut ini hasil pengujian variabel motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh variabel kepuasan kerja:

Tabel 4. 23 Hasil Uji MRA Disiplin Kerja

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	-55.436	24.044		-	0.024
Kepuasan Kerja	2.285	0.741	2.376	3.084	0.003

Disiplin Kerja	2.128	0.683	2.114	3.116	0.003
Disiplin Kerja*Kepuasan Kerja	-0.052	0.021	-3.418	-	0.014
				2.519	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Dari tabel hasil uji regresi di atas diperoleh persamaan dengan persamaan regresi, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_2 + b_2Z + b_3(X_2*Z)$$

$$Y = -55.436 + 2.128X_2 + 2.285Z - 0.052(X_2*Z)$$

Diketahui variabel interaksi memiliki koefisien negatif (-0.052) dan signifikan (p-value = 0.014). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi korelasi negatif antara disiplin kerja dan kinerja di tempat kerja. Berdasarkan interaksi variabel signifikan Nilaian antara disiplin kerja dan kepuasan kerja sebesar 0,014 (<0,05), dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja dapat menurunkan pengaruh variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Pada tabel 4.24 *Model Summary*, digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel moderator dalam memberikan efek memperkuat atau memperlemah hubungan.

Tabel 4. 24 Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.898 ^a	.807	.791	1.621

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja*Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja*Kepuasan Kerja

Sumber: Data Yang Diolah (SPSS)

Nilai *Adjusted R Square* yang didapat dari hasil pengujian MRA menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel dependen yang bisa dijelaskan oleh model

setelah memperhitungkan variabel moderator. Dari hasil pengujian, dapat diartikan bahwa variabel moderasi, yaitu kepuasan kerja serta interaksi antara disiplin kerja*kepuasan kerja dan motivasi kerja*kepuasan kerja, memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kekuatan model. Sebelum menambahkan variabel moderasi, nilai *R Square* adalah 0.759, yang menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan 75.9% variabilitas data. Setelah menambahkan variabel moderasi, nilai *R Square* meningkat menjadi 0.807, yang berarti model sekarang mampu menjelaskan 80.7% variabilitas data. Peningkatan sebesar 4.8% ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat menjadi lebih kuat dengan adanya variabel moderasi.

Selain itu, peningkatan *Adjusted R Square* dari 0.752 menjadi 0.791 mengindikasikan bahwa penambahan variabel moderasi meningkatkan keakuratan penjelasan model terhadap variabel terikat, dengan mempertimbangkan jumlah prediktor dalam model. Penurunan nilai *Std. Error of the Estimate* dari 1.767 menjadi 1.621 menunjukkan bahwa kesalahan prediksi model berkurang, sehingga prediksi model menjadi lebih akurat. Secara keseluruhan, penambahan variabel moderasi (kepuasan kerja dan interaksi-interaksinya) membuat model lebih efektif dalam menjelaskan variabilitas data, meningkatkan kemampuan prediksi, dan memberikan penjelasan yang lebih baik terhadap variabel terikat.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisa data, ditemukan bahwa motivasi kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PQRS Divisi *Finance AR Regional 1*. Hal ini didukung oleh penilaian indikator kuesioner responden yang menunjukkan bahwa tingginya keinginan karyawan untuk belajar dan berkembang mencerminkan motivasi intrinsik yang kuat. Motivasi intrinsik ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Selain itu, tingginya tingkat keterlibatan dalam pekerjaan juga mencerminkan bahwa karyawan merasa terhubung dan berkomitmen terhadap tugas-tugas mereka. Bergantung pada seberapa terlibatnya orang, pengaruhnya terhadap kualitas dan produktivitas keluaran mungkin agak kuat. Jika Anda ingin staf Anda bekerja lebih keras dan menghasilkan hasil yang lebih baik, Anda harus memberi mereka lebih banyak pengakuan dan insentif. Baik moral maupun produksi meningkat ketika para pekerja merasa dihargai. Karyawan masih mendapat manfaat dari memiliki tujuan, tetapi yang terbaik adalah jika mereka memiliki tujuan yang berbeda untuk kehidupan profesional dan pribadi mereka.

