
**PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI KERJA (Studi Pada Pegawai Bank BPD Bali
Cabang Negara)**

Oleh

Ni Luh Putu Fitriana Hapsari¹, Arief Purwanto², Muchlis Mas'ud³

^{1,2,3} Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: 1niluhputufiriana@gmail.com

Article History:

Received: 21-01-2022

Revised: 15-02-2024

Accepted: 22-02-2024

Keywords:

Quality of Work Life,
Work Discipline, Work
Motivation, Employee
Performance

Abstract: *The aim of this research is to empirically analyze the influence of quality of work life and work discipline on employee performance which is mediated by work motivation (Study of Bank BPD Bali State Branch Employees). In this research, researchers used a quantitative approach. The population in this study were all employees of Bank BPD Bali State Branch, totaling 76 employees. The researcher chose the sample using a saturated sampling technique because the population was relatively small. So the sample used in this research was 76 respondents. The data analysis technique used in this research is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using smartPLS version 4 software. The research results show that quality of work life is unable to improve employee performance. Quality of work life is unable to increase work motivation. Work discipline is able to improve employee performance. Work discipline is able to increase work motivation. Work motivation is able to improve employee performance. Work motivation does not play a role in mediating quality of work life in improving employee performance. Work motivation plays a role in mediating work discipline in improving the performance of Bank BPD Bali State branch employees.*

PENDAHULUAN

Mangkunegara (2016), menyebutkan kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan (Stoner et al., 2009).

Diketahui bahwa Bank BPD Bali Cabang Negara akhir-akhir ini mengalami penurunan pada rasio CAR, ROA, ROE, BOPO, dan LDR. Banyak hal yang melatarbelakangi terjadinya penurunan kinerja keuangan, salah satunya adalah kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi merupakan sebuah alat ukur untuk menilai dan mengevaluasi berhasil atau tidak tujuan organisasi. Tingkatan kinerja organisasi dapat dilihat dari sejauh mana organisasi mampu mencapai sasaran, tujuan, visi dan misi yang sudah ditetapkan. Pernyataan ini juga didukung oleh (Mahsun, 2006) yang juga menyatakan definisi kinerja

sebagai gambaran hasil atau tingkat pencapaian terhadap pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijakan dalam mewujudkan serangkaian perencanaan yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi yaitu sasaran, tujuan, visi dan misi. Manusia merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi karena memiliki bakat, tenaga kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Hasil kerjanya secara maksimal (kinerja) itulah yang diharapkan bagi setiap organisasi.

Kinerja pegawai secara individu sangat dipengaruhi oleh quality of work life dengan kata lain memiliki hubungan signifikan (Beh & Rose, 2007). Beberapa penelitian terdahulu yang dihimpun peneliti mendukung pernyataan tersebut, seperti Soythong (2023), Sari et al. (2019), Fatoni & Dimulyo (2018), Hadi et al. (2022), Farmi et al. (2020), dan Raharjo et al. (2021) yang menyatakan quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Putri et al. (2023) bertolak belakang dengan hasil penelitian tersebut, bahwa quality of work life tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Quality of work life juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Walton (1973) mendefinisikan quality of work life sebagai syarat dan karakteristik pekerjaan yang berkontribusi terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Menurut Cascio (2015), tempat kerja harus menciptakan suasana kerja dimana pegawai merasakan keterlibatan mereka terhadap tempat kerja mereka. Suasana kerja yang baik akan menimbulkan kualitas kehidupan kerja atau quality of work life yang baik. Quality of work life yang baik dapat membangkitkan motivasi kerja dalam pencapaian tujuan secara lebih baik. Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sari et al. (2019), Fatoni & Dimulyo (2018), Hadi et al. (2022), Farmi et al. (2020), dan Raharjo et al. (2021) menyebutkan bahwa quality of work life mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan hasil penelitian Ngalmun et al. (2022) menyebutkan quality of work life tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya (Markum, 2012). Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu dari Hadi et al. (2022), Suriani et al. (2023), Burhanudin et al. (2023), Zaahidah et al. (2022), Yuriani (2023), Efendi et al. (2020), dan Syamsuddin et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun ada juga peneliti lain yang menghasilkan kesimpulan yang berbeda, yaitu Yuniawati & Safaria (2023), Fahrurrozi et al. (2023), dan Zulaida & Parwoto (2023) yang menyebutkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Salah satu hal yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah disiplin (Suhardjo, 2013). Motivasi kerja pegawai tidak akan pernah muncul apabila faktor-faktor lainnya di luar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, seperti faktor disiplin kerja diantara para pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa secara langsung ataupun tidak langsung faktor disiplin kerja pegawai berpotensi mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Hadi et al. (2022), Yuniawati & Safaria (2023), Fahrurrozi et al. (2023), Zaahidah et al. (2022), dan Efendi et al. (2020) yang menyebutkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sementara itu peneliti lainnya, yaitu Zulaida & Parwoto (2023) menyebutkan disiplin kerja tidak

berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan uraian di atas tentang keterkaitan empat variabel yang diteliti, baik secara teoritis, fenomena gap, maupun research gap, maka peneliti tertarik melakukan analisis tentang peran *quality of work life* dan disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja di Bank BPD Bali Cabang Negara.

LANDASAN TEORI

Hubungan *Quality of Work Life* dengan Kinerja Pegawai

Quality of work life menurut Nawawi (2014) merupakan program yang mencakup cara meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Ada berbagai faktor yang dapat dilakukan untuk menciptakan *quality of work life*, di antaranya adalah merestrukturisasi sistem kerja, sistem honorarium, lingkungan kerja, keikutsertaan dalam bekerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi dalam organisasi, kesehatan kerja dan lain-lain.

Fokus utama *quality of work life* sebenarnya bukan hanya pada bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam artian meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga untuk memberikan kesejahteraan dan martabat sehingga pegawai dapat memberikan performa kerja yang maksimal untuk mencapai tujuan suatu instansi atau organisasi. *Quality of work life* juga selalu mencoba untuk memperbaiki kualitas kehidupan para pekerjaannya, tidak dibatasi pada perubahan konteks suatu pekerjaan tapi juga termasuk memanusiaikan manusia di lingkungan kerjanya untuk memperbaiki martabat dan harga diri para pekerja (Harvey & Brown, 1992). Dalam menciptakan martabat manusia, *quality of work life* memberikan lingkungan kerja yang memanusiaikan manusia, sehingga manusia lebih dilihat pada harkat dan martabat kemanusiaannya, inilah peran penting terciptanya *quality of work life*.

Menurut Nawawi (2014) mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dalam perusahaan agar sumber daya manusia di lingkungannya menjadi kompetitif. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif maka secara keseluruhan organisasi akan menjadi kompetitif dalam mewujudkan eksistensinya.

