



Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sepatu Bata, Tbk

Kurnia¹, Hadrianus Pius Sunardi²

^{1,2}Universitas Kristen Krida Wacana, Indonesia

E-mail: kurnia.2018em031@civitas.ukrida.ac.id, sunardi@ukrida.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2023-02-12 Revised: 2023-03-23 Published: 2024-04-03 Keywords: <i>Work Discipline;</i> <i>Employee Performance;</i> <i>Motivation.</i>	The purpose of this research was to find out whether motivation and work discipline influence the performance of employees of PT Shoes Bata, Tbk. The sampling technique used a questionnaire method which contain a list of statements regarding each variable studied. The respondents of this research were employees of PT Shoes Bata, Tbk who passed the probationary period and had been declared employees, both permanent and contract, using the Slovin formula to obtain the required number of samples, resulting in 206 samples. Data analysis in this research used the SmartPLS 4.0 program. Hypothesis testing using the PLS approach was carried out in two stages, namely testing the outer model and inner model. The outer model test was carried out to prove the validity and reliability of all indicators for each variable. The inner model test was carried out to test the influence between variables according to the previously established hypothesis. The research results showed that motivation and work discipline have a significant positive effect on the performance of employees of PT Shoes Bata, Tbk, both simultaneously and partially. The research results showed that the motivation variables (X1) and work discipline (X2) have an influence on employee performance variables of 63.3%. And influenced by other variables (aside from the variables in this study) amounting to 36.7%.

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2023-02-12 Direvisi: 2023-03-23 Dipublikasi: 2024-04-03 Kata kunci: <i>Disiplin Kerja;</i> <i>Kinerja Karyawan;</i> <i>Motivasi.</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sepatu Bata, Tbk. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode kuesioner yang berisi daftar pernyataan mengenai setiap variabel yang diteliti. Responden penelitian ini ialah karyawan PT Sepatu Bata, Tbk yang lulus masa percobaan dan sudah dinyatakan sebagai karyawan, baik tetap maupun kontrak, dengan menggunakan rumus Slovin untuk mendapatkan jumlah sampel yang diperlukan, sehingga didapatkan sebanyak 206 sampel. Analisis data pada penelitian ini menggunakan program SmartPLS 4.0. Pengujian hipotesis dengan pendekatan PLS, dilakukan dengan dua tahap, yakni pengujian outer model dan inner model. Uji outer model dilakukan untuk membuktikan validitas dan reliabilitas seluruh indikator pada setiap variabel. Uji inner model dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel sesuai hipotesis yang ditetapkan sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sepatu Bata, Tbk, baik secara simultan maupun parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi (X1) dan disiplin kerja (X2) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 63,3%. Serta dipengaruhi oleh variable-variabel lainnya (selain variabel dalam penelitian ini) sebesar 36,7%.

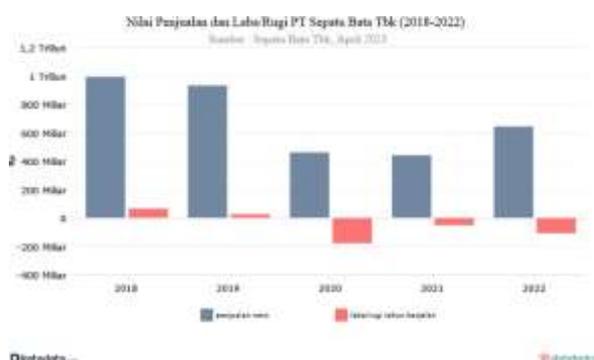
I. PENDAHULUAN

PT. Sepatu Bata, Tbk, perusahaan pabrik sepatu lokal asal Indonesia dan telah terdaftar di Jakarta Stock Exchange sejak 24 Maret 1982. PT Sepatu Bata, Tbk dikenal dengan perusahaan yang berfokus pada penjualan sepatu sekolah untuk berbagai segmentasi pasar dengan berbagai varian produk sepatu. Segmentasi pasar yang dilakukan oleh PT Sepatu Bata, Tbk dalam varian produk sepatunya dibagi ke dalam beberapa naungan merek sepatu terkenal. Selain itu, pangsa pasar Bata bukan hanya lokal, tapi juga internasional. Adapun jumlah toko dari Bata

sebanyak 435 toko, baik di tengah kota dan toko keluarga. Diferensiasi biasanya dilakukan pada tiap toko ritel milik Bata sehingga sepatu yang dijual pada tiap toko akan berbeda. Bata yang beroperasi di Indonesia membawahi toserba Bata dan toko ritel milik perorangan (www.bata.com).

