



Pengaruh Disiplin Kerja dan LMX (*Leader Member Exchange*) terhadap Prestasi Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Bank Sultra Cabang Raha

Reni Inrawati^{1*}, Nurwati², Sri Maharani³

¹⁻³Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Indonesia

*Penulis Korespondensi: reniinrawati@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study was to examine and explain the influence of work discipline and LMX on employee performance, mediated by work motivation, at Bank Sultra's Raha Branch. This study design was based on a quantitative approach with a cross-sectional survey data collection method. Data collection was conducted using a questionnaire instrument. The study sample consisted of all 53 employees at Bank Sultra's Raha Branch. Data analysis used Partial Least Squares (PLS) hypothesis testing. The results showed that work discipline had a positive and significant effect on employee work motivation and performance. Furthermore, LMX had a positive and significant effect on work motivation, but had an insignificant effect on employee performance. Work motivation was proven to have a positive and significant effect on employee performance. The results of this study also demonstrate that work motivation plays a partial mediator in the influence of work discipline on employee performance. This means that increased work motivation is significantly influenced by work discipline. Furthermore, work motivation has a significant contribution to improving employee performance. Furthermore, work motivation has been shown to act as a perfect mediator in the influence of LMX on employee performance. Therefore, it can be concluded that good work discipline and LMX can also make a real or significant contribution to improving employee performance, both directly and through the mediating role of work motivation.*

Keywords: *Employee Performance; LMX; Partial Least Squares; Work Discipline; Work Motivation.*

Abstrak. Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh disiplin kerja dan LMX terhadap prestasi kerja karyawan yang dimediasi motivasi kerja pada Bank Sultra Cabang Raha. Rancangan studi ini berdasarkan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data survei secara *cross-section*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa angket. Sampel studi ini adalah seluruh karyawan pada Bank Sultra Cabang Raha sebanyak 53 orang. Analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan. Kemudian LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun pada prestasi kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat membuktikan motivasi kerja berperan sebagai *partial mediation* pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Artinya peningkatan motivasi kerja secara signifikan dipengaruhi oleh disiplin kerja. Kemudian motivasi kerja memiliki kontribusi yang berarti terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Selanjutnya motivasi kerja terbukti berperan sebagai mediasi sempurna pengaruh antara LMX terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan disiplin kerja dan LMX yang baik juga dapat memberikan kontribusi nyata atau signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan baik secara langsung maupun melalui peran mediasi motivasi kerja.

Kata kunci: Kinerja Karyawan; LMX; Kuadrat Terkecil Parsial; Disiplin Kerja; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Sebagai pilar lokal dalam lanskap ekonomi Sulawesi Tenggara, Bank Sultra mengemban mandat strategis untuk mengakselerasi inklusi finansial dan memperkuat fondasi pembangunan regional. Alih-alih hanya mengandalkan modal dan jaringan, institusi ini menekankan pengelolaan kinerja finansial, inovasi mekanisme layanan, dan ekspansi produk sebagai instrumen untuk meneguhkan keberlanjutan serta kompetitivitas jangka panjang (Annual Report PT. BPD Sultra, 2024). Analisis kinerja tahun 2024 mengindikasikan konsistensi pertumbuhan, tercermin melalui akumulasi laba bersih, mobilisasi pembiayaan,

peningkatan dana pihak ketiga, dan akumulasi aset, yang secara kolektif menegaskan tata kelola yang efisien, berdaya guna, dan berorientasi kesinambungan operasional (Laporan Tahunan PT. BPD Sultra, 2024).

Dalam konteks penguatan ekonomi lokal, peran Bank Sultra tidak sekadar sebagai penyedia layanan finansial, melainkan sebagai agen strategis yang menstimulasi aktivitas ekonomi masyarakat Sulawesi Tenggara. Meskipun indikator tata kelola menunjukkan pencapaian menengah, hal ini mengisyaratkan perlunya restrukturisasi praktik Good Corporate Governance, khususnya dalam pengelolaan human capital, agar efektivitas institusi meningkat dan kapasitas internal dapat dimaksimalkan (Laporan Pelaksanaan Tata Kelola PT. BPD Sultra, 2024). Konsolidasi mekanisme pengawasan dan tata kelola yang sistematis menjadi fundamental tidak hanya untuk menjaga legitimasi lembaga di mata stakeholder, tetapi juga sebagai instrumen penopang kesinambungan operasional dan resiliensi institusional di tengah kompleksitas persaingan perbankan modern (Kaplan & Norton, 1996).

Keberlangsungan operasional bank sangat ditopang oleh kapasitas human capital yang tidak sekadar menjalankan tugas administratif, melainkan berperan sebagai katalisator pencapaian target strategis. Strategi pengelolaan SDM mencakup optimalisasi kompetensi, distribusi insentif, dan pemeliharaan kesejahteraan, dengan tujuan mengefektifkan kontribusi karyawan terhadap performa organisasi secara menyeluruh (Armstrong, 2021). Pendekatan ini meliputi proses seleksi, pengembangan kemampuan, pemberian penghargaan, evaluasi produktivitas, serta pengaturan interaksi kerja yang kondusif untuk sinergi tim (Dessler, 2020). Di ranah perbankan, pengukuran kinerja pegawai memanfaatkan kerangka Balanced Scorecard, yang merangkum pencapaian finansial, kepuasan nasabah, efisiensi operasional internal, serta kapabilitas pembelajaran dan adaptasi organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan (Kaplan & Norton, 1996).

Kinerja individu dalam lingkungan organisasi tidak muncul secara otomatis, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks antara kepatuhan prosedural, kualitas relasi atasan-bawahan (Leader-Member Exchange/LMX), dan tingkat motivasi internal. Kepatuhan terhadap disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme kontrol perilaku yang menyelaraskan aktivitas pegawai dengan visi strategis institusi sekaligus memfasilitasi peningkatan produktivitas dan pengaktualisasian potensi karyawan (Siagian, 2014). Penelitian oleh Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans (2021) menunjukkan bahwa kedisiplinan yang konsisten berkorelasi dengan peningkatan prestasi kerja secara signifikan. Lebih jauh, internalisasi aturan dan norma organisasi memperkuat orientasi kinerja individu sekaligus meningkatkan efektivitas sistemik organisasi (Judge, 2022).

Dinamika interaksi antara pimpinan dan bawahan, yang dapat dikaji melalui lensa Leader–Member Exchange (LMX), berfungsi sebagai pendorong sentral dalam peningkatan motivasi dan produktivitas pegawai. Dalam kerangka Path–Goal Leadership, perilaku pimpinan diarahkan untuk memfasilitasi tercapainya target kerja bawahan sekaligus memaksimalkan keterlibatan dan prestasi mereka (Judge, 2022). Penelitian oleh Yukl (2013) menekankan bahwa kualitas interaksi hierarkis ini tidak hanya memperkuat kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan intensitas motivasi dan pencapaian hasil kerja individu. Namun, bukti empiris terkait dampak LMX terhadap motivasi dan performa karyawan menunjukkan variasi yang signifikan, menandakan adanya kompleksitas kontekstual yang mempengaruhi efektivitas hubungan kerja.