Quality of work life dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu, seperti Soythong (2023), Sari *et al.* (2019), Fatoni & Dimulyo (2018), Hadi *et al.* (2022), Farmi *et al.* (2020), dan Raharjo *et al.* (2021) yang menyatakan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 1: *Quality of Work Life* mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara

Hubungan *Quality of Work Life* dengan Motivasi Kerja

Seiring perkembangan jaman, saat ini karyawan cenderung lebih memperhatikan kualitas hidup (*quality of life*) dibanding tahun-tahun sebelumnya, sehingga konsekuensinya isu-isu mengenai kualitas hidup pekerja (*quality of work life/QWL*) menjadi persoalan penting bagi pengembangan sumber daya manusia. Data dalam penelitian Pratiwi & Himan (2014) menyebutkan bahwa hasil survei yang dilakukan oleh *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (2007) menunjukkan upaya untuk memperoleh kehidupan kerja yang lebih baik serta pencapaian kesejahteraan (*well-being*)

bagi karyawan menjadi masalah yang semakin penting untuk lebih diperhatikan. Selain masalah lingkungan fisik yang harus terus ditangani, masalah sosial dan psikologis juga mulai muncul yaitu masalah motivasi.

Motivasi dapat dibedakan berdasarkan jenis-jenisnya. Ada jenis motivasi yang terjadi karena keinginan seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu. Jenis motivasi lain yaitu motivasi yang yang terjadi karena seseorang tersebut ingin mengejar target yang telah ditentukan agar berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Motivasi kerja adalah kemauan untuk berusaha yang di kondisikan oleh kemampuan individual untuk memenuhi beberapa kebutuhan yang dilakukan, untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Pada sisi lainnya untuk mengetahui hasil atau output karyawan diperlukan tingkat pengukuran dimana para tenaga kerja dapat mencapai ketentuan-ketentuan tertentu di setiap instansi kerja (Sardiman, 2014).

Quality of work life adalah dimana kemampuan perusahaan untuk memberikan kepuasan kebutuhan pribadi yang berasal dari pengalaman dari berbagai pekerjaan di dalam suatu perusahaan (Jannatin & Hadi, 2012). Sehingga dapat di simpulkan bahwa Perbaikan terhadap *quality of work life* menekankan pada pendekatan positif terhadap problem-problem manusiawi dimana manajemen harus berupaya agar keseluruhan upaya yang dapat dan harus dilakukan yang keterlibatan anggota dalam mencapai tujuan organisasinya, karena *quality of work life* yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan performa kerjanya.

Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sari *et al.* (2019), Fatoni & Dimulyo (2018), Hadi *et al.* (2022), Farmi *et al.* (2020), dan Raharjo *et al.* (2021) menyebutkan bahwa *quality of work life* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 2: Quality of Work Life mampu dalam meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara

Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap pegawai. Kesadaran pegawai diperlukan dengan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di instansi. Selain itu instansi sendiri harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dipahami dan berlaku bagi semua pegawai (Hasibuan, 2016).

Mangkuprawira (2011) mengemukakan bahwa kedisiplinan merupakan sifat seorang pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena kedisiplinan sebagai bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan. Semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja pegawai. Kinerja menurut Mangkuprawira (2011) adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tepat dari pegawai serta organisasi bersangkutan.

Menurut Heidjrachman & Husnan (2016) mengungkapkan bahwa disiplin kerja adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya ada perintah. Sedangkan menurut Davis & Newstrom (2012), disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-

pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerja sama dan prestasi yang lebih baik. Dengan demikian penerapan disiplin sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja yang berarti kesediaan untuk mematuhi peraturan atau ketentuan yang berlaku dalam lingkungan organisasi kerja masing-masing sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Untuk lebih mengefektifkan peraturan yang telah dikeluarkan dalam rangka menegakkan disiplin, perlu adanya aturan tentang disiplin pegawai. Disamping itu perlu ada contoh teladan dari seorang pimpinan, sebab pimpinan merupakan panutan dari bawahannya. Pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan Pegawai karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan pegawai. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu dari Hadi *et al.* (2022), Suriani *et al.* (2023), Burhanudin *et al.* (2023), Zaahidah *et al.* (2022), Yuriani (2023), Efendi *et al.* (2020), dan Syamsuddin *et al.* (2021) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3: Disiplin Kerja mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara

Hubungan Disiplin Kerja dengan Motivasi Kerja

Disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk menaati peraturan yang berlaku Siagian (2014). Menurut Soejono (2000) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan dapat diartikan apabila karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Menurut Sowatno (2001) manfaat motivasi diantaranya adalah mendorong gairah dan semangat kerja, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, loyalitas dan kestabilan pegawai. Sehingga dapat disimpulkan manfaat motivasi kerja ini sebagai dorongan untuk melakukan pekerjaan tersebut menjadi lebih semangat dan tidak ada kendala dalam pekerjaan.

Suhardjo (2013) mengatakan salah satu hal yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah disiplin. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Hadi *et al.* (2022), Yuniawati & Safaria (2023), Fahrurrozi *et al.* (2023), Zaahidah *et al.* (2022), dan Efendi *et al.* (2020) yang menyebutkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Surajiwo (2021), telah melakukan penelitian dengan judul "*The effect of work discipline on employees performance with motivation as a moderating variables in the Inspectorate Office of Musi Rawas District*", menemukan bahwa: (1) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan (4) Motivasi kerja mampu memoderasi secara berarti disiplin kerja terhadap kinerja pegawai inspektorat Musi Rawa.

Hipotesis 4: Disiplin Kerja mampu dalam meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara**Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Sedarmayanti (2015) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Sedangkan Hersey & Blanchard (1994) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Salah satu faktor yang berkaitan erat dengan prestasi dan kinerja pegawai adalah motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja menjadi hal penting bagi suatu organisasi, terutama sangat bermanfaat bagi pegawai itu sendiri. Motivasi akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi dan produktif. Begitu pula motivasi di tempat kerja dalam rangka peningkatan pelayanan dan kenyamanan melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa motivasi itu sendiri ialah pemberian daya penggerak agar mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan.