Meskipun PT Sepatu Bata, Tbk mengoperasikan ratusan ritel toko di seluruh negeri hingga menjadi pengkhususan produk bagi pemenuhan kebutuhan bagi permintaan lokal dan internasional, akan tetapi sejak tahun 2020 hingga tahun 2022 PT Sepatu Bata, Tbk terus

mengalami kerugian jika dilihat pada Gambar nomor 1 yang berisikan total sales dan profitabilitas dari Bata Indonesia 98 2019; 459,6 miliar pada tahun 2020; 438,5 miliar pada tahun 2021; dan 643,5 miliar pada tahun 2022. Melihat penjualan neto yang didapatkan PT Sepatu Bata, Tbk hingga mencapai ratusan miliar setiap tahunnya, PT Sepatu Bata, Tbk hanya memperoleh laba di tahun 2018 sebesar 67,9 miliar dan laba ditahun 2019 sebesar 23,4 miliar. Setelah 2019 berlalu PT Sepatu Bata, Tbk terus merugi sebesar 177 miliar di tahun 2020; 51,2 miliar di tahun 2021; dan 106,1 miliar di tahun 2022.



Gambar 1. Nilai Penjualan dan Laba/Rugi PT Sepatu Bata, Tbk

Dalam hal ini banyaknya penjualan neto yang dihasilkan PT Sepatu Bata, Tbk tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang kompeten dalam mengelola, memperhitungkan, merancang, dan memitigasi anggaran keuangan PT Sepatu Bata, Tbk. Hal ini dibuktikan dalam laman Katadata (2023), PT Sepatu Bata, Tbk yang semula beban pokok penjualan PT Sepatu Bata, Tbk untuk operasional penjualan dan pemasarannya hanya sebesar Rp 193,014 miliar di tahun 2022 meningkat sebesar Rp 214,46 miliar, dalam hal ini biaya operasional penjualan dan pemasaran naik sebesar 10%. Kemudian beban umum dan administrasinya semula di tahun 2021 hanya sebesar Rp 64,467 miliar, di tahun 2022 naik menjadi Rp 111,15 miliar.

Selain dari meningkatnya beban biaya pokok penjualan, PT Sepatu Bata, Tbk juga memiliki hutang yang semula hutang di tahun 2021 sebesar Rp 225,81 miliar, di 2022 hutang tidak terbayarkan dan semakin meningkat diangka Rp 319,76 miliar. Melihat kondisi keuangan PT Sepatu Bata, Tbk yang kian merugi sehingga menimbulkan negative impact. Banyak kemungkinan faktor yang terjadi pada perusahaan PT Sepatu Bata, Tbk hingga terus mengalami

penurunan laba dan membuat banyak hutang, terkait SDM (unsur people) dalam entitas.

Kondisi human resources pada PT Sepatu Bata, Tbk (BATA) juga mengalami kesulitan saat perusahaan di 2012 didemo oleh karyawannya akibat kontradiktif terkait status karyawan kontrak & tetap. Dampaknya, Bata harus menutup kegiatan operasional pabrik Purwakarta di tahun tersebut (www.liputan6.com). Pada tahun 2021, Bata juga mengalami tuntutan dari Agus Setiawan karena masalah pesangon. Bata digugat oleh mantan karyawannya melalui PKPU Jakarta Pusat (www.finance.detik.com). Pada tahun 2022, seorang karyawan PT Sepatu Bata, Tbk dengan jabatan sebagai kepala toko melakukan penggelapan di sebuah toko Bata.

Adapun Yosie A. Kuranji selaku direktur, seolah lepas tangan terkait isu dalam perusahaan dengan cara resign. Pada April 2023, terdapat keterbukaan info BEI bahwa Yosie A.K. telah mengajukan resign dari jabatannya saat ini (Direktur) dan telah digantikan posisinya dengan Direktur PT Sepatu Bata, Tbk terbaru.

