



PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BNI KANTOR CABANG SITUBONDO DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Ega Luvita Agustine¹, Ida Subaida², Riska Ayu Pramesthi³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ega@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ida_subaida@unars.ac.id

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : riska_ayu_pramesthi@unars.ac.id

*Corresponding Author : Ega Luvita Agustine

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ega@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :

September 13, 2026

Accepted :

September 22, 2026

Available Online :

September 27, 2026

Keywords: Motivation, Work Environment, Work Discipline, Job Satisfaction, Employee Performance.



Copyright © 2026 by Author.
Published by Universitas
Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the Influence of Motivation, Work Environment, and Work Discipline on Employee Performance at BNI Situbondo Branch Office with Job Satisfaction as an Intervening Variable. This study uses a quantitative approach. The sampling technique used in this study is saturated sampling with the number of respondents as many as (fill in the number of employees of BNI Situbondo Branch Office). Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM) with the help of the SmartPLS program. The independent variables in this study are Motivation, Work Environment, and Work Discipline, the dependent variable is Employee Performance, and Job Satisfaction as an intervening variable. The results of the study indicate that Motivation has a significant positive effect on Job Satisfaction, Work Environment has a significant positive effect on Job Satisfaction, Work Discipline has a significant positive effect on Job Satisfaction, Motivation has a significant positive effect on Employee Performance, Work Environment has a significant positive effect on Employee Performance, Work Discipline has a significant positive effect on Employee Performance, Job Satisfaction has a significant positive effect on Employee Performance. In addition, Motivation has a significant positive effect on Employee Performance through Job Satisfaction, Work Environment has a significant positive effect on Employee Performance through Job Satisfaction, and Work Discipline has a significant positive effect on Employee Performance through Job Satisfaction.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Keunggulan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya modal maupun kemajuan teknologi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam sektor perbankan, keberadaan pegawai yang kompeten menjadi faktor utama dalam mendukung kualitas pelayanan kepada nasabah. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu mengelola sumber daya manusianya secara efektif agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian,

peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu fokus utama bagi perusahaan untuk menjaga daya saing dan kualitas pelayanan.

Perkembangan industri perbankan di Indonesia menunjukkan peningkatan yang signifikan seiring dengan semakin tingginya kebutuhan masyarakat terhadap layanan jasa keuangan. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2023), jumlah rekening simpanan di Indonesia telah mencapai lebih dari 500 juta rekening. Selain itu, Bank Indonesia (BI, 2023) melaporkan bahwa transaksi perbankan digital melalui layanan *mobile banking* dan *internet banking* terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Meningkatnya jumlah nasabah dan volume transaksi tersebut menuntut pegawai perbankan untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan akurat agar kepuasan

nasabah tetap terjaga. Kondisi tersebut menjadikan kinerja pegawai sebagai salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan operasional perbankan.

Berdasarkan hasil observasi awal pada BNI Kantor Cabang Situbondo, masih ditemukan beberapa fenomena yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Pada jam operasional tertentu, terutama ketika jumlah nasabah meningkat, antrean pelayanan menjadi lebih padat sehingga pegawai dituntut mampu bekerja secara cepat dan teliti. Namun demikian, masih terlihat adanya perbedaan kecepatan, ketepatan, dan ketelitian antarpegawai dalam memberikan pelayanan maupun menyelesaikan administrasi perbankan. Selain itu, masih dijumpai keterlambatan kehadiran sebagian pegawai serta penyelesaian pekerjaan yang melebihi target waktu yang telah ditentukan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal sehingga perlu dikaji faktor-faktor yang memengaruhinya.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Robbins dan Judge (2020:197) menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan terdorong untuk bekerja lebih optimal, menunjukkan komitmen terhadap organisasi, serta berupaya mencapai target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja dan produktivitas pegawai. Hasil penelitian Lilo dan Ardiansari (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil tersebut diperkuat oleh Novantri, Fandiyanto, dan Pramitasari (2025) yang membuktikan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Selain motivasi, lingkungan kerja juga menjadi faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Nitisemito (2017:183) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta didukung hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih efektif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat dan produktivitas kerja. Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship* membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah disiplin kerja. Menurut Sutrisno (2019:86), disiplin kerja merupakan kesediaan dan kesanggupan seseorang untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, mematuhi jam kerja, serta mampu menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Ningrum, Praja, dan Sari (2025) menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian mengenai budaya kerja, disiplin kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang membuktikan bahwa disiplin kerja menjadi salah satu determinan utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2020:74) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, dan semangat kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menurunkan produktivitas dan kualitas pelayanan. Qomariah dkk. (2022) menyatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menjadi lebih optimal ketika didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang baik. Hasil tersebut diperkuat oleh Meswantri dan Yuliarman (2022) yang menemukan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih dilakukan pada instansi pemerintahan, rumah sakit, lembaga pendidikan, maupun perusahaan manufaktur. Penelitian yang mengintegrasikan motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja sebagai variabel independen dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada sektor perbankan, khususnya BNI Kantor Cabang Situbondo, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) sekaligus memberikan bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel tersebut pada sektor perbankan.