Dorongan psikologis yang memotivasi individu untuk aktif berpartisipasi dan mencapai target profesional merupakan salah satu determinan kritis performa pegawai. Intensitas motivasi berfungsi sebagai pemicu perilaku produktif dan inisiatif personal dalam konteks organisasi (Griffin et al., 2020; Luthans, 2021). Teori McClelland tentang Motivasi Prestasi menekankan bahwa kebutuhan untuk meraih keberhasilan menjadi motor utama bagi pengambilan tindakan yang efektif dan pencapaian hasil kerja (Judge, 2022). Kendati demikian, data empiris menunjukkan bahwa efek motivasi terhadap kinerja tidak selalu konklusif, dengan variasi hasil yang mencerminkan kompleksitas interaksi antara faktor individu dan konteks kerja.

Ketidakselarasan temuan terdahulu mengenai dampak kedisiplinan dan interaksi pimpinan-bawahan terhadap pencapaian karyawan menandakan adanya kekosongan analisis empiris yang perlu diinvestigasi. Motivasi kerja, yang berperan sebagai mediator potensial, memunculkan dinamika hubungan non-linier antara disiplin, kualitas pertukaran atasan-bawahan, dan hasil kerja karyawan. Pendekatan teori kontingensi menggarisbawahi bahwa efektivitas hubungan antarvariabel organisasi sangat bergantung pada kondisi lingkungan spesifik institusi (Grant, 2002). Dalam konteks ini, penelitian diarahkan untuk menelaah pola pengaruh kedisiplinan dan LMX terhadap motivasi dan kinerja pegawai, sekaligus mengeksplorasi peran intervensi motivasi kerja di Bank Sultra Cabang Raha sebagai variabel penghubung yang menentukan output kinerja.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi

Dalam perspektif penelitian ini, pengaruh disiplin kerja dan kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan (Leader–Member Exchange/LMX) terhadap prestasi kerja karyawan dianalisis melalui lensa motivasi kerja sebagai variabel perantara. Landasan konseptualnya mengacu pada teori manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memandang pengelolaan tenaga kerja sebagai aktivitas strategis yang menyatukan berbagai aspek pengembangan, alokasi, dan kesejahteraan karyawan untuk mendukung keberhasilan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pengaturan tugas harian, tetapi juga mencakup proses perekrutan, pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja, pemberian penghargaan, serta pengelolaan hubungan kerja yang adil dan harmonis (Armstrong, 2021; Dessler, 2020). Selain itu, manajemen SDM diarahkan pada strategi retensi dan motivasi tenaga kerja, sehingga kemampuan organisasi dalam mempertahankan talenta kunci meningkat (Judge, 2022).

Selanjutnya, penelitian ini juga menyoroti teori perilaku organisasi sebagai kerangka untuk memahami dinamika perilaku individu dalam konteks struktur dan proses organisasi. Perilaku organisasi merupakan kajian ilmiah yang memeriksa interaksi manusia dengan lingkungan kerja dan implikasinya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Griffin et al., 2020). Fokusnya meliputi analisis persepsi, nilai, kemampuan belajar, dan tindakan individu dalam kelompok kerja, serta pengaruh faktor eksternal terhadap strategi, misi, dan sumber daya manusia organisasi (Gibson et al., 2015:5). Dengan demikian, perilaku organisasi memberikan landasan untuk menafsirkan bagaimana hubungan antarindividu dan lingkungan internal-eksternal berkontribusi terhadap kinerja kolektif.

Dari sisi fungsional, tujuan utama manajemen SDM adalah meningkatkan daya saing organisasi melalui peningkatan produktivitas dan optimalisasi kinerja karyawan. Beberapa fungsi esensial mencakup perencanaan strategis dan analisis SDM, penerapan prinsip kesetaraan kesempatan kerja, manajemen rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, sistem kompensasi dan manfaat, serta pemeliharaan keselamatan, kesehatan, dan keamanan kerja. Selain itu, manajemen SDM juga mengatur hubungan industrial dan tata kelola tenaga kerja untuk memastikan keberlangsungan organisasi secara berkelanjutan (Malthis & Jackson, 2021:8).

Teori Disiplin Kerja

Disiplin kerja berasal dari istilah *discipline* yang bermakna latihan atau pendidikan untuk membentuk sikap dan perilaku individu. Dalam konteks organisasi, disiplin kerja diartikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku, yang

berkontribusi penting terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (Anthony, 2017). Disiplin kerja merupakan faktor fundamental dalam pengembangan SDM karena berperan mencegah terjadinya penyimpangan dan inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan (Siagian, 2014).

Disiplin kerja juga dipahami sebagai kepatuhan yang dilandasi kesadaran untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan aturan organisasi (Dessler, 2020). Selain itu, disiplin merupakan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan perilaku karyawan dari aturan, prosedur, dan norma organisasi (Mangkunegara, 2017), serta tercermin dalam sikap dan perilaku yang berpedoman pada peraturan tertulis maupun tidak tertulis (Nitisemito, 2011).

Disiplin karyawan yang tinggi dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya jika disiplin kerja karyawan yang rendah akan menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan organisasi. Jadi disiplin merupakan sikap kesiapan maupun kemauan secara ikhlas untuk mematuhi aturan yang berlaku maupun norma-norma di sekitarnya (Nurchahyo, 2011). Menurut (Mangkunegara, 2017) disiplin kerja terdiri atas tiga karakteristik, yaitu (1) pencegahan disiplin yaitu untuk mendorong kepatuhan terhadap aturan, (2) perbaikan disiplin adalah untuk memperbaiki pelanggaran, (3) disiplin progresif berupa pemberian sanksi yang semakin berat apabila pelanggaran terus berulang.

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX)

Efektivitas seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh sifat individual, tetapi juga oleh interaksi yang dibangun dengan setiap anggota tim. Dua lensa konseptual utama digunakan untuk menganalisis fenomena ini: perspektif universalistik, yang berargumen bahwa karakteristik pemimpin dapat diaplikasikan lintas situasi untuk meningkatkan kinerja; dan perspektif kontingensi, yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian perilaku pemimpin dengan kondisi spesifik yang dihadapi organisasi (Yukl, 2013). Dari sudut pandang fungsional, kepemimpinan dipahami sebagai proses memobilisasi sumber daya manusia melalui pengaruh dan inspirasi, sehingga kolaborasi tim dapat diarahkan secara efektif menuju pencapaian sasaran strategis (Terry, 2001).

Selain aspek fungsional, kepemimpinan juga merupakan praktik pengelolaan otoritas untuk membentuk pola perilaku yang berorientasi pada kepentingan kolektif, bukan keuntungan individu (Armstrong, 2021). Hal ini menandakan bahwa capaian organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menavigasi interaksi interpersonal dan kelompok kerja, baik dalam konteks mikro maupun makro (Gibson et al., 2015; Krismiaji & Aryani, 2019; Mifah, 2010). Secara operasional, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kombinasi atribut personal, kecakapan teknis-sosial, dan pola perilaku strategis yang

diterapkan pemimpin untuk membina relasi produktif dengan bawahan, sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi organisasi (Achua, 2010; Yukl, 2013).

Dalam praktik organisasi, hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak bersifat seragam. Konsep Leader–Member Exchange (LMX) menguraikan variasi kualitas interaksi yang muncul dalam kegiatan kerja sehari-hari, menyoroti bagaimana pemimpin mengembangkan ikatan yang berbeda dengan tiap anggota tim (Truckenbrodt & Yolanda, 2000; Vibriwati, 2005). Dengan demikian, tidak semua karyawan diperlakukan secara identik; pemimpin menyesuaikan kedalaman dan intensitas hubungan sesuai dengan karakteristik individu bawahan, mencerminkan adaptasi interpersonal yang dinamis untuk mendukung kinerja organisasi (Hughes et al., 2012).

Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan konstruksi psikologis yang mencerminkan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk mengalokasikan energi dan perhatian dalam pelaksanaan aktivitas profesional. Alih-alih sekadar respons terhadap rangsangan sesaat, motivasi berfungsi sebagai katalisator perilaku yang menumbuhkan ketekunan, konsistensi, dan komitmen terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab (Winardi, 2007; Nawawi, 2011). Proses ini melibatkan ekspektasi individu bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan capaian yang signifikan serta memperoleh kompensasi atau penghargaan yang sesuai (Simamora, 2006).

Dari perspektif teori, motivasi dapat dipandang sebagai sintesis sikap, nilai, dan orientasi individu yang mengarahkan perilaku menuju pencapaian sasaran spesifik (Rivai & Sagala, 2019). Mekanisme ini menggabungkan energi psikologis intrinsik dan ekstrinsik yang berperan untuk memulai, mengarahkan, serta mempertahankan tindakan yang produktif (Colquitt, 2020). Luthans (2021) menambahkan bahwa dorongan ini sering berakar dari kebutuhan fisiologis atau psikologis yang memaksa individu bertindak demi memenuhi tujuan tertentu, sehingga perilaku kerja menjadi terstruktur dan terfokus.

Dengan demikian, motivasi kerja dapat dirumuskan sebagai kekuatan psikologis yang membentuk arah tindakan, intensitas usaha, dan daya tahan individu dalam melaksanakan tugas secara sukarela, untuk mencapai tujuan organisasi. Fenomena ini muncul dari interaksi kompleks antara persepsi kebutuhan, ekspektasi hasil, dan evaluasi diri, sehingga berimplikasi pada kinerja yang adaptif, konsisten, dan berkelanjutan dalam konteks organisasi modern (Ivancevich et al., 2014; Judge, 2022; Kreitner, 2014).

Teori Prestasi Kerja/Kinerja Karyawan

Dalam konteks institusi publik yang bergerak di sektor jasa perbankan, pencapaian kinerja dapat dipahami sebagai manifestasi dari koordinasi kapasitas individu dan dinamika kelompok yang memadukan kompetensi teknis, perilaku profesional, dan upaya kolektif untuk merealisasikan tujuan organisasi; kinerja di sini berfungsi bukan sekadar sebagai ukuran kuantitatif, tetapi sebagai indikator performatif yang menilai sejauh mana dedikasi, konsistensi, dan kontribusi personal selaras dengan sasaran strategis institusi. Sebagai konstruksi psikologis dan organisasi, kinerja memerlukan definisi kriteria keberhasilan yang eksplisit agar penilaian terhadap tindakan individu maupun tim menjadi sistematis, memungkinkan organisasi memetakan hubungan antara upaya personal, hasil operasional, dan efektivitas institusional. Dengan perspektif ini, kinerja berperan sebagai parameter institusional yang tidak hanya mengukur output, tetapi juga menilai kualitas interaksi, ketahanan kerja, dan integrasi perilaku dalam konteks pencapaian tujuan kolektif, sehingga keberhasilan organisasi dapat dilihat sebagai produk simultan dari kompetensi, motivasi, dan pengelolaan sumber daya manusia secara strategis.

Definisi Prestasi Kerja/Kinerja Karyawan

Dalam organisasi, baik sektor publik maupun swasta, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai manifestasi perilaku adaptif dan kapabilitas individu yang memadukan pengetahuan, keterampilan, dan strategi personal dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Perspektif ini menekankan bahwa tindakan individu memiliki implikasi langsung terhadap pencapaian sasaran institusi, sehingga performa personal menjadi fondasi bagi efektivitas dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Mathis & Jackson, 2021; Kehoe & Wright, 2013).

Kinerja karyawan berfungsi sebagai indikator performatif yang menilai kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Penilaian ini bukan hanya evaluasi output, tetapi refleksi akumulasi kontribusi individu dan interaksi tim, membentuk parameter kolektif organisasi yang kompleks dan adaptif. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan (Ivancevich et al., 2014; Silalahi, 2004).

Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipandang sebagai katalisator keberhasilan organisasi, mengintegrasikan dedikasi, kapabilitas, dan perilaku adaptif individu ke dalam pencapaian tujuan strategis institusi. Kinerja ini mencerminkan hubungan simbiotik antara performa personal dan efektivitas organisasi, di mana kualitas output, konsistensi, dan kolaborasi menentukan tingkat keberhasilan yang berkelanjutan (Nawawi, 2011; Mangkunegara, 2017).

Indikator Pengukuran Prestasi Kerja/Kinerja Karyawan

Keberhasilan institusi perbankan dapat dipahami sebagai hasil dari sinergi kemampuan individu dan dinamika kolektif dalam menjalankan peran profesional sehari-hari. Kinerja karyawan dalam perspektif ini bukan sekadar kuantitas atau angka, melainkan refleksi kompleks dari penguasaan keterampilan, dedikasi, dan perilaku adaptif, yang saling terhubung untuk mewujudkan sasaran strategis organisasi (Dessler, 2020; Robbins & Judge, 2022). Faktor internal seperti motivasi, kejelasan peran, dan minat kerja memengaruhi cara individu menyelesaikan tanggung jawab, sehingga produktivitas personal mengekspresikan kontribusi terhadap efektivitas kolektif.

Pengukuran performa dilakukan melalui mekanisme evaluatif yang memetakan interaksi antara tanggung jawab formal dan kontribusi tambahan. Kinerja inti mengacu pada pemenuhan tugas utama, sedangkan kinerja ekstra menunjukkan inisiatif dan kreativitas individu di luar kewajiban formal (Robbins & Judge, 2022). Dengan cara ini, organisasi membangun kerangka evaluasi multidimensional yang menilai hasil kerja, perilaku, dan keterampilan interpersonal, sekaligus menjadi landasan bagi strategi pengembangan SDM dan pengambilan keputusan karier.

Sebagai alat pengukuran strategis, Bank Sultra memanfaatkan Balanced Scorecard berbasis KPI, yang menekankan keseimbangan antara indikator finansial dan nonfinansial, perspektif internal-eksternal, serta orientasi jangka pendek dan jangka panjang (Krylov, 2019; Krismiaji & Aryani, 2019). Pendekatan ini memposisikan kinerja individu sebagai konstituen dalam sistem manajemen strategis, di mana hasil personal dihubungkan langsung dengan perencanaan, pengendalian, dan optimalisasi strategi organisasi. Dengan demikian, pencapaian kinerja bukan hanya ukuran output, tetapi juga indikator keberhasilan adaptasi institusi terhadap kompleksitas dan perubahan lingkungan kerja.

Dengan demikian, Balanced Scorecard menjadi metode pengukuran dan manajemen kinerja yang komprehensif dalam menilai faktor internal dan eksternal perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi paradigma kuantitatif eksplanatori dengan desain kausal untuk menelaah keterkaitan antara disiplin kerja dan interaksi atasan-bawahan (Leader–Member Exchange/LMX) terhadap performa karyawan, dengan motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini menekankan analisis holistik terhadap perilaku profesional individu dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi, di mana pengumpulan

data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin yang disebarkan langsung kepada seluruh karyawan Bank Sultra Cabang Raha.