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai, yaitu Fatoni & Dimulyo (2018), Burhanudin *et al.* (2023), Yuniawati & Safaria (2023), Fahrurrozi *et al.* (2023), Zaahidah *et al.* (2022), Zulaida & Parwoto (2023), Fahriana & Sopiah (2022), Wulandany *et al.* (2023), Farmi *et al.* (2020), Raharjo *et al.* (2021), Efendi *et al.* (2020), dan Syamsuddin *et al.* (2021), dimana hasilnya menyebutkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Okine *et al.* (2021), telah melakukan penelitian dengan judul "*Employee motivation and its effects on employee productivity/performance*", menemukan bahwa motivasi dapat meningkat atau menurunkan kinerja karyawan. Jika bentuk motivasi yang dipilih memenuhi kebutuhan karyawan, kinerja meningkat. Jika, di sisi lain, bentuk motivasi yang dipilih tidak memenuhi kebutuhan karyawan, manfaatnya berkurang. Oleh karena itu mendorong organisasi untuk memahami kebutuhan memotivasi masing-masing karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Kuswati (2020), telah melakukan penelitian dengan judul "*The effect of motivation on employee performance*," menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis 5: Motivasi Kerja mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara**Hubungan Quality of Work Life dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi Kerja**

Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (faktor internal) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat pegawai misalnya motivasi, tujuan dan harapan, sementara contoh faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan bawaan ataupun rekan kerja (Mangkunegara, 2016). Dengan demikian, kinerja yang baik

tentu saja merupakan harapan bagi semua organisasi yang mempekerjakan pegawai, sebab kinerja pegawai ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengelolaan dan penyediaan sarana dan prasarana dalam rangka mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif diharapkan bisa mendorong pegawai untuk selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang fair dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusawi dengan memperhatikan kemampuan pegawai dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya. Organisasi perlu mengerti dan memahami apa yang menjadi motivasi dan kebutuhan para pegawai dalam lingkungan kerjanya. Salah satu konsep untuk mengembangkan sebuah lingkungan organisasi yang baik untuk pegawai adalah konsep *quality of work life* (QWL). Konsep ini mengemukakan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya.

Menurut Cascio (2015), *quality of work life* diartikan sebagai salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Cascio (2015) juga mengatakan bahwa *quality of work life* dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada empat faktor yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam QWL, yaitu partisipasi berupa keinginan keterlibatan karyawan dalam proses pembuatan berbagai keputusan dalam pembuatan semua kebijakan, sistem imbalan yang merupakan suatu hal yang sangat penting karena semua pegawai membutuhkan imbalan yang dapat menutup kebutuhan pribadi dan keluarganya, restrukturisasi kerja mencakup pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*enrichment*) dan lingkungan kerja di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Organisasi perlu memperhatikan mengenai QWL yang diterapkan selama ini. Hal ini dimaksudkan agar dapat menciptakan rasa ketertarikan masing-masing pegawai untuk dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan terwujudnya hal tersebut, bukan hanya kebutuhan pegawai yang terpenuhi tapi tujuan organisasi juga ikut tercapai. Hal tersebut didukung oleh penelitian Sari *et al.* (2019), Fatoni & Dimulyo (2018), Hadi *et al.* (2022), Farmi *et al.* (2020), dan Raharjo *et al.* (2021) yang menyebutkan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Hipotesis 6: Motivasi Kerja berperan dalam memediasi Quality of Work Life pada peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara

Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi Kerja

Disiplin kerja menurut Sutrisno (2019) adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mempunyai disiplin yang tinggi maka karyawan akan menciptakan suasana perusahaan lebih kondusif sehingga akan berdampak positif pada aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan mempunyai harapan agar karyawan perusahaan dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2019). Adapun Wibowo (2017) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan,

sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan dan menunjukkan intensitas bersifat terus menerus serta adanya tujuan. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.

Pemberian motivasi kerja kepada karyawan dapat dilakukan dengan pemenuhan kebutuhan sebagai dasar dalam melakukan kerja dan komunikasi persuasif, sehingga karyawan memiliki motivasi yang tinggi dan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak terpenuhi. Hasil penelitian Hadi *et al.* (2022), Yuniawati & Safaria (2023), Fahrurrozi *et al.* (2023), Zaahidah *et al.* (2022), Efendi *et al.* (2020), dan Syamsuddin *et al.* (2021) menyebutkan motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 7: Motivasi Kerja berperan dalam memediasi Disiplin Kerja pada peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara..

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: *Quality of Work Life*, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja. Jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai BPD Bali Cabang Negara, yakni 76 orang. Karena populasinya kurang dari 100, maka menurut Arikunto (2013), sebaiknya jumlah populasi dijadikan sampel semuanya, yakni 76 orang. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	<i>Quality of Work Life</i> (X1) (Walton, 1973)	1. <i>Adequate and fair compensation</i> (kompensasi yang memadai dan adil) (X1.1)	1. Puas dengan imbalan (X1.1.1) 2. Pekerjaan sejenis imbalannya sama (X1.1.2)
		2. <i>Safe and healthy environment</i> (kondisi lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat) (X1.2)	3. Jam kerja sesuai batas daya tahan tubuh (X1.2.1) 4. Merasa nyaman dan aman bekerja (X1.2.2)
		3. <i>Development of human capacity</i> (kesempatan mengembangkan kemampuan) (X1.3)	5. Berwenang atas pekerjaannya (X1.3.1) 6. Membuat rencana kerja sendiri (X1.3.2)

No.	Variabel	Indikator	Item		
		4. <i>Growth and security</i> (kesempatan berkembang dan berkarya) (X1.4)	7. Kesempatan mendalami pengetahuan baru (X1.4.1) 8. Kesempatan berkembang terbuka (X1.4.2)		
		5. <i>Social integration</i> (integrasi sosial lingkungan kerja) (X1.5)	9. ide dan inisiatif yang baik dapat apresiasi (X1.5.1) 10. Berkesempatan meniti karir dengan baik (X1.5.2)		
		6. <i>Constitutionalism</i> (ketaatan pada berbagai ketentuan) (X1.6)	11. Bank BPD Bali Cabang Negara memenuhi haknya (X1.6.1) 12. Tidak merasa tertekan dengan peraturan (X1.6.2)		
		7. <i>Total life space</i> (kehidupan bekerja & pribadi seimbang) (X1.7)	13. Pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi (X1.7.1) 14. Kehidupan seimbang antara bekerja dengan kehidupan pribadi (X1.7.2)		
		8. <i>Social relevance</i> (relevansi sosial kehidupan bekerja) (X1.8)	15. Ikut bertanggung jawab menjaga BPD Bali Cabang Negara (X1.8.1) 16. Bekerja dengan jujur dan bertanggung jawab (X1.8.2)		
		2.	Disiplin Kerja (X2) (Lateiner, 1985), Peraturan BPD Bali Cabang Negara	1. Ketepatan waktu (X2.1)	1. Datang sebelum jam kerja dimulai (X2.1.1) 2. Pulang kerja sesuai dengan peraturan (X2.1.2) 3. Meninggalkan tempat kerja harus izin atasan (X2.1.3)
		2. Kepatuhan terhadap peraturan (X2.2)		4. Tidak menunda-nunda waktu kerja (X2.2.1) 5. Merapikan peralatan kerja setelah bekerja (X2.2.2) 6. Melaksanakan semua peraturan BPD Bali Cabang Negara (X2.2.3)	
		3. Tanggungjawab (X2.3)		7. Menggunakan fasilitas sesuai prosedur (X2.3.1) 8. Mengerjakan tugas dengan tanggung jawab (X2.3.2)	