Berdasarkan fenomena empiris, landasan teori, dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BNI Kantor Cabang Situbondo dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran kepuasan kerja dalam menjembatani pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, serta menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2017:2), “manajemen sumber daya manusia meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”. Sementara itu, Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien”. Kedua pandangan tersebut menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berorientasi pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan potensi individu agar mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Motivasi

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang dimiliki karyawan. Motivasi merupakan dorongan yang menumbuhkan kemauan individu untuk melakukan suatu tindakan serta mempertahankan usaha yang dilakukan dalam mencapai target tertentu. Motivasi kerja tidak hanya dipahami sebagai dorongan yang membuat seseorang bekerja, tetapi juga sebagai faktor yang mampu mengarahkan dan mempertahankan perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu. Hasibuan (2019:39) menjelaskan bahwa “motivasi kerja merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental yang memberikan energi, mengarahkan, menyalurkan, serta mempertahankan perilaku kerja karyawan”. Dengan demikian, motivasi dapat dipandang sebagai proses psikologis yang berkelanjutan dan memengaruhi tingkat semangat, loyalitas, serta kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Pengukuran motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada teori hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow dan dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2020:204). Berdasarkan teori tersebut, motivasi kerja diukur melalui lima indikator, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan,

kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis berada pada tingkat pertama dalam teori hierarki kebutuhan Maslow karena menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi untuk menunjang keberlangsungan hidup manusia. Bentuk kebutuhan tersebut meliputi kecukupan pangan, tempat tinggal, kesehatan, dan waktu istirahat yang memadai.

2) Kebutuhan Keamanan

Kebutuhan keamanan muncul setelah kebutuhan fisiologis relatif terpenuhi dan berkaitan dengan keinginan individu untuk memperoleh rasa aman serta perlindungan dari berbagai risiko.

3) Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial menunjukkan keinginan individu untuk diterima dan menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan sekitarnya. Kebutuhan ini meliputi persahabatan, kerja sama, afiliasi, serta rasa memiliki dalam suatu kelompok.

4) Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan berkaitan dengan keinginan individu untuk memperoleh pengakuan dan apresiasi atas kontribusi serta prestasi yang telah dicapai.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri untuk mengembangkan dan mewujudkan seluruh potensi, kemampuan, dan kreativitas yang dimiliki individu.

Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2018:26), “lingkungan kerja merupakan tempat berlangsungnya aktivitas kerja yang dilengkapi dengan berbagai sarana untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi”. Sementara itu, Nitisemito (2017:183) menjelaskan bahwa “lingkungan kerja mencakup segala kondisi yang berada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaannya”. Berdasarkan pendapat tersebut, lingkungan kerja dapat diartikan sebagai seluruh kondisi fisik maupun nonfisik yang mengelilingi pegawai selama bekerja dan berpotensi memengaruhi kenyamanan, efektivitas, serta kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengukur variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini, digunakan indikator yang mengacu pada pendapat Sedarmayanti (2018:75) dan Nitisemito (2017:187), “yang meliputi penerangan, suhu udara, tingkat kebisingan, tata ruang kerja, serta hubungan antar rekan kerja”.

1) Penerangan

Penerangan merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja yang berhubungan dengan

kemampuan pegawai dalam melihat dan melaksanakan pekerjaannya secara jelas.

- 2) Suhu Udara
Suhu udara menjadi salah satu faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kenyamanan pegawai selama bekerja.
- 3) Kebisingan
Kebisingan merupakan suara yang keberadaannya dapat mengganggu aktivitas kerja dan kenyamanan pegawai.
- 4) Tata Ruang Kerja
Tata ruang kerja berkaitan dengan pengaturan letak peralatan, furnitur, dan ruang kerja secara keseluruhan.

Disiplin Kerja

Simamora (2019:610) mengemukakan bahwa “disiplin kerja adalah prosedur yang digunakan organisasi untuk mengoreksi atau memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan atau standar yang telah ditetapkan”. Disiplin dalam hal ini tidak semata-mata bersifat menghukum, tetapi juga bertujuan untuk membina dan mengarahkan pegawai agar bertindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Disiplin kerja berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku pegawai dalam organisasi. Pengukuran disiplin kerja dalam penelitian ini mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2018:832). Indikator tersebut digunakan untuk menilai tingkat kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang meliputi:

- 1) Kehadiran
Kehadiran mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap jadwal kerja serta ketentuan kehadiran yang berlaku dalam organisasi.
- 2) Ketaatan pada Peraturan Kerja
Indikator ini menunjukkan tingkat kepatuhan pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.
- 3) Ketaatan pada Standar Kerja
Ketaatan pada standar kerja menggambarkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar dan target yang ditentukan organisasi.
- 4) Tingkat Kewaspadaan Tinggi
Kewaspadaan tercermin dari sikap cermat dan hati-hati dalam bekerja untuk mengurangi kesalahan serta menjaga kelancaran pelaksanaan tugas.
- 5) Bekerja secara Etis
Bekerja secara etis menunjukkan perilaku pegawai yang menjunjung tinggi nilai, norma, dan etika kerja dalam lingkungan organisasi.

Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2019:94), “kinerja berkaitan dengan hasil kerja yang dicapai seseorang

berdasarkan kemampuan, pengalaman, kesungguhan, dan pemanfaatan waktu secara efektif”. Sementara itu, Mangkunegara (2017:67) menjelaskan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”. Murwansyah (2017:153) menambahkan bahwa “pencapaian kinerja perlu diukur berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan organisasi”. Selain itu, Robbins dan Judge (2020:555) menyatakan bahwa “kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bekerja”. Untuk mengukur kinerja pegawai secara komprehensif, diperlukan indikator-indikator yang relevan dan dapat menggambarkan kondisi kinerja secara nyata.