Namun, rendahnya keseimbangan kerja-hidup dapat menjadi penghambat motivasi kerja. Karyawan yang merasa stres atau kelelahan karena kurangnya keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi mereka mungkin menunjukkan kinerja yang menurun. Oleh karena itu, peningkatan dalam keseimbangan kerja-hidup dapat lebih lanjut meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Manajemen PT. PQRS Divisi *Finance AR Regional 1* dapat menggunakan informasi ini guna merancang strategi yang efektif saat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan menyediakan lebih banyak peluang untuk pengembangan profesional, meningkatkan program pengakuan dan penghargaan, serta memastikan karyawan memiliki tujuan kerja yang jelas dan realistis, manajemen bisa menaikkan motivasi serta kinerja karyawan secara keseluruhan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus pada peningkatan motivasi kerja melalui strategi-strategi seperti program pengembangan karir, insentif yang menarik, dan pengakuan atas pencapaian karyawan dapat melihat peningkatan signifikan dalam kinerja karyawan mereka.

Jika dibandingkan dengan temuan penelitian lain yang dilakukan oleh Prasetyo (2021), Rachman (2019), dan Ningsih (2023) hal ini menunjukkan bahwa inspirasi berdampak signifikan terhadap produktivitas di tempat kerja. Pentingnya motivasi dalam kinerja karyawan juga terlihat dalam penelitian dan teori manajemen yang memperlihatkan motivasi yang tinggi bisa menaikkan produktivitas, kualitas kerja, kreativitas, serta tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka (Pasaribu, 2022).

Penelitian ini menggaris bawahi pentingnya manajer dan pemimpin dalam organisasi untuk secara aktif berupaya memahami dan memenuhi kebutuhan motivasional karyawan mereka. Penerapan teknik manajemen yang berpusat pada karyawan, seperti penyediaan umpan balik yang konstruktif, pengembangan program penghargaan berbasis kinerja, dan peningkatan komunikasi antara manajemen dan karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi. Maka, manajemen dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan suasana di mana karyawan dapat berkembang. Selain itu, dengan memperhatikan perbedaan individu dalam hal apa yang memotivasi setiap karyawan, manajemen dapat mengembangkan pendekatan yang lebih personal dan efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja kerja. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, nilai-nilai pribadi, dan tujuan karir individu juga harus dipertimbangkan dalam merancang strategi motivasi yang komprehensif dan berkelanjutan.

4.5.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja mempengaruhi secara positif serta signifikan pada kinerja karyawan di PT. PQRS Divisi *Finance AR Regional 1*. Hal ini didukung oleh penilaian indikator kuesioner responden yang menunjukkan bahwa tingginya kualitas kerja dan kepatuhan pada aturan dan prosedur menunjukkan bahwa karyawan sangat disiplin dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Karyawan yang menunjukkan ketepatan waktu yang tinggi juga cenderung lebih produktif dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Selain itu, kepatuhan pada etika kerja menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan integritas dan tanggung jawab yang tinggi. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya disiplin kerja dalam mencapai kinerja yang optimal. Manajemen PT. PQRS Divisi *Finance AR Regional 1* dapat menggunakan temuan ini untuk terus mendorong budaya disiplin di tempat kerja. Dengan memastikan bahwa aturan dan prosedur yang jelas diterapkan dan dipatuhi, serta memberikan pelatihan dan pengawasan yang diperlukan, manajemen dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasir (2023), Adipradana (2021), Hartono (2022), dan Tirtayasa, (2020) Tindakan disipliner di tempat kerja berdampak besar pada produktivitas, seperti yang dibuktikan oleh hal ini. Tanpa disiplin kerja yang tepat, perusahaan akan kesulitan untuk mencapai potensi maksimalnya. Kemampuan untuk mempengaruhi perilaku pekerja inilah yang mengikat disiplin kerja dengan produktivitas di tempat kerja, memungkinkan mereka untuk secara sukarela menyesuaikan diri dengan kebijakan perusahaan.