Populasi penelitian mencakup 59 karyawan, dan teknik pengambilan sampel menerapkan metode sensus sehingga 53 responden dapat dianalisis. Data terdiri dari data primer, diperoleh dari tanggapan responden, serta data sekunder yang berasal dari dokumen internal perusahaan dan literatur pendukung untuk memperkuat validitas temuan. Analisis data berfokus pada hubungan antarvariabel dan pengaruh mediasi motivasi kerja dalam konteks integral organisasi.

Tahapan analisis dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Prosedur meliputi pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai reliabilitas dan validitas indikator, model struktural (inner model) untuk memetakan keterkaitan antarvariabel, serta uji hipotesis dengan teknik bootstrapping pada tingkat signifikansi 5%. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi menyeluruh terhadap interaksi variabel, sehingga temuan penelitian mencerminkan pemahaman yang lebih dalam mengenai pengaruh disiplin kerja dan LMX terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel Disiplin Kerja

Tabel 1. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja.

Indikator Variabel	Item	Frekwensi (F)					Persentase (%)					Rerata		Makna Skala Likert
		SS	S	N	TS	STS	SS	S	N	TS	STS	Item	Indikator	
Kepatuhan pada aturan (X1.1)	X1.1.1	0	1	1	14	37	0.00	1.89	1.89	26.42	69.81	4.64	4.60	Sangat Setuju/Baik
	X1.1.2	0	1	1	18	33	0.00	1.89	1.89	33.96	62.26	4.57		
Kepatuhan jam kerja (X1.2)	X1.2.1	1	0	2	19	31	1.89	0.00	3.77	35.85	58.49	4.49	4.42	Setuju/ Baik
	X1.2.2	1	0	5	20	27	1.89	0.00	9.43	37.74	50.94	4.36		
Kepatuhan standar kerja (X1.3)	X1.3.1	0	1	0	21	31	0.00	1.89	0.00	39.62	58.49	4.55	4.52	Sangat Setuju/Baik
	X1.3.2	0	1	0	24	28	0.00	1.89	0.00	45.28	52.83	4.49		
Patuh berpakaian seragam (X4)	X1.4.1	0	0	0	19	34	0.00	0.00	0.00	35.85	64.15	4.64	4.65	Sangat Setuju/Baik
	X1.4.2	0	0	0	18	35	0.00	0.00	0.00	33.96	66.04	4.66		
Kerja menurut SOP (X1.5)	X1.5.1	0	1	1	18	33	0.00	1.89	1.89	33.96	62.26	4.57	4.58	Sangat Setuju/Baik
	X1.5.2	0	1	0	19	33	0.00	1.89	0.00	35.85	62.26	4.58		
Rerata Variabel Disiplin Kerja (X1)							0.38	1.13	1.89	35.85	60.75	4.55	Sangat Setuju/Baik	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2026

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan Bank Sultra Cabang Raha tergolong tinggi secara holistik, dengan rerata skor variabel sebesar 4,55. Temuan ini mencerminkan perilaku profesional karyawan yang terpadu, mencakup kepatuhan terhadap

peraturan internal, ketepatan jam kerja, pemenuhan standar operasional, penggunaan seragam, serta kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur baku (Standard Operating Procedure/SOP). Dari lima indikator, kepatuhan terhadap seragam mencatat nilai tertinggi (4,65), disusul kepatuhan terhadap aturan perusahaan (4,60), pelaksanaan pekerjaan sesuai SOP (4,58), kesesuaian dengan standar kerja (4,52), dan ketepatan waktu sebagai indikator paling rendah (4,42).

Meskipun mayoritas indikator menunjukkan kategori baik hingga sangat baik, ketepatan waktu hadir masih menjadi fokus perhatian manajemen, karena menandai titik kelemahan relatif dalam praktik disiplin. Temuan ini menandakan bahwa karyawan memiliki kesadaran tinggi terhadap aturan dan prosedur, namun konsistensi temporal belum sepenuhnya optimal. Hal ini memerlukan strategi penguatan dan pemantauan yang lebih sistematis agar kepatuhan waktu dapat meningkat seiring dengan standar profesionalisme yang diharapkan.

Secara keseluruhan, persepsi responden memperlihatkan disiplin kerja bersifat integral dan menyeluruh, dengan 60,75% menilai sangat baik dan 35,85% menilai baik. Meski demikian, terdapat 3,40% responden yang menilai belum optimal, khususnya terkait pemanfaatan sarana kerja dan kepatuhan waktu. Kondisi ini mengindikasikan perlunya intervensi manajerial pada aspek tertentu untuk meningkatkan efektivitas disiplin, sehingga karyawan dapat mempertahankan performa profesional secara berkelanjutan dalam institusi perbankan.

Deskripsi Variabel Leader Member Exchange (LMX)

Tabel 2. Deskripsi Variabel *Leader Member Exchange* (LMX).

Indikator Variabel	Item	Frekwensi (F)					Persentase (%)					Rerata		Makna Skala Likert
		SS	S	N	TS	STS	SS	S	N	TS	STS	Item	Indikator	
Affect/ pengaruh (X2.1)	X2.1.1	1	0	0	24	28	1.89	0.00	0.00	45.28	52.83	4.47	4.42	Setuju/ Baik
	X2.1.2	1	0	2	26	24	1.89	0.00	3.77	49.06	45.28	4.36		
	X2.1.3	1	0	0	27	25	1.89	0.00	0.00	50.94	47.17	4.42		
Loyalty /kesetiaan (X2.2.)	X2.2.1	1	0	0	23	29	1.89	0.00	0.00	43.40	54.72	4.49	4.45	Setuju/ Baik
	X2.2.2	1	0	0	25	27	1.89	0.00	0.00	47.17	50.94	4.45		
	X2.2.3	1	0	0	28	24	1.89	0.00	0.00	52.83	45.28	4.40		
Contribution/ kontribusi (X2.3)	X2.3.1	0	1	0	25	27	0.00	1.89	0.00	47.17	50.94	4.47	4.38	Setuju/ Baik
	X2.3.2	1	0	2	25	25	1.89	0.00	3.77	47.17	47.17	4.38		
	X2.3.3	1	0	3	27	22	1.89	0.00	5.66	50.94	41.51	4.30		
Respek terhadap profesi (X2.4)	X2.4.1	1	0	2	28	22	1.89	0.00	3.77	52.83	41.51	4.32	4.33	Setuju/ Baik
	X2.4.2	1	0	3	27	22	1.89	0.00	5.66	50.94	41.51	4.30		
	X2.4.3	1	0	1	27	24	1.89	0.00	1.89	50.94	45.28	4.38		
Trust/ saling percaya (X2.5)	X2.5.1	0	1	3	32	17	0.00	1.89	5.66	60.38	32.08	4.23	4.24	Setuju/ Baik
	X2.5.2	0	1	1	35	16	0.00	1.89	1.89	66.04	30.19	4.25		
Obligation/ Kewajiban (X2.6)	X2.6.1	0	2	2	30	19	0.00	3.77	3.77	56.60	35.85	4.25	4.15	Setuju/ Baik
	X2.6.2	0	2	8	27	16	0.00	3.77	15.09	50.94	30.19	4.08		
	X2.6.3	0	1	8	27	17	0.00	1.89	15.09	50.94	32.08	4.13		
Rerata Variabel Leader Member Exchange (X2)							1.22	0.89	3.88	51.39	42.62	4.33	Setuju/Baik	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2026

Hasil evaluasi variabel Leader–Member Exchange (LMX) pada karyawan Bank Sultra Cabang Raha memperlihatkan skor rerata 4,33, menunjukkan bahwa interaksi pimpinan-bawahan berjalan dengan baik secara holistik; indikator loyalitas tertinggi (4,44) dan kewajiban terendah (4,15) menandai adanya keterpaduan perilaku profesional yang kuat namun tetap membutuhkan penguatan konsistensi tanggung jawab. Temuan ini menegaskan bahwa hubungan tersebut bersifat integral dan menyeluruh, sementara manajemen perlu memperkuat mekanisme koordinasi dan budaya kolaboratif agar interaksi pimpinan-bawahan tetap produktif dan mendukung efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Tabel 3. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.