- 1) Kualitas Kerja
Kualitas kerja merupakan tingkat kesempurnaan hasil kerja pegawai yang ditinjau dari ketepatan, kerapian, dan kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.
- 2) Kuantitas Kerja
Mangkunegara (2017:76) menjelaskan bahwa “kuantitas kerja menunjukkan volume atau output kerja yang dihasilkan pegawai sesuai dengan target yang telah ditetapkan”.
- 3) Ketepatan Waktu
Mangkunegara (2017:77) menyebutkan bahwa “ketepatan waktu mencerminkan disiplin dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya”.
- 4) Efektivitas Kerja
Efektivitas kerja berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil kerja yang optimal.
- 5) Tanggung Jawab
Mangkunegara (2017:79) menyatakan bahwa “tanggung jawab kerja tercermin dari kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan mematuhi aturan yang berlaku”.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2020:74), “kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang timbul sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya”. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif karena dipengaruhi oleh cara masing-masing pegawai memandang dan menilai pekerjaannya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Luthans (2018:141) menjelaskan bahwa “kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan mampu memenuhi berbagai aspek yang dianggap penting oleh pegawai, seperti kompensasi yang diterima, peluang promosi, kualitas pengawasan, serta hubungan kerja yang terjalin dalam organisasi”. Untuk mengukur kepuasan kerja pegawai, diperlukan indikator-indikator yang dapat menggambarkan kondisi kepuasan kerja secara nyata. Robbins dan Judge

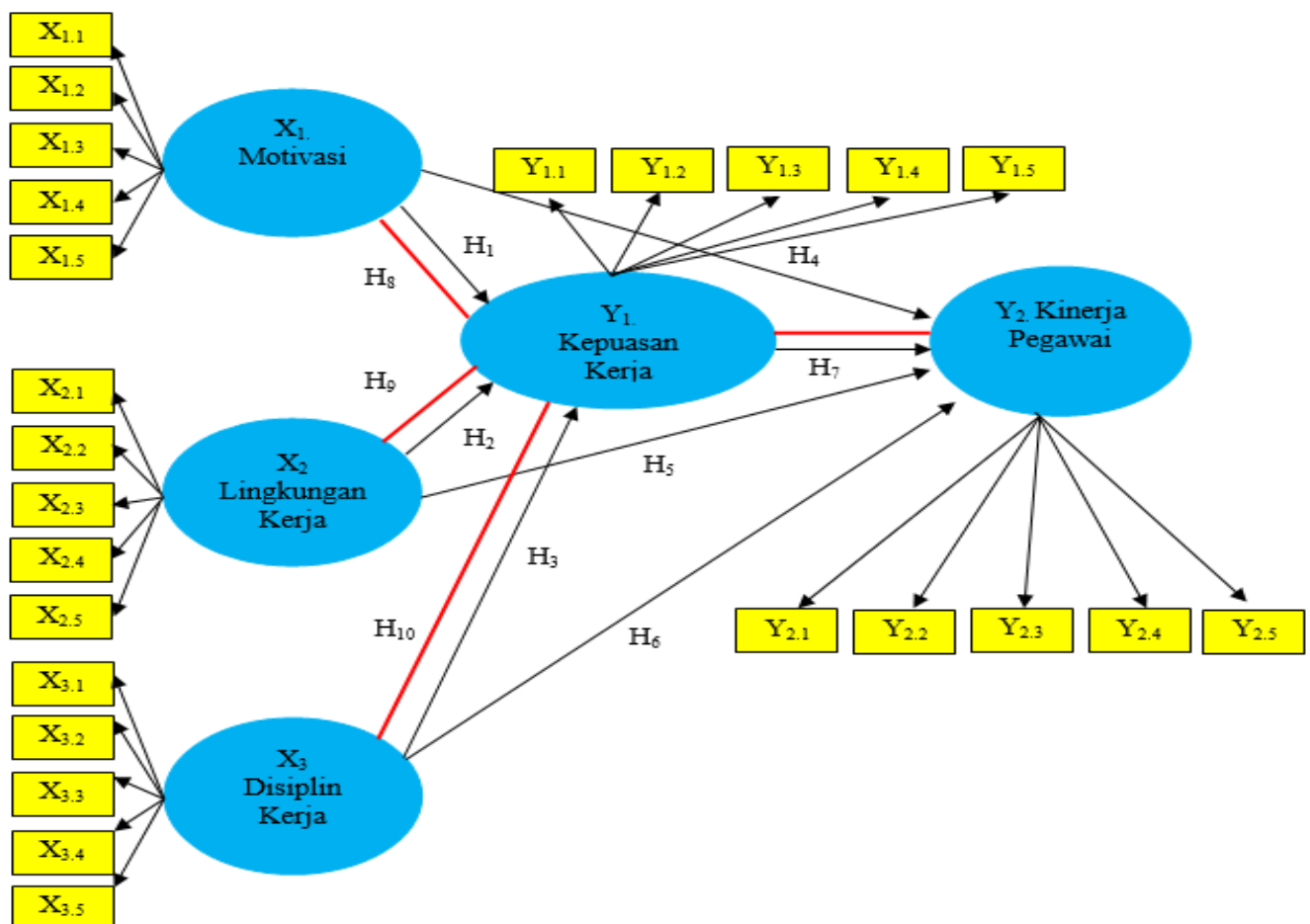
(2020:77) serta Luthans (2018:144) mengemukakan “beberapa indikator kepuasan kerja yang umum digunakan dalam penelitian sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut”:

