

# Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Meilia Angelina\*, Indra Supriadi

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

\*Corresponding Author: angelina.meilia@gmail.com

## ABSTRACT

*Employees are an important element that determines the progress of an organization or company. The success of the company is very dependent on the performance of its employees. Therefore, companies must create human resources capable of producing optimal performance. Research seeks to reveal the performance of employees of a company which is determined by several factors, including job satisfaction, work motivation and work discipline. This study aims to determine the effect of job satisfaction, work motivation and work discipline on the performance of employees of a company. This research is a quantitative research. This research was conducted at PT. Borwita Citra Prima Surabaya with a sample of 80 respondents. The research instrument used a questionnaire with a Likert scale of 1-6. This study shows that job satisfaction, work motivation, and work discipline simultaneously affect employee performance. The three independent variables together are able to influence the dependent variable. If an agency can provide job satisfaction supported by good work motivation and work discipline, then all three will affect employee performance together. Thus job satisfaction with the support of work motivation and good work discipline will affect employee performance.*

**Keywords:** job satisfaction; work motivation; work discipline; employee performance

## Article History:

Received 2023-05-01

Accepted 2023-06-23

## DOI :

10.56916/jimab.v2i2.371

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam memajukan suatu organisasi atau perusahaan. SDM menjadi faktor paling menentukan berhasil dan tidaknya suatu organisasi untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Agar sumber daya manusia dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi harus mendayagunakan sumber daya manusia itu secara lebih efektif dan efisien ke arah peningkatan kinerja pegawai. Dalam suatu perusahaan, pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam usahanya untuk mencapai tujuan (Harsono, 2018). Sebagai penggerak aktivitas yang ada dalam perusahaan agar tujuan tersebut dapat dicapai dengan baik, pegawai perlu didorong untuk lebih giat dan lebih baik dalam bekerja. Melihat pentingnya SDM dalam pencapaian tujuan perusahaan (Luthans et al, 2006), maka diperlukan penanganan tersendiri terhadap sumber daya manusia agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, dengan begitu maka tujuan yang telah ditetapkan akan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan rencana.

Sumber daya manusia yang berkualitas ditunjukkan dengan kinerja yang baik. Tentunya suatu organisasi perlu memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan yang baik serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai atau suatu organisasi (Kenelak et al, 2016). Kinerja adalah capaian kerja dari pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

sesuai tanggung jawab yang diberikan (Bili et al, 2018; Hanafi et al, 2018). Kinerja pegawai menjadi faktor penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan (Balbed & Sintaasih, 2019), sehingga menjadi sebuah keharusan bagi organisasi untuk menciptakan sumber daya manusia yang mampu menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari kepuasan kerja pegawai tersebut. Jika seorang pegawai bekerja pada kondisi kepuasan kerja yang baik, akan berpengaruh ke hasil kerja pegawai tersebut. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang dari individu dalam rangka menyelesaikan tanggung jawab dan memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh hasil kerja yang penting bagi dirinya (Widiarti & Dewi, 2016). Kepuasan kerja ini merupakan hasil dari penilaian yang menyebabkan seseorang mencapai nilai pekerjaannya atau memenuhi kebutuhan dasarnya serta membantu dalam menentukan, sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya (Alamanda, 2021; Rantesalu, 2022). Dari kepuasan kerja yang baik membuat seorang pegawai mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengerjakan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan. Motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong bagi seseorang. Motivasi menggambarkan perilaku yang berorientasi pada tujuan dan mencakup semua proses untuk memulai, mempertahankan, atau mengubah psikologis dan aktivitas psikologis (Heckhausen & Heckhausen, 2006; Studer & Knecht, 2016). Motivasi kerja adalah proses membimbing dan mendukung kinerja. Motivasi mendorong pegawai untuk mengambil tindakan internal untuk membantu mereka mencapai tujuan atau tugas tertentu. Efisiensi kerja pegawai dapat memotivasi mereka untuk bekerja, dan dapat membawa lebih banyak motivasi kerja dan lebih banyak niat dalam bekerja (Permana & Pracoyo, 2022). Hal ini dapat diartikan sebagai motivasi untuk melakukan suatu aktivitas, untuk kesenangan dan kepuasan dalam aktivitas tersebut.