Indikator Variabel	Item	Frekwensi (F)					Persentase (%)					Rerata		Makna Skala Likert
		SS	S	N	TS	STS	SS	S	N	TS	STS	Item	Indikator	
Kebutuhan prestasi (Y1.1)	Y1.1.1	0	1	2	24	26	0.00	1.89	3.77	45.28	49.06	4.42	4.43	Setuju Baik
	Y1.1.2	0	1	1	26	25	0.00	1.89	1.89	49.06	47.17	4.42		
	Y1.1.3	0	1	0	26	26	0.00	1.89	0.00	49.06	49.06	4.45		
Kebutuhan Afiliasi (Y1.2)	Y1.2.1	0	1	1	27	24	0.00	1.89	1.89	50.94	45.28	4.40	4.30	Setuju Baik
	Y1.2.2	1	1	4	28	19	1.89	1.89	7.55	52.83	35.85	4.19		
	Y1.2.3	0	1	1	31	20	0.00	1.89	1.89	58.49	37.74	4.32		
Kebutuhan Kekuasaan (Y1.3)	Y1.3.1	1	5	10	20	17	1.89	9.43	18.87	37.74	32.08	3.89	4.00	Setuju Baik
	Y1.3.2	0	1	4	28	20	0.00	1.89	7.55	52.83	37.74	4.26		
	Y1.3.3	2	4	12	17	18	3.77	7.55	22.64	32.08	33.96	3.85		
Kebutuhan Otonomi (Y1.4)	Y1.4.1	0	1	3	24	25	0.00	1.89	5.66	45.28	47.17	4.38	4.32	Setuju Baik
	Y1.4.2	0	2	3	27	21	0.00	3.77	5.66	50.94	39.62	4.26		
Rerata Variabel Motivasi Kerja (Y1)							0.63	3.03	7.96	48.41	39.97	4.26	Setuju/Baik	

Analisis variabel motivasi kerja pada karyawan Bank Sultra Cabang Raha memperlihatkan rerata skor 4,30, mengindikasikan tingkat dorongan kerja yang terpadu dan holistik, tercermin melalui pemenuhan kebutuhan akan pencapaian, otonomi dalam pekerjaan, keterikatan sosial, dan aspirasi terhadap pengaruh; dimensi pencapaian mencatat skor tertinggi (4,43), otonomi (4,32), keterikatan sosial (4,30), sedangkan aspirasi pengaruh memperoleh skor terendah (4,04), menandakan bahwa meskipun sebagian besar motivasi karyawan berjalan secara integral, penguatan peran dan kontrol pribadi masih diperlukan agar keterlibatan dan komitmen kerja dapat meningkat secara berkelanjutan dalam kerangka organisasi.

Deskripsi Variabel Prestasi Kerja Karyawan

Tabel 4. Deskripsi Prestasi Kerja Karyawan.

Indikator Variabel	Item	Frekwensi (F)					Persentase (%)					Rerata		Makna Skala Likert
		SS	S	N	TS	STS	SS	S	N	TS	STS	Item	Indikator	
Perspektif keuangan (Y2.1)	Y2.1.1	0	1	1	24	27	0.00	1.89	1.89	45.28	50.94	4.45	4.38	Setuju/ Baik
	Y2.1.2	0	1	1	27	24	0.00	1.89	1.89	50.94	45.28	4.40		
	Y2.1.3	0	1	2	27	23	0.00	1.89	3.77	50.94	43.40	4.36		
	Y2.1.4	0	1	4	25	23	0.00	1.89	7.55	47.17	43.40	4.32		
Perspektif pelanggan (Y2.2)	Y2.2.1	0	1	0	27	25	0.00	1.89	0.00	50.94	47.17	4.43	4.41	Setuju/ Baik
	Y2.2.2	0	1	0	27	25	0.00	1.89	0.00	50.94	47.17	4.43		
	Y2.2.3	0	1	1	29	22	0.00	1.89	1.89	54.72	41.51	4.36		
Perspektif proses bisnis internal (Y2.3)	Y2.3.1	0	1	1	27	24	0.00	1.89	1.89	50.94	45.28	4.40	4.36	Setuju/ Baik
	Y2.3.2	0	1	0	28	24	0.00	1.89	0.00	52.83	45.28	4.42		
	Y2.3.3	0	1	5	26	21	0.00	1.89	9.43	49.06	39.62	4.26		
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y4)	Y2.4.1	0	1	1	25	26	0.00	1.89	1.89	47.17	49.06	4.43	4.38	Setuju/ Baik
	Y2.4.2	0	1	1	26	25	0.00	1.89	1.89	49.06	47.17	4.42		
	Y2.4.3	0	1	3	29	20	0.00	1.89	5.66	54.72	37.74	4.28		
Rerata Variabel Presatasi Kerja Karyawan (Y2)							0.00	1.89	3.09	50.77	44.25	4.38	Setuju/Baik	

Analisis variabel prestasi kerja karyawan Bank Sultra Cabang Raha menampilkan rerata skor 4,35, menandakan tingkat kinerja yang terpadu dan holistik, terwujud melalui capaian pada dimensi keuangan, kepuasan pelanggan, proses operasional internal, serta pembelajaran dan pengembangan kompetensi. Indikator kepuasan pelanggan memperoleh skor tertinggi (4,41), diikuti oleh perspektif keuangan dan pembelajaran & pengembangan (masing-masing 4,38), sedangkan proses operasional internal tercatat paling rendah (4,36), menandakan bahwa walaupun sebagian besar dimensi prestasi karyawan berjalan integral, dimensi internal masih memerlukan intervensi strategis agar performa organisasi tetap berkelanjutan dan optimal.

Uji Asumsi *Partial Least Square* (PLS)

Tabel 5. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.

Hubungan Antara Variabel			Hasil uji linearitas		
			F	Sig.	Hasil
Disiplin kerja	→	Motivasi kerja	41.078	0.000	Linear
<i>Leader-member exchange</i>	→	Motivasi kerja	52.478	0.000	Linear
Disiplin kerja	→	Prestasi kerja	93.216	0.000	Linear
<i>Leader-member exchange</i>	→	Prestasi kerja	52.357	0.000	Linear
Motivasi kerja	→	Prestasi kerja	41.078	0.000	Linear

Sumber: Data primer diolah SPSS Versi 4.0, Tahun 2026

Uji linearitas terhadap hubungan disiplin kerja dan Leader–Member Exchange dengan motivasi serta prestasi kerja karyawan menegaskan bahwa relasi antarvariabel berjalan linier

secara signifikan ($p < 0,05$). Temuan ini memastikan bahwa semua keterkaitan dalam kerangka model struktural telah memenuhi kriteria linieritas yang dibutuhkan untuk analisis PLS, sehingga data dapat dipandang valid dan konsisten untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi selanjutnya. Dengan demikian, integritas hubungan antarvariabel tetap terjaga, memungkinkan interpretasi hasil penelitian berlangsung secara koheren dan terstruktur.

Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Discriminant Reliability and Validity

Tabel 6. *Construct reliability and validity.*

Variabel Penelitian	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DK (X1)	0.925	0.937	0.945	0.775
LMX (X2)	0.959	0.960	0.967	0.830
MK (Y1)	0.918	0.922	0.942	0.803
PKK (Y2)	0.968	0.968	0.977	0.912

Keterangan: DK = Disiplin kerja (X1); LMX= *Leader Member Exchange* (X2), MK = Motivasi Kerja (Y1); PKK = Prestasi Kerja (Y2)

Sumber : Hasil olahan data PLS Versi 4.0, Tahun 2026

Analisis pada Tabel 4.6 mengindikasikan bahwa seluruh variabel penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas komposit di atas 0,70, sehingga instrumen dapat dikategorikan andal dan layak diterapkan. Di samping itu, validitas diskriminan terbukti terpenuhi, terlihat dari nilai akar kuadrat AVE yang melampaui korelasi antarvariabel laten dan cross-loading setiap indikator yang lebih menonjol pada konstruk masing-masing. Temuan ini menegaskan bahwa semua indikator penelitian memiliki konsistensi dan integritas metodologis, memungkinkan data digunakan secara terstruktur dan menyeluruh untuk mendukung analisis serta interpretasi hasil penelitian secara koheren dan terpercaya.

Composite Validity

Pengukuran reliabilitas komposit berfungsi untuk menilai kekonsistenan antarindikator dalam setiap konstruk penelitian. Sebagai tolok ukur, skor di atas 0,70 menandakan instrumen telah memenuhi standar keandalan yang memadai. Berdasarkan data Tabel 4.5, variabel disiplin kerja tercatat 0,937, *Leader-Member Exchange* 0,960, motivasi kerja 0,922, dan prestasi kerja 0,968, menunjukkan bahwa seluruh konstruk laten memiliki reliabilitas komposit unggul. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan tidak hanya memenuhi kriteria kesesuaian metodologis, tetapi juga menjamin integritas dan konsistensi pengukuran untuk seluruh aspek disiplin kerja, hubungan pimpinan-bawahan, motivasi, serta prestasi kerja,

sehingga hasil analisis dapat dipertanggungjawabkan secara akademik dan valid secara empiris.

Convergent Validity

Tabel 7. Nilai Rerata dan Outer Loadings.

Variabel dan Indikator	Rerata	Original sample (O)	Outer Loadings t statistics (O/STDEV)	P values
Disiplin kerja (X1):	4.55			
Kepatuhan pada aturan (X1.1)	4.60	0.906	17.862	0.000
Kepatuhan jam kerja (X1.2)	4.42	0.891	16.466	0.000
Kepatuhan standar kerja (X1.3)	4.52	0.933	30.171	0.000
Patuh berpakaian seragam (X4)	4.65	0.704	10.463	0.000
Kerja menurut SOP (X1.5)	4.58	0.945	31.968	0.000
Leader Member Exchange (X2):	4.33			
Affect/pengaruh (X2.1)	4.42	0.933	19.061	0.000
Loyalty/kesetiaan (X2.2.)	4.45	0.931	20.332	0.000
Contribution/ kontribusi (X2.3)	4.38	0.919	14.455	0.000
Respek terhadap profesi (X2.4)	4.33	0.940	22.752	0.000
Trust/saling percaya (X2.5)	4.24	0.873	18.341	0.000
Obligation/ Kewajiban (X2.6)	4.15	0.866	32.336	0.000
Motivasi kerja (Y1) :	4.26			
Kebutuhan prestasi (Y1.1)	4.43	0.901	22.454	0.000
Kebutuhan afiliasi (Y1.2)	4.30	0.940	36.623	0.000
Kebutuhan kekuasaan (Y1.3)	4.00	0.842	19.185	0.000
Kebutuhan otonomi (Y1.4)	4.32	0.899	22.406	0.000
Prestasi kerja karyawan (Y2) :	4.38			
Perspektif keuangan (Y2.1)	4.38	0.946	35.116	0.000
Perspektif pelanggan (Y2.2)	4.41	0.975	67.245	0.000
Perspektif proses bisnis internal (Y2.3)	4.36	0.983	110.937	0.000
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y2.4)	4.38	0.916	15.771	0.000

Sumber: Hasil olahan data PLS Versi 4.0 dengan Sig. t = significant at .05 level

Hasil pengujian model pengukuran pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel disiplin kerja, *leader-member exchange*, motivasi kerja, dan prestasi kerja karyawan dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan oleh nilai outer loading $\geq 0,60$ dan p-value signifikan pada $\alpha = 0,05$, yang menunjukkan adanya korelasi positif dan signifikan antara indikator dan konstruk yang diukur.

Evaluasi *Goodness of Fit Model*

Tabel 8. Hasil Pengujian *Goodness of Fit*.

Variabel endogen	R-square	R-square adjusted
Motivasi kerja	0.614	0.599
Kinerja karyawan	0.763	0.748

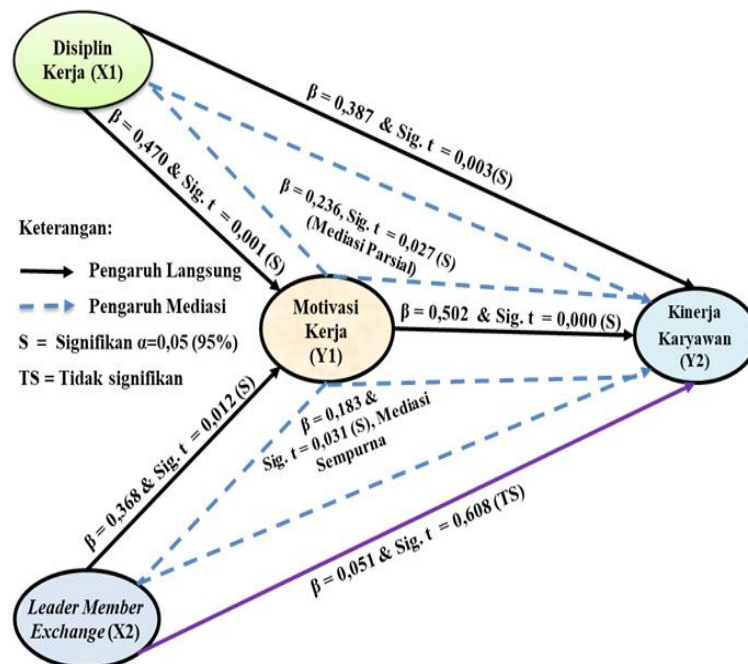
Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) tersebut dapat diketahui Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\
 &= 1 - \{(1 - 0,599)(1 - 0,748^2)\} \\
 &= 1 - 0,1011 = 0,8989
 \end{aligned}$$

Hasil pengujian predictive relevance (Q^2) mencatat skor 0,8989, menandakan bahwa model penelitian secara efektif dapat memetakan variasi pengaruh disiplin kerja dan Leader–Member Exchange terhadap motivasi serta prestasi kerja karyawan hingga 89,89%, sementara sisa 10,11% dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar kerangka model. Temuan ini mengindikasikan bahwa model memiliki akurasi prediktif yang signifikan, mampu menangkap keterkaitan antarvariabel dengan cara yang koheren dan menyeluruh, sehingga memberikan dasar yang valid secara empiris bagi interpretasi dan pengambilan keputusan terkait hubungan konstruk laten dalam penelitian ini.