- 1) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan pengalaman yang diperoleh pegawai selama melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Kepuasan terhadap Gaji atau Kompensasi
Gaji atau kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas pekerjaan dan kontribusi yang telah diberikan.
- 3) Kepuasan terhadap Kesempatan Promosi
Kesempatan promosi menunjukkan adanya peluang bagi pegawai untuk memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi dalam organisasi.
- 4) Kepuasan terhadap Pengawasan
Pengawasan atau supervisi berkaitan dengan cara atasan memberikan arahan, dukungan, serta penilaian terhadap kinerja pegawai.

- 5) Kepuasan terhadap Hubungan Rekan Kerja
Hubungan rekan kerja menggambarkan kualitas hubungan sosial yang terjalin antarpegawai di lingkungan kerja.

Kerangka Konseptual

Sugiyono (2019:128) menjelaskan bahwa “kerangka konseptual berfungsi sebagai model yang menggambarkan hubungan teoretis antara variabel-variabel penelitian”. Berdasarkan uraian konsep yang telah dijelaskan, penelitian ini menggunakan motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja sebagai variabel yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening yang berperan dalam menjelaskan serta menghubungkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen”



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

H₁ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.

H₂ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.

H₃ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.

- H₄ : Motivasi signifikan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
- H₅ : Lingkungan kerja signifikan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
- H₆ : Disiplin kerja signifikan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
- H₇ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.
- H₈ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja.
- H₉ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja.
- H₁₀ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pengukuran serta pengujian hubungan antarvariabel berdasarkan data yang diperoleh dari responden secara objektif. Sementara itu, penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel yang diteliti sesuai dengan fakta yang ditemukan di lapangan tanpa adanya perlakuan atau manipulasi terhadap objek penelitian. Sugiyono (2019:13) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme dengan analisis data menggunakan teknik statistik. Adapun penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik atau keadaan suatu fenomena sebagaimana adanya (Sugiyono, 2019:147).

Setelah data terkumpul, analisis data dilakukan dengan perangkat lunak *Smart PLS 3.2.8*. Proses analisis ini meliputi berbagai pengujian, seperti uji validitas konvergen, reliabilitas, asumsi klasik, *Goodness of Fit*, koefisien determinasi, persamaan struktural, serta pengujian hipotesis

Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ditetapkan di BNI Kantor Cabang Situbondo yang beralamat di Jalan Basuki Rahmat Nomor 110, Kelurahan Patokan, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Kegiatan penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu tiga bulan, terhitung sejak Maret sampai dengan Mei 2026.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan elemen yang menjadi fokus penelitian dan memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi berfungsi sebagai sumber data utama yang digunakan untuk memperoleh informasi terkait permasalahan yang sedang dikaji. Menurut Nazir (2017:271), “populasi meliputi seluruh elemen yang menjadi perhatian peneliti, baik berupa individu, benda, peristiwa, maupun gejala tertentu”. Sementara itu, Sugiyono (2019:80) mendefinisikan “populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dijadikan dasar dalam menarik kesimpulan”. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BNI Kantor Cabang Situbondo yang berjumlah 45 orang

Sugiyono (2019:81) menjelaskan bahwa “sampel adalah sejumlah anggota populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik yang terdapat pada keseluruhan populasi sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penelitian”. Selanjutnya, terkait dengan teknik pengambilan sampel, Sinambela (2021:103) menyatakan bahwa “dalam kondisi tertentu, penarikan sampel dapat ditiadakan dengan menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian, terutama apabila jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau oleh peneliti”. Teknik ini dikenal dengan istilah penelitian populasi atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Metode tersebut dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas sehingga seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian dapat dijadikan responden. Dari total 45 pegawai BNI Kantor Cabang Situbondo, 44 orang dijadikan sampel penelitian, sedangkan 1 (satu) orang pimpinan tidak termasuk dalam responden.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah data yang sudah diolah sehingga hasil yang diperoleh mudah dimengerti oleh pembaca penelitian. Metode ini dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS) 3.0*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur apakah seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan mendasari variabel laten tersebut Program *Smart PLS 3.0* Pengujian validitas dengan dapat dilihat dari nilai *discriminant validity* dengan indikator *refleksif* dengan memperhatikan nilai Outer Loading diatas 0,7 dan AVE yang harus diatas 0,5.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Konvergen (Outer Loading)