Selain kepuasan dan motivasi kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja adalah sikap hormat, menghargai, ketaatan dan patuh terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta mampu menerapkannya dan tidak menghindari untuk menerima sanksi (Salam et al, 2020). Dalam menerapkan disiplin kerja, perusahaan harus menetapkan aturan yang jelas, mudah dipahami, dan adil, yaitu berlaku bagi pimpinan tertinggi dan pegawai terendah (Tyas & Sunuharyo, 2018). Disiplin dijelaskan sebagai cara meningkatkan produktivitas atau mencapai nilai-nilai organisasi (Franklin & Pagan, 2006; Meddles, 2012). Greer & Labig (1987) menjelaskan disiplin sebagai fungsi yang penting, meskipun tidak menyenangkan di hampir setiap pekerjaan manajer, saat dia mencoba untuk mengontrol perilaku yang tidak diinginkan di tempat kerja.

Penelitian tentang kinerja pegawai yang dipengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, diantaranya oleh Purba et al (2019) pada perusahaan umum percetakan negara republik indonesia cabang manado, penelitian Andayani (2020) Pada PT. Prima Indojoya Mandiri Kabupaten Lahat, dan penelitian Yuliantini & Santoso (2020) pada karyawan PT Travelmart Jakarta Pusat. Namun demikian, penelitian serupa dengan sampel pegawai perusahaan di Surabaya masih sedikit. Oleh karenanya, penelitian ini ingin mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja dengan sampel pegawai di PT. Borwita Citra Prima Surabaya. PT. Borwita Citra Prima adalah organisasi yang beroperasi di bidang goods. PT. Borwita Citra Prima mempunyai SDM yang diberdayakan dalam mewujudkan visi dan misi untuk menciptakan organisasi yang mempunyai daya saing yang kuat untuk pesaing dengan produk yang sama. Tingkat persaingan yang ketat antar perusahaan membuat PT. Borwita Citra Prima diharuskan dapat menghasilkan strategi atau usaha organisasi untuk mewujudkan kinerja karyawan yang maksimal untuk perkembangan organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif untuk menguji hipotesis dan mengetahui hubungan antar variabel (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian ini adalah pegawai pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya dengan sampel yang digunakan sebanyak 80 responden.

Pengumpulan data pokok yang diperlukan untuk penelitian ini dilakukan dengan cara kuisioner (kuisioner) yaitu dengan menyebarkan rangkaian pertanyaan yang langsung disiapkan penulis kepada narasumber untuk diisi dengan benar. Saat menyusun kuesioner, penelitian menggunakan skala likert 1-6, untuk mengukur variabel yang relevan dengan penelitian. Skala digunakan untuk mengukur variabel-variabel objek penelitian kuantitatif. Penggaris menggunakan enam titik di kedua ujung label, dengan syarat semakin dekat ke titik 1 berarti Anda sangat tidak setuju, dan semakin dekat ke angka 6 berarti Anda sangat setuju.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data Partial Least Square (PLS). Data penelitian akan dihitung menggunakan software smartPLS 3.0. Inner Model menggambarkan hubungan antara variabel laten dalam model penelitian. Model internal terkadang disebut (hubungan internal, model struktural dan teori entitas) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori entitas. Model korelasi dievaluasi menggunakan R-square untuk konstruksi korelasi dan uji-t, serta nilai koefisien parameter jalur struktural.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Data dalam penelitian ini berupa hasil kuisioner tentang kepuasan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Data penelitian tersebut dianalisis dengan menggunakan uji t dan uji F. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara kepuasan kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y), motivasi kerja (X2) dengan kinerja pegawai (Y) dan disiplin kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada objek yang diteliti. Hasil perhitungan uji t dengan menggunakan SmartPLS disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil perhitungan *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	t Statistics ( O/STDEV )	P Values
kepuasan kerja (X1) > kinerja pegawai (Y)	0,452	4,968	0,000
motivasi kerja (X2) > kinerja pegawai (Y)	0,266	2,137	0,030
disiplin kerja (X3) > kinerja pegawai (Y)	0,252	2,416	0,020

Berdasarkan jumlah responden dalam penelitian ini, diperoleh nilai t tabel yaitu 1,99045. Nilai didapatkan melalui rumus yaitu  $df = N-1$  atau  $df = 80 - 1 = 79$  (Sugiyono, 2017), dengan tingkat penerimaan 0,050.