Pengujian Model Struktural Dan Hipotesis Penelitian

Pengujian Hipotesis Dan Koefisien Jalur Pengaruh Parsial Atau Langsung



Gambar 1. Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis.

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antar variabel yang disajikan pada Gambar 4.1. secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 9. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Penelitian.

Pengaruh langsung		Koefisien Jalur (β)			Hasil Pengujian Hipotesis
		Estimate	t-statistik	p-value	
H1.	DK (X1) -> MK (Y1)	0.470	3.248	0.001	Diterima
H2.	DK (X1) -> PKK (Y2)	0.387	2.934	0.003	Diterima
H3.	LMX (X2) -> MK (Y1)	0.365	2.515	0.012	Diterima
H4.	LMX (X2) -> PKK (Y2)	0.051	0.513	0.608	Ditolak
H5.	MK (Y1) -> PKK (Y2)	0.502	3.896	0.000	Diterima
Pengaruh tidak langsung (mediasi)					
H6.	DK (X1) -> MK (Y1) -> PKK (Y2)	0.236	2.218	0.027	Mediasi Parsial
H7.	LMX (X2) -> MK (Y1) -> PKK (Y2)	0.183	2.157	0.031	Mediasi Sempurna
Keterangan: DK = Disiplin kerja (X1); LMX= <i>Leader Member Exchange</i> (X2), MK = Motivasi Kerja (Y1); PKK = Prestasi Kerja (Y2)					

Pembahasan

Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Sultra Cabang Raha. Peningkatan disiplin kerja yang tercermin dari kepatuhan terhadap aturan, jam kerja, standar kerja, penggunaan seragam, dan pelaksanaan pekerjaan sesuai SOP memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Secara empiris, mayoritas responden menilai disiplin kerja telah terlaksana dengan baik, dengan indikator kepatuhan bekerja sesuai SOP sebagai yang paling dominan. Temuan ini mendukung teori Dessler (2019) dan Siagian (2014) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja yang mendorong motivasi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan beberapa studi terdahulu yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja karyawan dapat dicapai melalui penguatan dan konsistensi penerapan disiplin kerja oleh manajemen Bank Sultra Cabang Raha.

Pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Bank Sultra Cabang Raha. Kepatuhan terhadap aturan, jam

kerja, standar kerja, penggunaan seragam, dan pelaksanaan pekerjaan sesuai SOP terbukti meningkatkan prestasi kerja yang diukur melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, peningkatan prestasi kerja karyawan dapat dicapai melalui penerapan dan konsistensi disiplin kerja yang kuat.

Pengaruh LMX terhadap motivasi kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa konektivitas struktural antara pimpinan dan bawahan memegang peranan signifikan dalam membentuk aktivasi psikologis karyawan di Bank Sultra Cabang Raha. Kualitas interaksi ini tercermin dari intensitas afeksi, loyalitas institusional, kontribusi kolaboratif, penghormatan terhadap kredibilitas profesi, kepercayaan timbal balik, dan pemenuhan kewajiban bersama. Secara empiris, mayoritas responden menilai dimensi loyalitas sebagai reflektor yang paling menonjol, sedangkan penghormatan pada profesi mencerminkan integritas keseluruhan relasi hierarkis, dan kebutuhan prestasi menjadi indikator utama motivasi kerja.

Pengamatan lebih lanjut mengindikasikan bahwa penguatan dorongan psiko-struktural individu dapat dicapai melalui pengelolaan berkesinambungan terhadap hubungan pimpinan-bawahan. Dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi kolaboratif, respek profesional, kepercayaan, dan kewajiban menjadi fondasi dalam menstimulasi motivasi internal pegawai. Hasil ini konsisten dengan kerangka teori path-goal leadership, yang menekankan bahwa efektivitas relasi hierarkis mendorong pencapaian tujuan individual dan organisasi secara simultan (Luthans, 2021; Yukl, 2013).

Akhirnya, temuan penelitian menegaskan bahwa peningkatan kualitas LMX tidak hanya berdampak pada motivasi karyawan secara langsung, tetapi juga memberikan implikasi positif terhadap kapasitas output organisasi. Dengan demikian, strategi penguatan relasi pimpinan-bawahan yang berkelanjutan dan sistematis menjadi instrumen penting dalam meningkatkan produktivitas, keterikatan psikologis, dan performansi karyawan secara keseluruhan. Integrasi antara motivasi internal dan kualitas interaksi hierarkis membentuk mekanisme sinergis yang esensial bagi pengembangan kapasitas kerja dan pencapaian target organisasi di masa depan.

Pengaruh LMX terhadap prestasi kerja karyawan

Fenomena empiris mengindikasikan bahwa koneksi hierarkis afiliasi pimpinan-bawahan memiliki implikasi positif terhadap aktivitas produktivitas individu, meskipun pengaruh langsungnya tidak signifikan secara statistik. Dimensi keterikatan afektif, loyalitas, kontribusi proaktif, penghormatan profesional, kepercayaan timbal balik, serta kewajiban formal belum cukup untuk memacu kapabilitas output pada ranah finansial, orientasi interaksi

pelanggan, proses internal organisasi, maupun pembentukan kompetensi dan kapasitas pengembangan pegawai (Luthans, 2021; Yukl, 2013).

Ketidaksignifikanan jalur langsung ini diduga bersumber dari sinkronisasi lintas unit yang belum optimal, heterogenitas adopsi teknologi dan inovasi di kalangan karyawan, serta ketidakseimbangan distribusi sumber daya manusia antar divisi. Hambatan-hambatan tersebut menahan efektivitas relasi pimpinan-bawahan, sehingga dampak LMX terhadap performansi eksekutif karyawan tidak tampak secara langsung (Dessler, 2019; Kreitner & Kinicki, 2014).

Meski demikian, jalur tidak langsung melalui aktivasi motivasional intrapersonal karyawan terbukti signifikan dalam memperkuat pengaruh LMX terhadap performansi kerja. Dengan kata lain, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh (full mediation), yang menyalurkan kontribusi relasi pimpinan-bawahan ke dalam peningkatan output individu. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan mediasi serupa, meski berbeda dengan studi lain yang menegaskan pengaruh langsung LMX signifikan. Karakteristik organisasi perbankan daerah yang berada di bawah pengawasan pemerintah dan terpapar intervensi eksternal menjadi pembatas otonomi pimpinan dan pegawai dalam mendorong performansi secara langsung (Colquitt et al., 2020; Intana, 2023; Fadly & Nuraeni Kadir, 2023; Dessler, 2019).

Pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan

Analisis empiris menunjukkan bahwa penggerak psiko-struktural karyawan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap eksekusi operasional individu, di mana intensitas dorongan yang berasal dari kebutuhan akan pencapaian, keterikatan sosial, otonomi personal, serta kewenangan berperan sebagai katalisator peningkatan performansi. Motivasi kerja ini berfungsi memperluas variasi perilaku produktif dan menstimulasi ketekunan dalam menuntaskan tanggung jawab organisasi, sehingga capaian kinerja tercermin dalam dimensi multidimensional meliputi perspektif keuangan, orientasi pemanfaatan demand eksternal, proses bisnis internal, serta pengembangan kapabilitas internal. Dengan demikian, dorongan internal maupun pengaruh eksternal karyawan secara simultan memperkuat keterlibatan individu, meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, dan menghasilkan prestasi kerja yang konsisten serta terukur di seluruh spektrum organisasi.