	X₁. Motivasi	X₂. Lingkungan Kerja	X₃. Disiplin Kerja	Y₁. Kepuasan kerja	Y₂. Kinerja Pegawai	Keterangan
X _{1,1}	0.920					Valid
X _{1,2}	0.869					Valid
X _{1,3}	0.857					Valid
X _{1,4}	0.897					Valid
X _{1,5}	0.940					Valid
X _{2,1}		0.855				Valid
X _{2,2}		0.737				Valid
X _{2,3}		0.855				Valid
X _{2,4}		0.925				Valid
X _{2,5}		0.837				Valid
X _{3,1}			0.816			Valid
X _{3,2}			0.855			Valid
X _{3,3}			0.810			Valid
X _{3,4}			0.865			Valid
X _{3,5}			0.887			Valid
Y _{1,1}				0.853		Valid
Y _{1,2}				0.851		Valid
Y _{1,3}				0.856		Valid
Y _{1,4}				0.892		Valid
Y _{1,5}				0.860		Valid
Y _{2,1}					0.809	Valid
Y _{2,2}					0.860	Valid
Y _{2,3}					0.785	Valid
Y _{2,4}					0.868	Valid
Y _{2,5}					0.815	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada instrumen menyatakan hasil Valid, dikarenakan nilainya telah sesuai kriteria yaitu berada di atas 0,7.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)	Cut Off	Keterangan
X ₁ Motivasi	0.805	0,5	Valid
X ₂ Lingkungan Kerja	0.713	0,5	Valid
X ₃ Disiplin Kerja	0.717	0,5	Valid
Y ₁ Kepuasan Kerja	0.744	0,5	Valid
Y ₂ Kinerja Pegawai	0.686	0,5	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Nilai AVE (*Average Varian Extracted*) untuk setiap variabel yaitu lebih dari 0,5 yang artinya seluruh instrumen dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau).

Uji reliabilitas bertujuan mengindikasikan sejauh mana instrumen dapat diandalkan serta mengevaluasi konsistensi suatu alat ukur.

Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's alpha*.

Uji Reliabilitas

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's alpha	Keterangan
X ₁ Motivasi	0.939	Reliabel
X ₂ Lingkungan Kerja	0.898	Reliabel
X ₃ Disiplin Kerja	0.902	Reliabel
Y ₁ Kepuasan Kerja	0.915	Reliabel
Y ₂ Kinerja Pegawai	0.885	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel memperoleh nilai **Cronbach's Alpha** di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik sehingga layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antarvariabel bebas dalam model regresi. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai Collinearity Statistics (VIF Values) pada hasil analisis menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil uji multikolinieritas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	X ₁ . Motivasi	X ₂ . Lingkungan Kerja	X ₃ . Disiplin Kerja	Y ₁ . Kepuasan Kerja	Y ₂ . Kinerja Pegawai
X ₁ Motivasi				2.017	2.352
X ₂ Lingkungan Kerja				2.343	3.074
X ₃ Disiplin Kerja				1.235	1.267
Y ₁ Kepuasan Kerja					2.625
Y ₂ Kinerja Pegawai					

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil diatas, menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut keseluruhan dibawah batas normal (koefisien korelasi), sehingga hal ini mengindikasikan adanya tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik multikolinearitas, artinya variabel-variabel bebas tidak saling berkorelasi dalam mempengaruhi variabel terikat.

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk memastikan bahwa data pada setiap variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak. Data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas apabila nilai Excess Kurtosis maupun Skewness berada pada rentang $-2,58 < CR < 2,58$, sehingga penyimpangan data dari nilai tengah (median) tidak tergolong tinggi. Hasil uji normalitas selanjutnya disajikan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	Excess Kurtosis	Skewness	Keterangan
X _{1.1}	-1.043	-0.322	Normal
X _{1.2}	-1.053	-0.314	Normal
X _{1.3}	-0.898	-0.546	Normal
X _{1.4}	-0.970	-0.247	Normal
X _{1.5}	-0.993	-0.397	Normal
X _{2.1}	-0.341	-0.537	Normal
X _{2.2}	-0.431	-0.251	Normal
X _{2.3}	-0.573	-0.434	Normal
X _{2.4}	-0.354	-0.289	Normal
X _{2.5}	-1.361	-0.343	Normal
X _{3.1}	-0.370	-0.461	Normal
X _{3.2}	-0.847	-0.234	Normal
X _{3.3}	-0.259	-0.649	Normal

Indikator	Excess Kurtosis	Skewness	Keterangan
X _{3,4}	-1.184	0.126	Normal
X _{3,5}	-0.445	-0.245	Normal
Y _{1,1}	2.527	-1.285	Normal
Y _{1,2}	-0.070	-0.815	Normal
Y _{1,3}	-0.607	-0.684	Normal
Y _{1,4}	0.619	-1.071	Normal
Y _{1,5}	0.351	-0.759	Normal
Y _{2,1}	-0.036	-0.571	Normal
Y _{2,2}	1.285	-0.968	Normal
Y _{2,3}	-0.805	-0.508	Normal
Y _{2,4}	-0.580	-0.481	Normal
Y _{2,5}	-0.792	-0.445	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji diatas, menunjukkan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut berdistribusi secara normal.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji Goodness of Fit (GOF) digunakan untuk menilai kesesuaian model penelitian dengan data empiris yang diperoleh. Dalam analisis menggunakan SmartPLS

3.0, pengujian ini dilakukan melalui tiga ukuran, yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), Chi-Square, dan NFI (*Normed Fit Index*). Model dinyatakan fit apabila model struktural yang dibangun mampu merepresentasikan kondisi yang terjadi di lapangan, sehingga hasil penelitian dapat diterima baik secara teoritis maupun praktis. Hasil uji Goodness of Fit disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6.
Hasil Uji Goodness Of Fit (GOF)

Kriteria	Saturated Model	Estimated Model	Cut Off2	Keterangan Model
SRMR	0,091	0,091	< 0.10	Good Fit
Chi-Square	403.328	403.328	Diharapkan kecil	Good Fit
NFI	0,663	0,663	> 0.9 (mendekati 1)	Marginal Fit

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Hasil uji Goodness of Fit (GOF) pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai SRMR, Chi-Square, dan NFI telah memenuhi kriteria kelayakan model. Dengan terpenuhinya ketiga indikator tersebut, model penelitian ini dinyatakan fit sehingga telah memenuhi persyaratan Goodness of Fit yang ditetapkan.