Ketika karyawan mematuhi jadwal kerja, aturan, dan prosedur yang telah ditetapkan, manajemen dapat lebih mudah mengoordinasikan tugas dan memastikan bahwa semua fungsi operasional berjalan dengan lancar. Disiplin juga meningkatkan kepercayaan antara manajemen dan karyawan, karena karyawan yang disiplin dianggap lebih dapat diandalkan dan konsisten dalam kinerja mereka. Budaya disiplin yang kuat dapat memperkuat nilai-nilai organisasi dan mendorong perilaku etis di kalangan karyawan. Ini penting untuk membangun reputasi perusahaan yang positif, baik di mata karyawan maupun pelanggan. Disiplin kerja yang baik juga berkontribusi pada pengembangan profesional karyawan, karena melalui penerapan disiplin, karyawan belajar untuk mengelola waktu dengan lebih baik, mengembangkan keterampilan manajemen diri, dan meningkatkan kualitas kerja mereka.

Hasil penelitian ini juga menegaskan pentingnya peran manajemen dalam menerapkan dan menegakkan disiplin kerja. Manajemen perlu menetapkan standar yang jelas, memberikan pelatihan yang diperlukan, dan memastikan bahwa aturan dan prosedur diikuti dengan konsisten. Organisasi yang berhasil menanamkan disiplin kerja yang kuat di kalangan karyawannya cenderung mencapai hasil yang lebih baik dan memiliki tenaga kerja yang lebih produktif dan efisien.

4.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Temuan analisis regresi MRA menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja memang memiliki pengaruh positif dan substansial terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dapat dikurangi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Data ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu berdampak negatif terhadap korelasi antara motivasi intrinsik di tempat kerja dan kualitas output. Hasil survei menguatkan hal ini, menunjukkan bahwa karyawan merasa didukung dan puas di lingkungan kerja mereka sebagai akibat dari hal-hal seperti hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang dapat mengurangi dorongan mereka untuk meningkatkan kinerja lebih jauh meskipun mereka memiliki motivasi yang tinggi.

Selain itu, kepuasan pada prestasi kerja yang ada di kategori sedang memperlihatkan bila ada ruang untuk peningkatan, namun kepuasan yang terlalu tinggi bisa membuat karyawan merasa sudah cukup dengan pencapaian mereka. Di sisi lain, rendahnya kepuasan terhadap gaji/upah dan kesempatan promosi bisa mendorong karyawan agar bekerja lebih keras guna mencapai kenaikan gaji atau promosi, menunjukkan bahwa ketidakpuasan dalam aspek-aspek ini bisa meningkatkan motivasi untuk kinerja yang lebih baik. Manajemen perlu mencari keseimbangan yang tepat di mana karyawan merasa cukup puas untuk tetap termotivasi, tetapi tidak terlalu puas hingga kehilangan dorongan untuk meningkatkan kinerja. Strategi seperti pengembangan karir yang berkelanjutan, pengakuan dan penghargaan yang tepat, serta penyediaan tantangan baru yang menarik bagi karyawan dapat membantu memastikan motivasi kerja terus mendorong kinerja yang lebih baik.

Mengelola aspek-aspek kepuasan kerja seperti gaji/upah dan kesempatan promosi juga penting untuk memastikan bahwa ketidakpuasan tidak menghambat motivasi dan kinerja karyawan. Penemuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bisa mengubah cara motivasi kerja memengaruhi kinerja, karena karyawan yang sangat puas cenderung merasa cukup dengan pencapaian mereka saat ini dan tidak merasa perlu meningkatkan motivasi lebih jauh.

Pertimbangan temuan studi sebelumnya oleh Adipradana (2021), Nadhiroh (2019), Majid (2021) dan Ihsan (2019) Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dengan mempengaruhi motivasi kerja. Para ahli menunjukkan bahwa motivasi sering kali berkaitan dengan harapan masa depan, sementara kepuasan kerja lebih sering terkait dengan pengalaman masa lalu.

Organisasi dengan pekerja yang puas lebih produktif daripada organisasi dengan pekerja yang tidak puas, karena kepuasan kerja berkorelasi dengan kinerja.