Peran motivasi kerja sebagai mediasi pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja

Prosedur mediasi motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada rekomendasi metodologis Hair et al. (2021), di mana hasil analisis menegaskan bahwa pengaruh agregat kedisiplinan kerja terhadap kapabilitas pencapaian kinerja karyawan bersifat signifikan. Selain itu, jalur tidak langsung melalui dorongan psikologis internal juga menunjukkan kontribusi

nyata terhadap prestasi kerja, sementara pengaruh langsung disiplin kerja tetap memberikan dampak signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial, yang menegaskan bahwa pencapaian kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kedisiplinan langsung, tetapi juga melalui peningkatan dorongan internal yang memfasilitasi efektivitas pelaksanaan tugas.

Dukungan empiris menunjukkan bahwa karyawan Bank Sultra Cabang Raha secara konsisten menilai kinerja mereka baik, dengan indikator perspektif pelanggan menjadi dimensi paling dominan dalam menilai prestasi, diikuti oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif keuangan, sedangkan perspektif proses bisnis internal menempati posisi terendah. Temuan ini menekankan bahwa orientasi terhadap pelanggan merupakan katalisator utama dalam merefleksikan kapabilitas pencapaian kinerja, sekaligus menunjukkan bahwa faktor eksternal yang berkaitan dengan kualitas layanan dan interaksi pelanggan menjadi tolak ukur dominan dalam evaluasi kinerja individu.

Pengaruh LMX terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja

Analisis empiris mengindikasikan bahwa interaksi antara pimpinan dan bawahan (LMX) secara signifikan merangsang penggerak psikologis internal karyawan, sementara efek langsung dari LMX terhadap kapabilitas pencapaian kerja individu tidak menunjukkan signifikansi. Temuan ini menegaskan peran LMX sebagai variabel mediator penuh, di mana kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan memfasilitasi dorongan motivasional yang selanjutnya menentukan prestasi kerja. Dengan demikian, kontribusi LMX bersifat tidak langsung melalui mekanisme motivasi, bukan sebagai pengaruh langsung, sehingga jalur mediasi menjadi kunci dalam memproyeksikan kinerja yang optimal.

Selain itu, temuan lapangan memperlihatkan bahwa karyawan Bank Sultra Cabang Raha secara konsisten menunjukkan kapabilitas kerja yang tinggi, tercermin pada peningkatan kuantitas dan kepuasan nasabah, optimalisasi kualitas layanan sesuai standar, penurunan retensi klien, serta pembangunan interaksi pelanggan yang efektif dan harmonis. Hal ini menegaskan bahwa hubungan LMX yang terstruktur dengan baik mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang kemudian memediasi secara signifikan pencapaian hasil kerja, menandakan bahwa keberhasilan kinerja bukan hanya hasil dari hubungan langsung dengan pimpinan, tetapi melalui penguatan motivasi sebagai katalisator utama perilaku kerja.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis temuan yang telah dianalisis, penelitian ini menghasilkan pernyataan inferensial yang memetakan keterkaitan antarvariabel secara menyeluruh dan konseptual, sekaligus menegaskan mekanisme interaksi internal dalam konteks studi: (1) Ketekunan disiplin mendorong dorongan kerja karyawan. Tingkat kepatuhan terhadap norma, jadwal operasional, prosedur standar, aturan internal, dan atribut seragam menjadi penggerak psikologis yang meningkatkan antusiasme dan komitmen dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan. (2) Ketekunan disiplin menstimulasi pencapaian kinerja individu. Kepatuhan yang konsisten terbukti memperkuat kapabilitas output kerja, termasuk pada aspek finansial, kepuasan pengguna layanan, efisiensi proses internal, serta pengembangan kapasitas profesional. (3) Kualitas interaksi pemimpin-bawahan (LMX) memperkuat motivasi intrinsik. Dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi, penghormatan terhadap profesi, kepercayaan timbal balik, dan tanggung jawab bersama menjadi katalisator bagi dorongan internal karyawan yang tercermin melalui prestasi, jejaring sosial, kekuasaan, dan kemandirian. (4) LMX tidak menunjukkan pengaruh langsung signifikan terhadap output kinerja. Meskipun hubungan antar pemimpin dan bawahan baik, hal tersebut tidak secara langsung menambah hasil kerja, sehingga dampaknya bersifat mediatif dan tidak langsung. (5) Dorongan kerja intrinsik berkontribusi signifikan terhadap kinerja. Semakin kuat motivasi internal karyawan—meliputi pencapaian prestasi, hubungan sosial, kekuasaan, dan otonomi—semakin tinggi tingkat efektivitas kerja individu. (6) Motivasi bertindak sebagai mediator parsial antara disiplin dan kinerja. Ketekunan disiplin memicu motivasi, yang kemudian memperkuat hasil kerja, sehingga pengaruh disiplin muncul melalui kombinasi jalur langsung dan tidak langsung. (7) Motivasi berfungsi sebagai mediator penuh pada hubungan LMX dan kinerja. Kualitas interaksi pimpinan-bawahan meningkatkan motivasi internal, yang kemudian secara signifikan mendorong kinerja, sementara LMX tidak berdampak langsung. Dengan demikian, pengaruh LMX terhadap hasil kerja hanya terealisasi melalui penguatan motivasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning.
- Adriani, F., Alhadar, M., & R. S. (2023). Pengaruh leader-member exchange (LMX) dan team member exchange (TMX) terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(3), 142–162. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i3.1132>
- Anthony, A. E. (2017). Effects of discipline management on employee performance in an organization: The case of County Education Office Human Resource Department,

- Turkana County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 1–18.
- Armstrong, M. (2021). *Handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management* (7th ed.). Kogan Page.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fadly, F., Kadir, N., & S. (2023). Pengaruh budaya organisasi, workload, dan leader member exchange terhadap kinerja organisasi melalui organizational citizenship behaviour. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 245–259.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konopaske, R. (2015). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Education.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (2nd ed.). Erlangga.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Intana, A. H. (2023). Pengaruh leader member exchange dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui komitmen. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan dan Agama*, 1(2), 9–19. <https://doi.org/10.59024/jipa.v1i2.107>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Krismiaji, & Aryani, Y. A. (2019). *Akuntansi manajemen* (Edisi ke-3). UPP STIM YKPN.
- Krylov, S. (2019). Strategic customer analysis based on balanced scorecard. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum*, 13(1), 12–25. <https://doi.org/10.26552/ems.2019.1.12-25>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-64802-127-5>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Rosda.
- Mifah, T. (2010). *Kepemimpinan dan manajemen*. PT Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen personalia (Manajemen sumber daya manusia)* (Vol. 3). Ghalia Indonesia.

- Nurchahyo, A. (2011). Analisis variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Quadra Mitra Perkasa Balikpapan. *Jurnal Eksis*, 7(2), 1972–1982.
- Sari, M. P. (2023). Pengaruh leader member exchange (LMX) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 3016–3021.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Silalahi, B. (2004). *Corporate culture and performance*. Yayasan Pendidikan Al Hambra.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ke-2). STIE YKPN.
- Terry, G. R. (2001). *Principles of management* (7th ed.). Richard D. Irwin.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader–member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Research Acquisition Review Quarterly*, 233–244.
- Vibriwati. (2005). Hubungan pertukaran pemimpin–anggota dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dimediasi oleh keadilan organisasional. *Kinerja*, 9(2), 162–172. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v9i2.913>
- Winardi. (2007). *Manajemen perilaku organisasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.