Uji Koefisien Determinasi

Hubungan antara konstruk eksogen dan konstruk endogen yang telah dihipotesiskan dievaluasi melalui uji Inner Model. Pengujian ini menggunakan nilai R-Square Adjusted, khususnya pada model yang memiliki lebih dari dua variabel independen. Selain itu, perubahan nilai R-Square digunakan untuk menilai besarnya pengaruh masing-masing variabel laten independen terhadap variabel laten dependen.

Tabel 7.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.619	0.590
Kinerja Pegawai	0.605	0.564

Sumber Data: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji pada tabel diatas dapat dijelaskan bahwa:

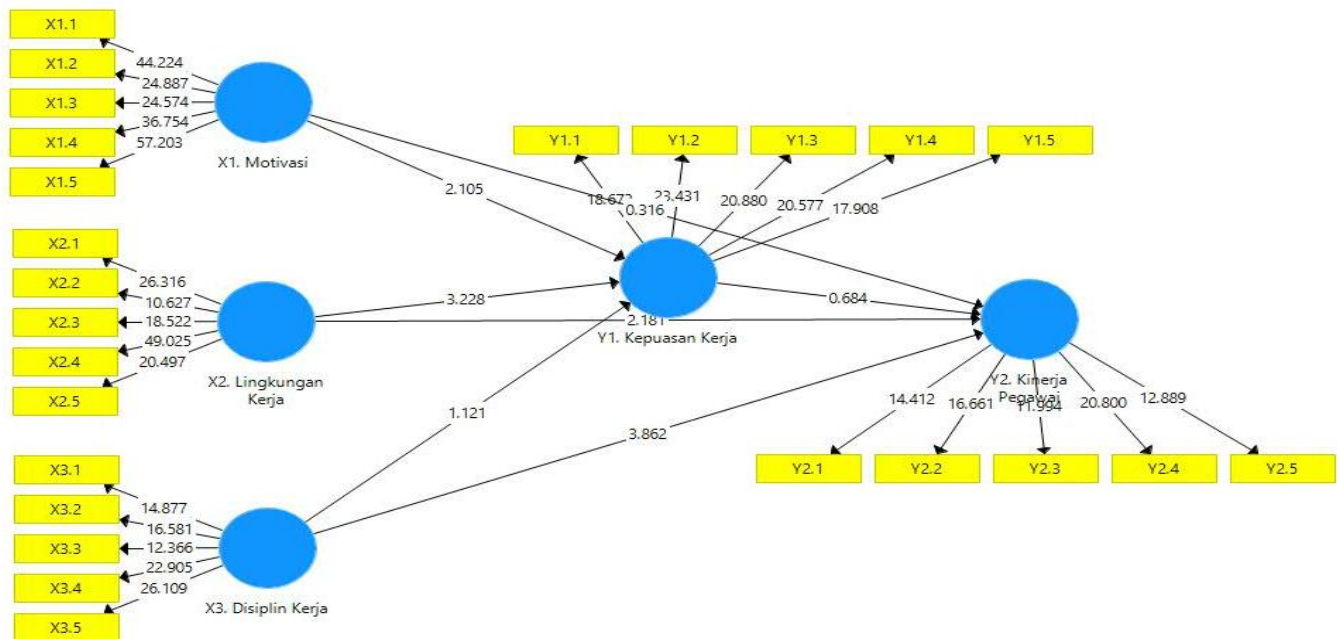
- Variabel motivasi (X1), lingkungan kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) mempengaruhi kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,619 (61,9%), sedangkan sisanya 38,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

- Variabel motivasi (X1), lingkungan kerja (X2) dan disiplin kerja (X3) mempengaruhi kinerja pegawai (Y2) sebesar 0,605 (60,5%), sedangkan sisanya 39,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada aplikasi SmartPLS 3.0. Signifikansi hubungan antarvariabel ditentukan berdasarkan nilai path

coefficient, t-statistic, dan p-value untuk mengetahui apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis disajikan sebagai berikut:



Gambar 2. Model Struktural Penghitungan SmartPLS

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Hasil pengujian hipotesis menggunakan aplikasi SmartPLS berdasarkan Gambar 2 selanjutnya disajikan secara rinci pada Tabel 8. Tabel tersebut

menampilkan hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
X ₁ Motivasi -> Y ₁ Kepuasan kerja	0.357	2.081	0.038
X ₂ Lingkungan kerja -> Y ₁ Kepuasan kerja	0.527	3.211	0.001
X ₃ Disiplin kerja -> Y ₁ Kepuasan kerja	-0.109	1.235	0.217
X ₁ Motivasi -> Y ₂ Kinerja pegawai	0.056	0.290	0.772
X ₂ Lingkungan kerja -> Y ₂ Kinerja pegawai	0.389	2.133	0.033
X ₃ Disiplin kerja -> Y ₂ Kinerja pegawai	0.402	3.711	0.000
Y ₁ Kepuasan kerja -> Y ₂ Kinerja pegawai	0.129	0.701	0.484
X ₁ Motivasi -> Y ₁ Kepuasan kerja -> Y ₂ Kinerja pegawai	0.046	0.632	0.528
X ₂ Lingkungan kerja -> Y ₁ Kepuasan kerja -> Y ₂ Kinerja pegawai	0.068	0.642	0.521
X ₃ Disiplin kerja -> Y ₁ Kepuasan kerja -> Y ₂ Kinerja pegawai	-0.014	0.513	0.608