Penemuan ini memberi kita gambaran yang lebih mendalam tentang dinamika kompleks di balik motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Studi ini menambah pemahaman kita dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menyangga pengaruh dorongan intrinsik terhadap produktivitas tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dalam konteks lingkungan kerja. Hasil studi memperlihatkan bila tidak selalu lebih baik dalam hal motivasi kerja. Meskipun motivasi yang tinggi cenderung dianggap sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja, temuan bahwa kepuasan kerja bisa memoderasi efek positif motivasi kerja memberi kita perspektif baru. Ini menggarisbawahi pentingnya memperhatikan kepuasan karyawan sebagai faktor yang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.5.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Dari hasil pembahasan ditemukan bila kepuasan kerja mampu memoderasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan dengan efek melemahkan, yang artinya bahwa meskipun disiplin kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, pengaruh tersebut melemah ketika tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi. Namun, ketika kepuasan kerja tinggi, dampak positif dari disiplin kerja terhadap kinerja menjadi lebih kecil. Memperlihatkan bila karyawan yang sangat puas mungkin merasa lebih nyaman dan kurang terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka lebih jauh, meskipun mereka memiliki disiplin kerja yang baik.

Hal ini didukung oleh penilaian indikator kuesioner responden yang menunjukkan bahwa karyawan yang sangat puas dengan rekan kerjanya merasa didukung dan nyaman dalam lingkungan kerja mereka, yang dapat mengurangi dorongan mereka untuk meningkatkan kinerja lebih jauh meskipun mereka disiplin. Kepuasan yang tinggi terhadap tingkat pekerjaan menunjukkan bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna dan sesuai dengan harapan, sehingga mereka mungkin merasa cukup puas dan kurang terdorong untuk meningkatkan kinerja

mereka. Di sisi lain, kepuasan pada prestasi kerja yang ada di kategori sedang memperlihatkan bila ada ruang untuk peningkatan, namun kepuasan yang sangat tinggi bisa membuat karyawan merasa cukup dengan pencapaian mereka dan mengurangi dorongan untuk peningkatan lebih lanjut. Rendahnya kepuasan terhadap gaji/upah dan kesempatan promosi bisa menjadi pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih keras guna mencapai kenaikan gaji atau promosi, yang menunjukkan bahwa ketidakpuasan dalam aspek-aspek ini bisa meningkatkan motivasi untuk kinerja yang lebih baik.

Manajemen perlu mencari keseimbangan yang tepat di mana karyawan merasa cukup puas untuk tetap termotivasi, tetapi tidak terlalu puas hingga kehilangan dorongan untuk meningkatkan kinerja. Strategi seperti memastikan aturan dan prosedur yang jelas, serta memberikan pelatihan dan pengawasan yang diperlukan, dapat membantu meningkatkan disiplin kerja karyawan. Pada saat yang sama, manajemen harus mengelola aspek-aspek kepuasan kerja seperti gaji/upah dan kesempatan promosi untuk memastikan bahwa ketidakpuasan tidak menghambat motivasi dan kinerja karyawan.

Hasil interaksi negatif menunjukkan pentingnya menyeimbangkan kebijakan disiplin kerja dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja. Manajemen perlu mempertimbangkan bahwa karyawan yang puas mungkin tidak memerlukan disiplin yang ketat untuk tetap berkinerja tinggi, dan pendekatan yang terlalu disiplin bisa kontraproduktif. Sebaliknya, bagi karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih rendah, disiplin yang lebih kuat diperlukan untuk mendorong peningkatan kinerja. Ini menunjukkan bahwa meskipun disiplin di tempat kerja dapat meningkatkan hasil, hal ini mencapai tujuan ini dengan kurang efektif ketika pekerja menyukai pekerjaan mereka. Ketika pekerja puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung tidak membiarkan disiplin yang lemah di tempat kerja memengaruhi produktivitas mereka. Ketika pekerja senang dengan pekerjaan mereka, mereka tidak melihat kebutuhan untuk mendorong diri mereka lebih keras untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Penelitian ini relevan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Ningsih (2023), Arthur (2021), dan Dahlia (2023) Ketiga faktor ini-motivasi, kepuasan kerja, dan