Berdasarkan data pada tabel 1, melalui hasil uji t yang sudah dilakukan mendapatkan hasil bahwa adanya hubungan yang positif dari pengujian variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dikatakan seperti itu karena variabel kepuasan kerja memiliki nilai original sample positif yaitu sebesar 0,452. Untuk mengetahui tingkat signifikansi dari variabel tersebut yaitu melihat nilai t statistik yang menemukan bahwa  $t \text{ hitung } 4,968 > t \text{ tabel } 1,99045$ . Kemudian nilai P Values dikatakan signifikan apabila memiliki nilai  $< 0,050$ . Sesuai tabel 2, P Values menunjukkan nilai  $0,000 > 0,050$  yang memiliki arti hasil tersebut signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan oleh seseorang saat menyelesaikan tanggung jawabnya dan memenuhi kebutuhannya terhadap hasil kerja yang penting baginya (Widiarti & Dewi, 2016). Kepuasan kerja ini merupakan hasil dari penilaian individu terhadap nilai pekerjaannya dan sejauh mana kebutuhan dasarnya terpenuhi, serta dapat membantu menentukan tingkat kecenderungan menyukai atau tidak menyukai pekerjaan (Alamanda, 2021; Rantesalu, 2022). Ketika seseorang merasakan kepuasan kerja yang tinggi, hal ini dapat memotivasi pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan dengan semangat yang tinggi. Kepuasan kerja dapat membangkitkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerjanya. Mereka cenderung bekerja dengan lebih antusias dan bersemangat. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi (Marimin & Santoso, 2020). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terikat pada tugas-tugas yang mereka lakukan. Mereka akan berusaha memberikan yang terbaik dan lebih berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja dapat berdampak positif pada produktivitas pegawai (Muayyad & Gawi, 2016; Nadapdap et al, 2022). Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih mungkin untuk fokus, bekerja dengan efisiensi, dan menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan di tempat kerja. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kualitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai (Futri & Juliarsa, 2014). Pegawai yang merasa puas cenderung lebih berdedikasi dan berusaha untuk mencapai standar kualitas yang lebih tinggi. Mereka mungkin lebih terbuka terhadap umpan balik dan berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan retensi pegawai (Adzka & Perdhana, 2017). Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih cenderung untuk tetap tinggal dalam organisasi. Hal ini mengurangi turnover pegawai dan biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan pegawai baru.

Dari tabel 1 juga diperoleh hasil variabel motivasi kerja memiliki nilai original sample positif yaitu 0,266. Untuk mengetahui tingkat signifikansi dari variabel tersebut yaitu melihat nilai t statistik yang menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 2,137 > t_{tabel} 1,99045$ . Kemudian nilai P Values dikatakan signifikan apabila memiliki nilai  $< 0,050$ . Sesuai tabel Values menunjukkan nilai  $0,030 > 0,050$  yang memiliki arti hasil tersebut signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Dengan demikian adanya hubungan yang positif dari pengujian variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan faktor yang memicu individu untuk terlibat dalam suatu kegiatan. Oleh karena itu, motivasi sering dijelaskan sebagai pendorong yang mendorong individu untuk bertindak. Motivasi mencerminkan perilaku yang memiliki tujuan dan mencakup semua proses yang terlibat dalam memulai, mempertahankan, atau mengubah keadaan psikologis dan aktivitas psikologis individu (Heckhausen & Heckhausen, 2006; Studer & Knecht, 2016). Dalam konteks kerja, motivasi kerja melibatkan proses yang mengarahkan dan mendukung kinerja. Motivasi mendorong pegawai pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya untuk mengambil langkah-langkah internal yang membantu mereka mencapai tujuan atau tugas tertentu. Kinerja yang efisien dapat memperkuat motivasi kerja dan meningkatkan niat kerja yang lebih besar (Permana & Pracoyo, 2022). Ini berarti bahwa motivasi mengacu pada dorongan untuk terlibat dalam aktivitas dengan maksud mendapatkan kesenangan dan kepuasan dari aktivitas tersebut. Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat cenderung lebih fokus, bersemangat, dan berusaha mencapai hasil yang optimal. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas mereka di tempat kerja. Motivasi yang tinggi juga memengaruhi kualitas kerja pegawai (Utama, 2019; Wau, 2022). Ketika pegawai merasa termotivasi, mereka cenderung lebih berdedikasi dan berusaha mencapai standar kualitas yang tinggi dalam tugas-tugas yang mereka lakukan. Motivasi yang tinggi juga dapat mendorong