No.	Variabel	Indikator	Item
			9. Bertanggung jawab terhadap hasil (X2.3.3)
3.	Motivasi Kerja (Z) (Maslow, 1970)	1. Kebutuhan fisik (Z1.1)	1. Gaji mencukupi (Z1.1.1) 2. Gaji sesuai beban kerja (Z1.1.2)
		2. Kebutuhan rasa aman (Z1.2)	3. Kondisi ruang kerja di BPD Bali Cabang Negara memenuhi (Z1.2.1) 4. Keselamatan kerja (Z1.2.2)
		3. Kebutuhan sosial (Z1.3)	5. Hubungan rekan kerja baik (Z1.3.1) 6. Hubungan pimpinan dengan bawahan tidak kaku (Z1.3.2)
		4. Kebutuhan pengakuan (Z1.4)	7. Karyawan berprestasi dapat penghargaan (Z1.4.1) 8. Pimpinan memotivasi dengan pujian (Z1.4.2)
		5. Kebutuhan untuk aktualisasi diri (Z1.5)	9. Pelatihan untuk keterampilan kerja diperhatikan (Z1.5.1) 10. Kesempatan mengembangkan kemampuan difasilitasi (Z1.5.2)
4.	Kinerja Pegawai (Y) (Miner, 1988), Peraturan BPD Bali Cabang Negara	1. Kualitas (Y1.1)	1. Teliti menyelesaikan pekerjaan (Y1.1.1) 2. Hasil sangat memuaskan (Y1.1.2) 3. Bekerja sesuai pedoman (Y1.1.3)
		2. Kuantitas (Y1.2)	4. Menyelesaikan jumlah tugas sesuai target (Y1.2.1) 5. Selalu mencapai target pekerjaan (Y1.2.2) 6. Mencapai target sesuai kemampuan (Y1.2.3)
		3. Penggunaan waktu dalam kerja (Y1.3)	7. Bekerja sesuai jam kerja (Y1.3.1) 8. Datang dan pulang tepat waktu (Y1.3.2) 9. Menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan (Y1.3.3)

No.	Variabel	Indikator	Item
		4. Kerjasama (Y1.4)	10. Bisa bekerja sama dengan rekan kerja (Y1.4.1) 11. Berusaha menghindari konflik kerja (Y1.4.2) 12. Menyampaikan informasi agenda Bersama (Y1.4.3)

Sumber: Walton (1973), Lateiner (1985)/peraturan BPD Bali Cabang Negara, Maslow (1970), Miner (1988)/peraturan BPD Bali Cabang Negara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2 Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	47	61.84%
2	Wanita	29	38.16%
Jumlah		76	100%
Profil Usia			
1	< 30 tahun	27	35.53%
2	30 - 40 tahun	32	42.11%
3	41 - 50 tahun	15	19.74%
4	> 50 tahun	2	2.63%
Jumlah		76	100%
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SLTA	5	6.58%
2	Diploma	17	22.37%
3	S1	51	67.11%
4	S2	3	3.95%
Jumlah		76	100%
Profil Masa Kerja			
1	< 1 tahun	3	3.95%
2	1 - 5 tahun	18	23.68%
3	6 - 10 tahun	31	40.79%
4	> 10 tahun	24	31.58%
Jumlah		76	100%

Sumber: Data diolah, 2023

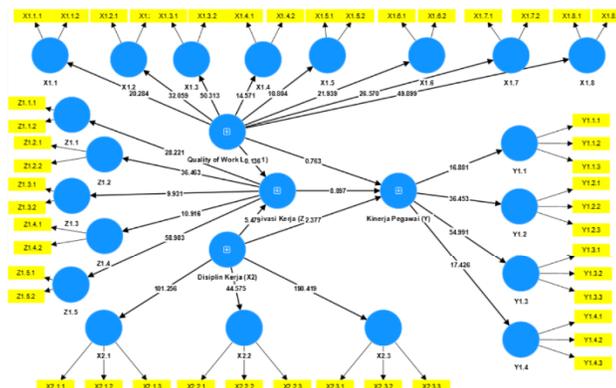
Deskripsi Variabel

1. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Quality of Work Life (X1) dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*adequate and fair compensation*, yaitu kompensasi yang memadai dan adil" adalah sebesar 4.08, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*safe and healthy environment*, yaitu kondisi lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat" adalah sebesar 3.94, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*development of human capacity*, yaitu kesempatan mengembangkan kemampuan" adalah sebesar 3.80, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*growth and security*, yaitu kesempatan berkembang dan berkarya" adalah sebesar 3.70, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*social integration*, yaitu integrasi sosial lingkungan kerja" adalah sebesar 4.04, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - f) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*constitutionalism*, yaitu ketaatan pada berbagai ketentuan" adalah sebesar 3.41, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - g) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*total life space*, yaitu kehidupan bekerja & pribadi seimbang" adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - h) Nilai rata-rata skor untuk indikator "*social relevance*, yaitu relevansi sosial kehidupan bekerja" adalah sebesar 3.83, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
2. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Disiplin Kerja (X2) dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator "ketepatan waktu, yaitu sikap yang menunjukkan kepatuhan karyawan pada jam kerja, dimana karyawan harus datang ke tempat kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, serta menyelesaikan tugas dengan tepat waktu" adalah sebesar 3.24, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator "kepatuhan terhadap peraturan, yaitu patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, taat pada tata tertib yang telah ditetapkan, serta karyawan patuh dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau lembaga" adalah sebesar 2.91, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator "tanggungjawab, yaitu kesanggupan individu dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya sebagai karyawan, serta menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh sehingga dapat selesai sesuai dengan kebijakan organisasi tersebut" adalah sebesar 3.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
3. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Motivasi Kerja (Z) dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator “kebutuhan fisik, yaitu terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan” adalah sebesar 3.91, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator “kebutuhan rasa aman, yaitu pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian” adalah sebesar 3.70, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator “kebutuhan sosial, kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain” adalah sebesar 3.68 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator “kebutuhan pengakuan, yaitu kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain” adalah sebesar 4.09 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator “kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi” adalah sebesar 3.74 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
4. Nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator “kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan” adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator “kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan” adalah sebesar 3.88, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator “penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang” adalah sebesar 3.94, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator “Kerjasama, yaitu kerjasama dengan orang lain dalam bekerja” adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2023

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikan- kansi t	Keputusan
1	Quality of Work Life (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.099	0.763	0.446	Hipotesis 1 ditolak
2	Quality of Work Life (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0.012	0.136	0.892	Hipotesis 2 ditolak
3	Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.242	2.377	0.017	Hipotesis 3 diterima
4	Disiplin Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.581	5.479	0.000	Hipotesis 4 diterima
5	Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.771	8.897	0.000	Hipotesis 5 diterima
6	Quality of Work Life (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,015	0.138	0.890	Hipotesis 6 ditolak
7	Disiplin Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,357	4.788	0.000	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2023

PEMBAHASAN

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 3.85, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pandangan karyawan terhadap kondisi serta pengalaman dari karyawan ditempat kerja mereka bekerja, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas hasil kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan jam kerja), dan kerja sama, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Quality of Work Life* tidak mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Soythong (2023), Sari *et al.* (2019), Fatoni & Dimulyo (2018), Hadi *et al.* (2022), Farmi *et al.* (2020), dan Raharjo *et al.* (2021) yang menyatakan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketidakmampuan *Quality of Work Life* dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara disebabkan karena rata-rata skor penilaian responden untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 3.85, sementara itu rata-rata skor penilaian responden untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98. Adanya selisih skor rata-rata penilaian responden sebesar 0.13 yang sangat kecil memungkinkan *Quality of Work Life* tidak mampu

berpengaruh langsung dalam peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara.