kinerja-memengaruhi dan bergantung satu sama lain. Hal ini didukung oleh fakta bahwa bahagia di tempat kerja meningkatkan produktivitas dan pengendalian diri.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang bagaimana kepuasan kerja memoderasi kolerasi antar disiplin kerja serta kinerja karyawan. Dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi dampak positif dari disiplin kerja terhadap kinerja, penemuan ini menggarisbawahi kompleksitas dinamika di tempat kerja modern. Meskipun disiplin kerja adalah aspek yang penting saat menjaga produktivitas serta kualitas kinerja, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin yang berlebihan tidak selalu efektif, terutama jika karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaan mereka.

4.6 Implikasi Hasil Penelitian

4.6.1 Implikasi Teoritis

Pentingnya motivasi intrinsik dan disiplin tugas dalam efisiensi organisasi lebih lanjut diterangi oleh temuan penelitian ini. Kinerja karyawan dipengaruhi secara negatif oleh kepuasan kerja karena memoderasi hubungan antara insentif kerja dan disiplin kerja, seperti yang ditunjukkan pada hasil. Teori *Expectancy* menyatakan bahwa kinerja seseorang dalam pekerjaan dipengaruhi oleh ekspektasi bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan hasil atau imbalan tertentu (*instrumentality*), dan bahwa hasil atau imbalan tersebut dihargai (*valence*).

a. *Expectancy* (Harapan):

Menurut Teori *Expectancy*, karyawan harus percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik (Chariri, 2019). Namun, penelitian ini Menurut penelitian, kepuasan kerja dapat mengurangi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja. Oleh karena itu, tingkat motivasi intrinsik seorang pekerja tidak relevan (tinggi *expectancy*), jika mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka, keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik.

b. *Instrumentality* (Keterhubungan):

Disiplin kerja adalah faktor yang memastikan bahwa kinerja yang baik akan dihargai atau dihargai secara memadai. Namun, dengan kepuasan kerja yang

rendah, hubungan antara disiplin kerja dan kinerja juga dapat melemah. Ini berarti bahwa karyawan mungkin tidak melihat keterhubungan yang kuat antara disiplin dan penghargaan kinerja jika mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka.

c. *Valence* (Nilai):

Kepuasan kerja juga berkaitan dengan *valence*, yaitu seberapa besar seseorang menghargai hasil atau imbalan dari kinerja yang baik. Namun, jika kepuasan kerja rendah, motivasi untuk mencapai kinerja tinggi mungkin berkurang karena hasil atau imbalan tersebut dianggap kurang berharga.

4.6.2 Implikasi Praktis

Bagi praktisi manajemen, temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan kepuasan kerja bersama dengan motivasi kerja serta disiplin kerja. Program motivasi dan disiplin kerja perlu dirancang secara komprehensif dan disesuaikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Manajemen harus menyadari bahwa peningkatan motivasi dan disiplin kerja perlu diimbangi dengan pengelolaan kepuasan kerja yang baik untuk menghindari efek negatif moderasi yang dapat mengurangi dampak positif, seperti:

1. Peningkatan motivasi kerja melalui program pelatihan, pengembangan karir, dan sistem penghargaan yang efektif.
2. Peningkatan disiplin kerja dengan memperjelas aturan dan prosedur, serta menerapkan sistem disiplin yang konsisten.
3. Peningkatan kepuasan kerja melalui penyesuaian gaji/upah, peningkatan kesempatan promosi, dan peningkatan kondisi kerja secara keseluruhan.

Motivasi kerja, disiplin kerja serta kepuasan kerja secara individu meningkatkan kinerja karyawan. Namun, ada batasan efektivitas ketika kedua variabel ini tinggi secara bersamaan. Manajemen perlu menyadari bahwa ketika karyawan sudah sangat puas dengan pekerjaan mereka, tambahan motivasi kerja mungkin tidak meningkatkan kinerja sebanyak yang diharapkan, dan sebaliknya. Dengan demikian, strategi manajemen yang holistik dan komprehensif yang mempertimbangkan motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dan berkelanjutan.