mereka untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan. Motivasi kerja yang tinggi juga dapat mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dan berpikir kreatif dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Sinaga et al, 2020). Mereka cenderung mencari solusi baru, menghadapi tantangan, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perusahaan. Inisiatif dan kreativitas ini dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Motivasi kerja yang tinggi juga berhubungan dengan tingkat keterlibatan yang lebih besar dari pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Ketika pegawai merasa termotivasi, mereka memiliki rasa kepemilikan terhadap tugas-tugas mereka dan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi dan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Dari data yang disajikan tabel 1 juga menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja memiliki nilai original sample positif sebesar 0,252. Tingkat signifikansi dari variabel tersebut berdasarkan nilai t statistik diperoleh  $t_{hitung} 2,416 > t_{tabel} 1,99045$ . Sementara itu nilai P Values menunjukkan nilai  $0,020 < 0,050$  yang memiliki arti hasil tersebut signifikan. Maka dapat disimpulkan hipotesis ketiga diterima. Dengan hasil tersebut maka menunjukkan adanya hubungan yang positif dari pengujian variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

Disiplin kerja mencerminkan sikap yang menghargai, menghormati, dan patuh terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta kemampuan untuk menerapkannya dan tidak menghindar dari menerima sanksi (Salam et al, 2020). Dalam penerapan disiplin kerja, perusahaan perlu menetapkan aturan yang jelas, mudah dipahami, dan adil, yang berlaku untuk semua orang mulai dari pimpinan tertinggi hingga pegawai paling rendah (Tyas & Sunuharyo, 2018). Disiplin dijelaskan sebagai cara untuk meningkatkan produktivitas atau mencapai nilai-nilai organisasi (Franklin & Pagan, 2006; Meddles, 2012). Greer & Labig (1987) menjelaskan bahwa disiplin merupakan fungsi penting, meskipun tidak menyenangkan, yang hadir hampir di setiap pekerjaan manajerial, di mana manajer berusaha mengendalikan perilaku yang tidak diinginkan di tempat kerja. Disiplin kerja membantu memastikan bahwa pegawai mengikuti aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan (Tyas & Sunuharyo, 2018). Dengan menerapkan disiplin dalam pekerjaan mereka, pegawai pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya bekerja dengan lebih teratur, menghindari kelalaian, dan memenuhi tenggat waktu. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka secara keseluruhan. Disiplin kerja melibatkan tanggung jawab dan akuntabilitas. Ketika pegawai pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya menerapkan disiplin dalam pekerjaan mereka, mereka akan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka dan hasil kerja yang dihasilkan. Hal ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kesadaran akan pentingnya kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Disiplin kerja juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan terorganisir. Dengan adanya aturan yang jelas dan diterapkan secara konsisten, pegawai dapat bekerja dalam suasana yang teratur dan tidak terganggu oleh kekacauan atau ketidakteraturan. Ini memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas-tugas mereka dengan lebih baik. Disiplin kerja yang konsisten di kalangan pegawai dapat memperkuat citra dan reputasi PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Perusahaan yang dikenal memiliki pegawai yang disiplin cenderung dipandang lebih positif oleh pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Ini dapat berdampak positif pada citra merek dan kepercayaan yang diberikan kepada perusahaan.

Untuk melihat pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan maka dilakukan uji F. Tujuan dari dilakukannya uji F ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2017, hlm. 192) uji F Dari perhitungan, diketahui nilai F hitung yaitu 44,168. Kemudian nilai F tabel yang memiliki taraf signifikansi 0,05 dengan perhitungan yaitu  $df_{pembilang} = k = 3$ , kemudian

untuk mencari df penyebut atau  $N-2$  dihitung dengan rumus  $n-k-1 = 80-3-1 = 76$  sehingga diperoleh nilai  $F$  tabel sebesar 2,72. Sehingga dari perhitungan tersebut didapatkan nilai bahwa  $44,168 > 2,72$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Dapat disimpulkan dari perhitungan tersebut bahwa adanya pengaruh secara simultan antara semua variabel independen dengan variabel dependen sehingga hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Purba et al (2019), Andayani (2020) dan Yuliantini & Santoso (2020) yang menyatakan kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja saling terkait dan saling mempengaruhi. Kepuasan kerja dapat menjadi faktor motivasi yang penting bagi pegawai, sementara motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Disiplin kerja juga memainkan peran penting dalam menjaga konsistensi dan kualitas kinerja pegawai. Ketiganya bekerja secara sinergis untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja dengan memberikan pengakuan, memberikan peluang pengembangan karir, menjaga komunikasi yang terbuka, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memastikan aturan dan sanksi yang adil dan konsisten.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang sudah dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Dalam hal ini berarti, apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang baik maka kinerja pegawai juga akan baik di organisasi tersebut. Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Dengan demikian, apabila organisasi memiliki motivasi kerja yang baik maka kinerja pegawai juga akan baik di organisasi tersebut. Disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Dengan demikian, apabila organisasi memiliki disiplin kerja yang baik maka kinerja pegawai juga akan baik di organisasi tersebut.

Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Berarti bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama mampu memberi pengaruh terhadap variabel dependen di PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Jika instansi bisa memberikan kepuasan kerja dengan didukung oleh motivasi kerja dan disiplin kerja yang baik juga, maka ketiganya akan mempengaruhi kinerja pegawai secara bersama-sama.

## REFERENSI

- Adzka, S. A. A., & Perdhana, M. S. (2017). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 922-928.
- Alamanda, A. D. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah Jawa Barat)* (Doctoral dissertation, Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi-Bisnis Universitas Widyatama).
- Andayani, M. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat. *MOTIVASI*, 5(1), 797-804.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676-4703.



- Bili, W., Resmawan, E., & Kondorura, D. (2018). Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu. *Ejournal Pemerintahan Integratif*, 6(3), 465-474.
- Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006). Organization culture as an explanation for employee discipline practices. *Review of public personnel administration*, 26(1), 52-73.
- Futri, P. S., & Juliarsa, G. (2014). Pengaruh independensi, profesionalisme, tingkat pendidikan, etika profesi, pengalaman, dan kepuasan kerja auditor terhadap kualitas audit pada Kantor Akuntan Publik di Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 8(1), 41-58.
- Greer, C. R., & Labig Jr, C. E. (1987). Employee reactions to disciplinary action. *Human Relations*, 40(8), 507-524.
- Hanafi, A. S., Almy, C., & Siregar, M. T. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 2(1), 52-61.
- Harsono, B. (2018). Analisis proses rekrutmen karyawan pada direktorat sumber daya manusia (sdm) informasi dan umum di fungsi hr operations pt pertamina (persero). *Public Administration Journal (PAJ)*, 2(2).
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2006). Motivation und handeln: Einführung und überblick. *Motivation und Handeln*, 1-9.
- Kenelak, D., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2016). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi serba usaha baliem arabica Di Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 4(4).
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Developing the human competitive edge.
- Marimin, A., & Santoso, H. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Pada Kinerja Karyawan Bank Muamalat Surakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 703-708.
- Meddles, J. A. (2012). *Outcomes of Performance Disciplinary Actions in a Healthcare Organization* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai bank syariah X kantor wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75-98.
- Nadapdap, N. N., Lindawati, T., & Yuniarto, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Pabrik Sepatu Di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen: JUMMA*, 11(1), 41-51.
- Permana, P. F. C., & Pracoyo, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 7(3), 80-89.
- Purba, D. C., Lengkong, V. P., & Loindong, S. (2019). Analisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan umum percetakan negara republik indonesia cabang manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Rantesalu, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 711-723.
- Salam, N. F. S., Rifai, A. M., & Ali, H. (2020). Faktor penerapan disiplin kerja: kesadaran diri, motivasi, lingkungan (suatu kajian studi literatur manajemen pendidikan dan ilmu sosial). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 487-508.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Sinaga, A. S., Kadir, A., & Mardiana, S. (2020). Peranan Motivasi Kerja dalam Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Tanjungbalai Utara Kota Tanjung Balai. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(1), 89-97.
- Studer, B., & Knecht, S. (2016). A benefit–cost framework of motivation for a specific activity. *Progress in brain research*, 229, 25-47.
- Tyas, R. D., & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 62(1), 172–180. <https://doi.org/10.31219/osf.io/tfbve>
- Utama, A. M. (2019). Tinjauan terhadap Kualitas Kerja Karyawan Berdasarkan Pengalaman Kerja dan Motivasi pada PT. Latexindo Toba Perkasa Kabupaten Deli Serdang. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 2(2), 279-291.
- Wau, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 37-47.
- Widiarti, N. L. P. D., & Dewi, A. A. S. K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10), 6345-6372.