Disamping itu, ketidakmampuan *Quality of Work Life* dalam peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara juga dapat dilihat dari masing-masing indikator *Quality of Work Life*, yaitu:

1. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *adequate and fair compensation*, yaitu kompensasi yang memadai dan adil adalah sebesar 4.08, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.1.1 (merasa puas dengan imbalan yang didapatkan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 10 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang merasa puas dengan imbalan yang didapatkan.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.1.2 (imbalan yang didapatkan relatif sama dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 4 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 10 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang dalam hal imbalan yang didapatkan relatif sama dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

2. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *safe and healthy environment*, yaitu kondisi lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat adalah sebesar 3.94, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.2.1 (jam kerja dirasa cukup dan tidak melebihi batas daya tahan tubuh manusia) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 7 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 7 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang dalam hal jam kerja dirasa cukup dan tidak melebihi batas daya tahan tubuh manusia.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.2.2 (merasa nyaman dan aman saat berada di tempat kerja) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 15 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang merasa nyaman dan aman saat berada di tempat kerja.

3. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *development of human capacity*, yaitu kesempatan mengembangkan kemampuan adalah sebesar 3.80, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.3.1 (memiliki kewenangan sendiri atas pekerjaan) masih ada yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Selanjutnya yang menjawab “tidak setuju” sebanyak 5 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 17 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang memiliki kewenangan sendiri atas pekerjaan.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.3.2 (mempunyai kesempatan untuk melakukan rencana kerja sendiri) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 5 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 19 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada

responden yang tidak merasa atau kurang mempunyai kesempatan untuk melakukan rencana kerja sendiri.

4. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *growth and security*, yaitu kesempatan berkembang dan berkarya adalah sebesar 3.70, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.4.1 (mendapatkan kesempatan untuk terus mendalami pengetahuan baru) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 9 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 30 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang mendapatkan kesempatan untuk terus mendalami pengetahuan baru.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.4.2 (mendapatkan kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 3 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 18 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang mendapatkan kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan.

5. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *social integration*, yaitu integrasi sosial lingkungan kerja adalah sebesar 4.04, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.5.1 (merasa diapresiasi atas ide dan inisiatif pekerjaan yang dilakukan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 5 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 10 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang diapresiasi atas ide dan inisiatif pekerjaan yang dilakukan. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.5.2 (mempunyai kesempatan dalam meniti karir di organisasi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 1 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 21 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang mempunyai kesempatan dalam meniti karir di organisasi.

6. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *constitutionalism*, yaitu ketaatan pada berbagai ketentuan adalah sebesar 3.41, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.6.1 (merasa hak-hak sebagai pekerja sudah dipenuhi oleh organisasi) masih ada yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “tidak setuju” sebanyak 15 responden. Selanjutnya yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 19 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang merasa bahwa hak-hak sebagai pekerja sudah dipenuhi oleh organisasi.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.6.2 (tidak merasa tertekan dengan peraturan yang berlaku di organisasi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 16 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 19 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden

yang tidak merasa atau kurang dalam hal tidak merasa tertekan dengan peraturan yang berlaku di organisasi.

7. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *total life space*, yaitu kehidupan bekerja & pribadi seimbang adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.7.1 (pekerjaan di organisasi tidak mengganggu kehidupan pribadi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 7 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 7 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang bahwa pekerjaan di organisasi tidak mengganggu kehidupan pribadi. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.7.2 (memiliki kehidupan yang seimbang antara bekerja dan kehidupan pribadi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 15 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang dalam memiliki kehidupan yang seimbang antara bekerja dan kehidupan pribadi.

8. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator *social relevance*, yaitu relevansi sosial kehidupan bekerja adalah sebesar 3.83, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.8.1 (ikut bertanggung jawab menjaga lingkungan sekitar organisasi) masih ada yang menjawab “sangat tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “tidak setuju” sebanyak 5 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 16 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang ikut bertanggung jawab menjaga lingkungan sekitar organisasi.

Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X1.8.2 (mengerjakan pekerjaan dengan jujur dan dapat dipertanggung jawabkan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 5 responden. Kemudian yang menjawab “cukup setuju” sebanyak 19 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada responden yang tidak merasa atau kurang dalam hal mengerjakan pekerjaan dengan jujur dan dapat dipertanggung jawabkan.

Secara statistik, ketidakmampuan tersebut juga dibuktikan dengan nilai *effect size* pada Tabel 5.16, yaitu sebesar 0.015. Angka tersebut menunjukkan hubungan *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai tidak mempunyai efek. Menurut Sarstedt *et al.* (2017), nilai *effect size* sebesar 0.02 mempunyai efek kecil dan nilai kurang dari 0.02 bisa diabaikan atau dianggap tidak mempunyai efek. Bahkan kalau dilihat nilai *original sample* pada Tabel 5.17 menunjukkan angka yang sangat kecil, yaitu sebesar 0.099.

Ketidakmampuan berarti hubungan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Putri *et al.* (2023) bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 3.85, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pandangan

karyawan terhadap kondisi serta pengalaman dari karyawan ditempat kerja mereka bekerja, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi Kerja adalah sebesar 3.82, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Quality of Work Life* tidak mampu dalam meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Sari *et al.* (2019), Fatoni & Dimulyo (2018), Hadi *et al.* (2022), Farmi *et al.* (2020), dan Raharjo *et al.* (2021) yang menyebutkan bahwa *quality of work life* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Ketidakmampuan *Quality of Work Life* dalam meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara disebabkan karena rata-rata skor penilaian responden untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 3.85, sementara itu rata-rata skor penilaian responden untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.82. Adanya selisih skor rata-rata penilaian responden sebesar 0.03 yang sangat kecil memungkinkan *Quality of Work Life* tidak mampu berpengaruh langsung dalam peningkatan Motivasi Kerja pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara.

Secara statistik, ketidakmampuan tersebut juga dibuktikan dengan nilai *effect size* pada Tabel 5.16, yaitu sebesar 0.001. Angka tersebut menunjukkan hubungan *Quality of Work Life* terhadap Motivasi Kerja tidak mempunyai efek. Menurut Sarstedt *et al.* (2017), nilai *effect size* sebesar 0.02 mempunyai efek kecil dan nilai kurang dari 0.02 bisa diabaikan atau dianggap tidak mempunyai efek. Bahkan kalau dilihat nilai *original sample* pada Tabel 5.17 menunjukkan angka yang sangat kecil, yaitu sebesar 0.021.