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,357 dan nilai P-value sebesar **0,038** (<0,05) sehingga **hipotesis pertama diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula

kepuasan kerja yang dirasakan. Sebaliknya, apabila motivasi kerja menurun, maka kepuasan kerja pegawai juga cenderung mengalami penurunan. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang mampu membangkitkan semangat kerja sehingga pegawai terdorong untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan penelitian ini juga

mendukung hasil penelitian Qomariah et al. (2022) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa organisasi yang mampu memberikan dorongan, penghargaan, dan kesempatan berkembang kepada pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Novantri, Fandiyanto, dan Pramitasari (2025) yang menyatakan bahwa peningkatan motivasi kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga pegawai lebih terdorong untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,462 dan nilai P-value sebesar **0,001** ($<0,05$), sehingga **hipotesis kedua diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja kurang kondusif, maka kepuasan kerja pegawai cenderung menurun. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik maupun nonfisik di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta didukung hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Nisa dan Hasanah (2024) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Khairina, Pramesthi, dan Tulhusnah (2025) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja, karena lingkungan kerja yang baik memberikan rasa aman, nyaman, dan mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai P-value sebesar **0,217** ($>0,05$), sehingga **hipotesis ketiga ditolak**. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa tinggi atau rendahnya disiplin kerja pegawai tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan

kerja yang dirasakan. Menurut Hasibuan (2019), disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan serta norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin yang baik akan mencerminkan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Meswantri dan Yuliarman (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik karena mampu melaksanakan pekerjaan secara tertib dan bertanggung jawab. Hasil yang berbeda juga ditemukan oleh Ningrum, Praja, dan Sari (2025) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, hasil penelitian ini sejalan dengan Fadhillah dan Hidayat (2023) yang membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh karakteristik objek penelitian, di mana pada sektor perbankan kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh sistem penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja dibandingkan tingkat kedisiplinan pegawai.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai P-value sebesar **0,772** ($>0,05$), sehingga **hipotesis keempat ditolak**. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja belum mampu memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2020:197) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan terdorong untuk memberikan usaha terbaik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Mangkunegara (2017:67) juga menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja karena mampu meningkatkan semangat kerja dan produktivitas pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lilo dan Ardiansari (2025) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga diperoleh Pamungkas, Ediyanto, dan Minullah (2024) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaannya

sehingga mampu meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,381 dan nilai P-value sebesar **0,033** ($<0,05$), sehingga **hipotesis kelima diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Menurut Sedarmayanti (2020), lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik maupun nonfisik yang berada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan produktif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hafiza et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Sufyan, Hamdun, dan Praja (2024) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN, baik secara langsung maupun melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif memberikan dukungan bagi pegawai untuk bekerja secara optimal sehingga mampu meningkatkan efektivitas serta kualitas kinerja

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,284 dan nilai P-value sebesar **0,000** ($<0,05$), sehingga **hipotesis keenam diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2019:86) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kesanggupan seseorang untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong pegawai bekerja secara tertib, bertanggung jawab, dan konsisten dalam mencapai target organisasi. Hasibuan (2019:193) juga menjelaskan bahwa disiplin merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Meswantri dan Yuliarman (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian Akbar, Tulhusnah, dan Pramesthi (2023) yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil serupa juga ditemukan oleh Ningrum, Praja, dan Sari (2025) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai P-value sebesar **0,484** ($>0,05$) sehingga **hipotesis ketujuh ditolak**. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai belum mampu memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut Luthans (2018), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang mencerminkan bagaimana seseorang menilai pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas umumnya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan maupun organisasi. Namun demikian, Robbins dan Judge (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti kemampuan individu, sistem penilaian kinerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta komitmen dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya belum tentu mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi apabila tidak didukung oleh faktor-faktor tersebut. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Alamanda et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan kinerja. Temuan berbeda juga ditunjukkan oleh Pamungkas, Ediyanto, dan Minullah (2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan sebagai variabel intervening. Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh karakteristik organisasi perbankan yang menerapkan target kerja, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta sistem evaluasi kinerja yang ketat, sehingga pencapaian kinerja lebih ditentukan oleh aspek tersebut dibandingkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu

memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hasil *specific indirect effect* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak signifikan ($P\text{-value} = 0,528 > 0,05$), sehingga **hipotesis kedelapan ditolak**. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, peningkatan kepuasan kerja tersebut belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Menurut Robbins dan Judge (2020), motivasi merupakan dorongan yang memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan, sedangkan kepuasan kerja menggambarkan respons emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Luthans (2018) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja karena kinerja dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kemampuan individu, kompetensi, sistem penilaian, dan kondisi organisasi. Oleh karena itu, meskipun motivasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, kondisi tersebut belum tentu dapat meningkatkan kinerja apabila tidak didukung oleh faktor-faktor tersebut. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Qomariah et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Namun, temuan penelitian ini sejalan dengan Novantri, Fandiyanto, dan Pramitasari (2025) yang menegaskan bahwa peningkatan motivasi memang mampu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi kontribusinya terhadap peningkatan kinerja dipengaruhi oleh faktor organisasi dan karakteristik pekerjaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung temuan Alamanda et al. (2022) yang menyatakan bahwa efektivitas variabel intervening sangat bergantung pada kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Pada penelitian ini, jalur kepuasan kerja terhadap kinerja tidak signifikan sehingga kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hasil *specific indirect effect* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai $P\text{-value}$ sebesar **0.521** ($>0,05$), sehingga **hipotesis kesembilan ditolak**. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, peningkatan kepuasan tersebut belum mampu memberikan pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kondisi ini disebabkan karena kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak

terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Nitisemito (2017:183), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman memang dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai, namun Robbins dan Judge (2020:74) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berimplikasi pada peningkatan kinerja karena kinerja juga dipengaruhi oleh kemampuan, target kerja, sistem penilaian, dan karakteristik organisasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Sonawi et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian ini masih sejalan dengan temuan Sufyan, Hamdun, dan Praja (2024) yang menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menjadi lebih efektif apabila didukung oleh variabel mediasi yang berperan kuat. Pada penelitian ini, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga tidak mampu menjalankan fungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo. Hasil *specific indirect effect* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai $P\text{-value}$ sebesar **0.608** ($>0,05$) sehingga **hipotesis kesepuluh ditolak**. Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kondisi tersebut terjadi karena disiplin kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga kepuasan kerja tidak mampu berperan sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2019:86) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kesediaan dan kesanggupan pegawai untuk menaati peraturan yang berlaku dalam organisasi. Namun demikian, Robbins dan Judge (2020:74) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, sehingga tidak selalu mampu menjadi penghubung antara disiplin kerja dan kinerja. Dengan demikian, peningkatan disiplin kerja belum tentu meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja apabila kepuasan kerja tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Meswantri dan Yuliarman (2022)

yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut juga berbeda dengan penelitian Ningrum, Praja, dan Sari (2025) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik objek penelitian, di mana pada BNI Kantor Cabang Situbondo kinerja pegawai lebih ditentukan oleh pencapaian target kerja, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta kompetensi dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dibandingkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, (H1 diterima).
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, (H2 diterima).
- 3) Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja, (H3 ditolak).
- 4) Motivasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, (H4 ditolak).
- 5) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, (H5 diterima).
- 6) Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, (H6 diterima).
- 7) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, (H7 ditolak).
- 8) Motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif, (H8 ditolak).
- 9) Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif, (H9 ditolak).
- 10) Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan negative, (H10 ditolak).

Saran

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian diharapkan menjadi referensi dan bahan kajian akademik di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Bagi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Situbondo

Perusahaan diharapkan terus meningkatkan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memperkuat disiplin kerja melalui penerapan SOP

yang konsisten dan evaluasi kinerja secara berkala guna mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman dalam mengaplikasikan teori Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, I., Tulhusnah, L., & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Medis pada RSUD Asembagus Situbondo dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 2 (10): 2256–2273. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3648>
- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership Styles on Employee Performance with Work Satisfaction and Organizational Commitment as Intervening Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 20 (1) : 34-45. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.01.04>
- Bank Indonesia. 2023. *Laporan Sistem Pembayaran Indonesia 2023*. Jakarta: Bank Indonesia
- Fadhillah, A. I., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Disiplin dan Manajemen Talenta terhadap Kepuasan serta Implementasi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Sanjayatama Lestari). *JiIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Volume 6 (9). <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i9.2809>
- Hasibuan, M. S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Khairina, V., Pramesthi, R. A., & Tulhusnah, L. (2025). Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di SMP Negeri 1 dan 2 Mangaran Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (6): 1260–1281. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i6.6949>
- Lilo, A. N., & Ardiansari, A. 2025. Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Research Horizon*, Volume 5 (4) : 412–423. <https://doi.org/10.54518/rh.5.4.2025.736>
- Luthans, F. 2018. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Meswantri & Yuliarman. 2022. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*

- Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, Volume 11 (2) : 162–167. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.346>.
- Murwansyah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Nazir, M. 2017. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ningrum, D. P., Praja, Y., & Sari, R. K. (2025). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. SGN Pabrik Gula Assembagoes dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (6): 1238–1259. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i6.7000>
- Nitisemito, A. S. 2017. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novantri, R. C., Fandiyanto, R., & Pramitasari, T. D. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Kerja Sama Tim, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Non PNS RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (7): 1546–1562. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i7.7067>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2023. *Statistik Perbankan Indonesia 2023*. Jakarta: OJK
- Pamungkas, M. E. S., Ediyanto, & Minullah. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Non Medis dalam Membangun Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Rumah Sakit Umum Daerah Kecamatan Asembagus Kabupaten Situbondo). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 3 (10): 1865 - 1879. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i10.5276>
- Qomariah, N., Lusiyati, Martini, N. N. P., & Nursaid. 2022. The Role of Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfaction Intervening Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 20 (3) : 567-576. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.12>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2020. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sedarmayanti. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, H. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. 2021. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sonawi, S., Wahyudi, W., & Ruknan, R. 2025. The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction. *Indonesian Development of Economics and Administration Journal*, Volume 4 (1) : 64–73. <https://doi.org/10.70001/idea.v4i1.359>
- Sufyan, M. I. A., Hamdun, E. K., & Praja, Y. (2024). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 3 (1): 29–40. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i1.4621>
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.