Ketidakmampuan berarti hubungan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Ngalimun *et al.* (2022) yang menyebutkan *quality of work life* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Disiplin Kerja adalah sebesar 3.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, tergolong sedang. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas hasil kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan jam kerja), dan kerja sama, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Disiplin Kerja mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Hadi *et al.* (2022), Suriani *et al.* (2023), Burhanudin *et al.* (2023), Zaahidah *et al.* (2022), Yuriani (2023), Efendi *et al.* (2020), dan Syamsuddin *et al.* (2021) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu mengharuskan kita untuk berhati-hati dan memperhatikan setiap aspeknya. Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menunjang pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif. Hal ini bertujuan untuk mencapai untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat (Vallennia *et al.*, 2020).

Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, sedangkan apabila tidak adanya penerapan disiplin kerja yang baik akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2016). Menurut Sinambela (2016) disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Kinerja pada umumnya dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Menurut Sedarmayanti (2015), kinerja merupakan hasil kerja seseorang, dimana keseluruhan hasil tersebut dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja yang dapat dinilai dan diukur secara objektif akan meningkatkan motivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik, tetapi apabila kinerja dinilai secara subjektif dan tidak ada pengukuran yang jelas akan menyebabkan karyawan terdemotivasi dan membuat ketidakpuasan dalam bekerja (Sinambela, 2016).

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Disiplin Kerja adalah sebesar 3.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi Kerja adalah sebesar 3.82, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Disiplin Kerja mampu dalam meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Hadi *et al.* (2022), Yuniawati & Safaria (2023), Fahrurrozi *et al.* (2023), Zaahidah *et al.* (2022), dan Efendi *et al.* (2020) yang menyebutkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Disiplin kerja merupakan sikap yang sangat diperlukan dan mendapat perhatian dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang dalam usaha untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi. Disiplin telah berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, dan banyak pengertian disiplin yang berbeda di antara para ahli yang satu dengan pendapat para ahli lainnya. Disiplin adalah suatu ketaatan yang sungguh-sungguh yang didukung oleh kesadaran untuk menjalankan tugas dan kewajibannya serta berperilaku yang seharusnya berlaku di dalam lingkungan tertentu. Sedangkan pengertian kerja adalah perbuatan melakukan sesuatu kegiatan yang bertujuan mendapatkan hasil (Fuksová &

Chajdiak, 2010).

Motivasi adalah kondisi yang sangat dibutuhkan oleh semua orang. Diperlukan setiap hari untuk menjalankan kehidupan, membantu orang lain, memimpin sekelompok orang dan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Robbins & Coulter, 2014).

Motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, arah dan memelihara tingkah laku yang bersangkutan. Dalam kehidupan kita sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan, sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa merasa dipaksa (Herzberg, 2011).

Disiplin kerja bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Disiplin kerja digunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan, baik secara perorangan maupun kelompok dan disiplin kerja sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja dengan cara memberikan motivasi (Rosento *et al.*, 2019).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Disiplin Kerja adalah sebesar 3.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, tergolong sedang. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas hasil kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan jam kerja), dan kerja sama, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Motivasi Kerja mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Fatoni & Dimulyo (2018), Burhanudin *et al.* (2023), Yuniawati & Safaria (2023), Fahrurrozi *et al.* (2023), Zaahidah *et al.* (2022), Zulaida & Parwoto (2023), Fahriana & Sopiah (2022), Wulandany *et al.* (2023), Farmi *et al.* (2020), Raharjo *et al.* (2021), Efendi *et al.* (2020), dan Syamsuddin *et al.* (2021), dimana hasilnya menyebutkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Seseorang yang termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberi upaya minimum dalam hal bekerja (Winardi, 2011). Serta seseorang karyawan akan berprestasi ketika kinerjanya dihargai, sebaliknya jika usahanya tidak dihargai maka dia tidak akan berupaya untuk berprestasi (Harahap, 2005).

Motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang yang berperilaku tertentu kearah tujuan yang akan dicapainya. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Jusmaliani, 2011).

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kinerja seseorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau institusi kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendirimaupun faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri. Sedangkan menurut Stoner *et al.* (2009), kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, faktor persepsi.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Quality of Work Life* adalah sebesar 3.85, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pandangan karyawan terhadap kondisi serta pengalaman dari karyawan ditempat kerja mereka bekerja, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi Kerja adalah sebesar 3.82, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya, tergolong tinggi. Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas hasil kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan jam kerja), dan kerja sama, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Motivasi Kerja tidak berperan dalam memediasi *Quality of Work Life* pada peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sari *et al.* (2019), Fatoni & Dimulyo (2018), Hadi *et al.* (2022), Farmi *et al.* (2020), dan Raharjo *et al.* (2021) yang menyebutkan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Ketidaksignifikanan hipotesis 6 tersebut disebabkan karena jalur a *Quality of Work Life* (X1) -> Motivasi Kerja (Z) tidak signifikan, kemudian jalur b Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y) signifikan signifikan, dan *Quality of Work Life* (X1) -> Kinerja Pegawai (Y) tidak

signifikan. Menurut Ghozali (2014) apabila salah satu jalur, yaitu jalur a atau b tidak signifikan, maka dipastikan tidak ada peran mediasi dalam jalur tersebut.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimedias Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Disiplin Kerja adalah sebesar 3.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi Kerja adalah sebesar 3.82, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya, tergolong tinggi. Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas hasil kuantitas keluaran, dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan jam kerja), dan kerja sama, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan Motivasi Kerja berperan dalam memediasi Disiplin Kerja pada peningkatan Kinerja Pegawai Bank BPD Bali Cabang Negara. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Hadi *et al.* (2022), Yuniawati & Safaria (2023), Fahrurrozi *et al.* (2023), Zaahidah *et al.* (2022), Efendi *et al.* (2020), dan Syamsuddin *et al.* (2021) yang menyebutkan motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Motivasi Kerja tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi sederhana variable mediator (Z) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien $a \neq 0$;
- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien $c \neq 0$
- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) dan mediator (Z) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien $b \neq 0$. Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga (c') dibandingkan pada persamaan kedua (c).

Untuk mengujinya, koefisien a dan b yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan adanya mediasi, meskipun c tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien c tidak signifikan ($c = 0$) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien c' berkurang namun tetap signifikan ($c' \neq 0$) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu

memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Motivasi Kerja berperan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) atas pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan Disiplin Kerja ke Motivasi Kerja signifikan, hubungan Motivasi Kerja ke Kinerja Pegawai signifikan, begitu juga dengan hubungan langsung Disiplin Kerja ke Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Implikasi Praktis

Pegawai dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai bukan semata objek dalam pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menjadi subjek/pelaku. Pegawai dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya dalam pekerjaan. Selain itu, pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi berupa kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki, sedangkan organisasi diharapkan memberikan imbalan dan penghargaan kepada pegawai secara adil sehingga dapat memberikan motivasi kerja.

Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas suatu instansi atau organisasi. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi/instansi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan instansi/organisasi dalam mencapai tujuannya. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan setiap individu untuk mencapai target atau hal yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dimana motivasi kerja ini membuat setiap individu menjadi semangat atau mempunyai dorongan untuk mempengaruhi setiap individu dalam bekerja. Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2016) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Motivasi kerja yang ada pada diri karyawan menentukan kinerja perusahaan tercapai karena adanya pemberian motivasi dari atasan, rekan kerja, maupun dorongan dari diri sendiri. Motivasi kerja adalah proses pemberian dorongan dengan memberikan semangat kerja agar seseorang mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi (Sunnyoto, 2012). Motivasi kerja diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa (Saydam, 2000). Motivasi kerja dan kemampuan yang dimiliki karyawan dapat menentukan keberhasilan perusahaan baik yang bergerak di bidang produksi maupun distributor.

KESIMPULAN

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya motivasi kerja, diantaranya adalah *quality of work life* dan disiplin kerja. Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan bersemangat namun tetap berhati-hati. Atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, adalah: atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Motivasi kerja

setiap orang tentunya berbeda-beda. Namun perusahaan dapat membangun motivasi kerja karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan. Disinilah peran penting manajemen sumber daya untuk meningkatkan *quality of work life* untuk memberikan motivasi kerja karyawan.

Disiplin kerja bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Disiplin kerja digunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan, baik secara perorangan maupun kelompok dan disiplin kerja sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja dengan cara memberikan motivasi.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik lagi, antara lain:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada lingkungan pegawai sebuah bank, sehingga hasil dari penelitian ini belum dapat di generalisasikan. Peneliti menyarankan, agar penelitian ini dapat di generalisasikan maka untuk penelitian selanjutnya yang mengambil topik yang sama, meneliti pegawai pada bank lainnya, sebagai bahan pembandingan.
2. Penelitian bersifat *cross section* yang menangkap persepsi/pendapat hanya pada satu waktu saja, sehingga penelitian ini tidak dapat mengungkap *trend* dari variabel yang diukur dari tahun ke tahun.
3. Responden mungkin mengalami kesulitan memahami maksud dari setiap pernyataan dan pertanyaan dalam kuesioner. Peneliti tidak dapat mengawasi secara langsung responden dalam mengisi kuesioner, sehingga apabila responden menghadapi pertanyaan dan pernyataan yang sulit dimengerti dapat menyebabkan responden mengisi seadanya dan hasil jawaban menjadi bias. Akan tetapi dikarenakan kendala waktu dan jangkauan, penyebaran kuesioner melalui internet adalah cara yang paling cepat.
4. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen dan satu variabel mediasi yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu *quality of work life*, disiplin kerja dan motivasi kerja. Masih terdapat beberapa variabel independen dan variabel mediasi lain yang mampu menjelaskan dan kemungkinan memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afandi, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan Kesatu. Riau: Zanafa Publishing.
- [2] Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- [3] Agustini, L. L., & Sulindawati, N. L. G. E. (2020). Pengaruh Risk Based Bank Rating dan Ukuran Perusahaan terhadap Profitabilitas pada Perbankan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 10(3), 342-351.
- [4] Armstrong, M., & Baron, F. (2016). *Manajemen Kinerja*. Cetakan Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

- [5] Ansory, A. F., & Indrasari. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- [6] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [7] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [8] Beh, L-S., & Rose, R. C. (2007). Linking QWL and job performance: Implications for organizations. *Performance Improvement*, 46(6), 30-35.
- [9] Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- [10] Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [11] Burhanudin., Pratiwi, D. F., & Apriyani, Y. (2023). The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 2(5), 1453-1467.
- [12] Cascio, W. F. (2015). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 10th Edition. New York: McGraw-Hill.
- [13] Davis, K., & Newstrom, J. W. (2012). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- [14] Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrun, K., *et al.* (2020). The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689-703.
- [15] Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229-233.
- [16] Fahrurrozi, M., Supriyono., & Sumekar, K. (2023). The Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable Study of Employees of the State Treasury Service Office Scope of Regional Office of Central Java Province. *Formosa Journal of Science and Technology (FJST)*, 2(3), 973-986.
- [17] Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Ponorogo: Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- [18] Farmi, N., Apridar., & Bachri, N. (2020). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) KPRK Lhokseumawe dengan Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND)*, 5(2), 84-93.
- [19] Fatoni, M., & Dimulyo, U. P. (2018). Quality of Work Life, Motivation, and Employee Performance on PT. Bank BCA Branch Jember. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(6), 1-7.
- [20] Flippo, E. B. (2005). *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Terjemahan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [21] Fuksová, N., & Chajdiak, J. (2010). Employee Motivation and Organizational Impact of Innovation on Employee Satisfaction. *MPRA Paper 27624*. University Library of Munich, Germany.
- [22] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial*

- Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [23] Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- [24] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- [25] Hadi, M. A., Wibowo, A., Wibowo, A. E., *et al.* (2022). The Influence of Work Discipline, Quality of work life (QWL) and Work Environment on Work Motivation and Its Impact on the Performance of MSME Employees in Pasuruan Regency. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2792-2803.
- [26] Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [27] Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- [28] Harahap, S. S. (2005). *Manajemen Kontemporer*. Cetakan Kesatu. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [29] Harvey, D. F., & Brown, D. R. (1992). *An Experiential Approach to Organization Development*. New Jersey: Prentice Hall International.
- [30] Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- [31] Heidjrachman & Husnan, S. (2016). *Manajemen Personalia*. Cetakan Keempatbelas. Jogjakarta: BPFE UGM.
- [32] Helmiatin. (2012). Implementasi Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) Dalam Mempertahankan Karyawan Dan Meningkatkan Produktivitas. In: *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan*, 532-544.
- [33] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1994). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- [34] Herzberg, F. (2011). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed.
- [35] Iswanto, B. (2007). *Penilaian Kinerja Keuangan Bank ditinjau dari Aspek Likuiditas, Rentabilitas, Permodalan, dan Efisiensi Usaha*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- [36] Jannatin, M. K., & Hadi, C. (2012). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Produktivitas Karyawan Produksi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(3), 144-148.
- [37] Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [38] Kangmartono, B. G. H., Yusniar, M. W., & Jikrillah, S. (2018). Pengaruh Mekanisme Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 6(2), 101-114.
- [39] Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Terjemahan. Depok: Rajagrafindo Persada.
- [40] Lateiner, A. R. (1985). *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Cetakan Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Aksara Baru.
- [41] Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta. STIE YKPN.
- [42] Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta:

- BPFE-Yogyakarta.
- [43] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [44] Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [45] Mangkuprawira, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- [46] Mardalis. (2008). *Metodologi Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [47] Markum, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit SMMA.
- [48] Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publisher.
- [49] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resources Management*, South-West Cengage Learning.
- [50] Miner, J. B. (1988). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. 1st Edition. New York: McGraw-Hill College.
- [51] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [52] Nadeak, B. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Era Industri. 4.0*. Jakarta: Uki Press.
- [53] Nawawi, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [54] Ngalimun., Mujahid, I., & Makruf, I. (2022). Quality of Work-Life Balance dalam Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 60-74.
- [55] Notoadmojo, S. (2018). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [56] Parinduri, L., Yusmartato., & Hernawati, T. (2017). Pengaruh Disiplin dan Komitmen terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Pabrik Kelapa Sawit PTPN I Tanjung Seumantoh, Aceh Tamiang. *Buletin Utama Teknik*, 13(1), 21-28.
- [57] Parvar, M. R. F., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2013). Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 135-144.
- [58] Pradipto, S., & Rahadrja, E. (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1-11.
- [59] Pratiwi, K., & Himan, F. (2014). Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau Dari Kepuasan Kerja dan Persepsi Terhadap Kinerja. *Jurnal Psikologi*, 13(1), 42-49.
- [60] Putri, S. Y., Indrayani., Khaddafi, M., & Windayati, D. T. (2023). Influence of Quality of Work Life, Work Life Balance and Employee Engagement on Performance through Person Organization Fit at Planning Agency Research Development and Development of Tanjungpinang City. *International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences (IJERLAS)*, 3(1), 113-131.
- [61] Raharjo, K. D., Rahmatika, D. N., & Suwandi. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Quality of Work Life, dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten

- Pekalongan). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 1-13.
- [62] Reddy, L. M., & Reddy, M. P. (2010). Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions. *Asian Journal of Management Research*, 1(1), 827-839.
- [63] Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [64] Robbin, S. P., & Coulter, M. (2014). *Management*. 12th Edition. United States: Pearson Education Limited.
- [65] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-16. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- [66] Rosento, R., Lahat, M. A., & Susilowati, I. H. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Karyawan Pada PT Trisentosa Adhirajasa Jakarta. *Jurnal AKRAB JUARA*, 4(4), 178-193.
- [67] Sardiman, A. M. (2014). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [68] Sari, N. P.R., Bendesa, I. K. G., & Antara, M. (2019). The Influence of Quality of Work Life on Employees' Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), 74-83.
- [69] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [70] Sastrohadiwiryo, B. S. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [71] Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambaran.
- [72] Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. Bandung: Refika Aditama.
- [73] Sekaran, U. (2011). *Research Methods for Business*. Edisi Keempat. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- [74] Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [75] Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- [76] Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [77] Singodimedjo, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- [78] Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- [79] Siswanto, B. (2011). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [80] Soejono. (2000). *Sistem dan Prosedur Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [81] Sowatno. (2001). *Manajemen Strategik*. Bandung: Citapustaka Perintis
- [82] Soythong, K. (2023). The Effect of Quality of Work Life and Organizational Commitment to Employee Performance: A Case Study of Transportation Business in Nakhon Phanom Province of Thailand. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(5), 414-433.
- [83] Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2009). *Management*. 6th Edition. New

- York: Pearson.
- [84] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [85] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [86] Suhardjo, Y. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Pemerintah Kabupaten Sorong. *Jurnal Solusi*, 11(4), 94-109.
- [87] Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- [88] Suprayitno., & Sukir. (2007). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 2(1), 23-34.
- [89] Suriani., Anwar., Kurniawan, A. W., et al. (2023). The Effect of Work Discipline on Employee Performance at the Sinjai Regency Food Security Service. *International Journal of Humanity Advance, Business & Sciences (IJHABS)*, 1(2), 75-84.
- [90] Susilaningih, N. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri. *Excellent*, 1(2), 1-19.
- [91] Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesebelas. Jakarta: Prananda Media Group.
- [92] Syamsuddin, R. A., Pratama, A., Sunarsi, D., & Affandi, A. (2021). The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 89-94.
- [93] Tika, M. P. (2015). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [94] Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 5-40.
- [95] Vallennia, K., Atikah, A., & Azijah, F. N. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Sinar Sosro Rancaekek). *E-Jurnal Equilibrium Manajemen*, 6(2), 39-49.
- [96] Wahyudin, A., & Solikhah, B. (2017). Corporate Governance Implementation Rating in Indonesia and Its Effects on Financial Performance. *The International Journal of Business in Society*, 17(2), 250-265.
- [97] Walton, R. (1973). *Quality of Work life Indicators-Prospects and Problems - A Portigal Measuring the Quality of working life*. 57-70, Ottawa.
- [98] Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta. Rajawali Press.
- [99] Winardi, J. (2011). *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [100] Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- [101] Wulandany, W., Ghiffari, R. I., & Rahmayanti, R. (2023). The Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance. *Management Analysis Journal*, 12(2), 187-191.
- [102] Wyatt, T. A., & Wah, C. Y. (2001). Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development. *Management Memo*, 1(3), 8-17.

2020

JCI

Jurnal Cakrawala Ilmiah

Vol.3, No.6, Februari 2024

- [103] Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- [104] Yuniawati, A., & Safaria, S. (2023). The Influence of Work Discipline and Career Development on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable (Case Study at PT. PNM Regional Probolinggo 2). *Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)*, 2(8), 1999-2010.
- [105] Yuriani, R., Rizky, M. C., & Nizamuddin. (2023). The Influence of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at Airport Authority Office Region II Medan with Compensation as Intervening Variables. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics (SINOMICS JOURNAL)*, 2(3), 597-614.
- [106] Zaahidah, A., Susita, D., Usman, O. (2022). The Influence of Work Discipline on Employee Performance with Motivation and Job Satisfaction as Intervening Variables in Functional Position Group. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 3(14), 2726-2735.
- [107] Zulaida, C. P., & Parwoto. (2023). The Influence of Work Discipline, Work Environment and Organizational Culture on Teacher Performance at SMP Negeri 252 Jakarta with Work Motivation as a Mediating Variable. *Journal of Social Research*, 2(4), 1342-1354.
- [108] Okine, Gifty Naa Boafoa, George Yaw Asare Addeh, Babalola Emmanuel Olusola, Isaac Asare. (2021). Employee motivation and its effects on employee productivity/performance. *Journal of Economics and Sustainable Development*, www.iiste.org, ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online) Vol.12, No.16, 2021
- [109] Surajiyo, Suwarno, Indrawati Mara Kesuma, Tri Gustiherawati. (2021). The effect of work discipline on employees performance with motivation as a moderating variables in the Inspectorate Office of Musi Rawas District. *International Journal of Community Service & Engagement*, e-ISSN: 2746-4032, Vol. 2, No. 1, February 2021.
- [110] Kuswati, Yeti. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, Volume 3, No 2, May 2020, Page: 995-1002, e-ISSN: 2615-3076 (Online), p-ISSN: 2615-1715 (Print), www.bircu-journal.com/index.php/birci, emails: birci.journal@gmail.com