Pergantian posisi Direktur PT Sepatu Bata, Tbk diharapkan dapat memperbaiki kondisi ini dengan mengatur strategi baru terhadap manajemen kinerja dan aspek lain yang merupakan sumber utama yang akan mempengaruhi keuntungan perusahaan sehingga dapat membagikan dividen serta kesejahteraan (Edison et al., 2020:187), dapat dilihat pada gambar 2. Alur dan Dampak dari Kinerja.



Gambar 2. Alur dan Dampak dari Kinerja.

Adanya direktur baru juga diharapkan dapat membuat trik persaingan baru dalam melakukan perbaikan kinerja karyawan agar perusahaan mendapatkan profit dan tetap bertahan serta berkembang menjadi lebih baik lagi. Dengan cara optimalisasi produktivitas dari karyawan yang dilakukan melalui kiat-kiat maksimalisasi kapabilitas SDM dengan goals utama berupa pencapaian tujuan perusahaan secara umum (Edison et al., 2020).

Untuk dapat memaksimalkan kinerja karyawan yang merupakan imbal proses mengacu pada pengukuran periode tertentu, serta untuk dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan menguntungkan bagi perusahaan, tentunya perusahaan harus juga memperhatikan target, kualitas, waktu penyelesaian, dan taat asas (Edison et al., 2020:188). Perusahaan harus dapat melakukan target terperinci mengenai kinerja karyawan dalam pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, ataupun jumlah uang yang akan dihasilkan karyawan, serta kualitas terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan diimbangi waktu penyelesaian pekerjaan yang pasti dan taat asas hasil dari kinerja karyawan harus dilakukan secara benar, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan (Edison et al., 2020:193). Namun untuk mendapatkan kinerja karyawan yang optimal dan memenuhi standar, perusahaan harus memberikan motivasi dan semangat kerja pada karyawan. Hal ini merupakan prosels penting yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan, karena dalam beberapa kasus pimpinan sering kali memberi ancaman, ataupun bentuk ketidak-sukaan terhadap bawahan dan berdampak pada kinerja karyawan (Edison et al., 2020:11).

Motivasi sebagai keadaan yang memengaruhi seseorang dalam memicu, memberikan arahan, dan melestarikan pemikiran dan tindakan yang berhubungan dengan hidupnya, terutama menjalankan pekerjaan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tanpa adanya dorongan, karyawan akan kurang antusias, malas, bosan, dan mudah menyerah dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya (Maharani et al., 2023). Saat karyawan merasa terdorong oleh suatu hal (motivasi) yang terdiri dari 2 faktor. Faktor dari dalam terdiri dari keingintahuan, tantangan, & responsibility. Faktor dari luar terdiri dari kompensasi, suasana kerja, atasan, ilmu yang diperoleh, atasan, kenaikan pangkat, dan tunjangan lainnya.

Selain semangat, diperlukan juga disiplin kerja dari karyawan agar tercipta kinerja karyawan yang baik. Edison & Wulandari (2019) menjelaskan disiplin kerja merupakan media bagi manajer berkomunikasi dengan tim sehingga bersedia mengubah perilaku serta upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan menaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Ia juga menambahkan kedisiplinan dapat mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas yang diberikan.

Bermula dari penurunan profit pada PT Sepatu Bata, Tbk di tahun 2018, lalu menurun lagi di tahun 2019, hingga mengalami kerugian di tahun 2020 sampai 2022, serta memiliki ratusan miliar hutang yang terjadi karena ketidak-mampuan sumber daya manusia dalam memproyeksikan keuangan perusahaan dan tercatat direktur PT Sepatu Bata, Tbk yang memiliki tanggung jawab penuh atas keputusan dalam sebuah perusahaan tercatat mengundurkan diri pada tanggal 10 April 2023 dan digantikan oleh direktur terbaru PT Sepatu Bata, Tbk. Pergantian posisi direktur PT Sepatu Bata, Tbk terbaru diharapkan dapat membuat strategi baru dalam melakukan tindakan pengelolaan sumber daya manusia, yaitu dengan memastikan kinerja seluruh karyawan berjalan dengan optimal dan harus di selibangkan dengan disiplin kerja yang baik dari karyawan dan pelrnanan pelmimpin PT Sepatu Bata, Tbk dalam memotivasi karyawannya.

Selain itu, telah terjadi beberapa kasus terkait penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh motivasi dan disiplin kerja pada PT. Sepatu Bata, Tbk. Pertama, terdapat sekitar 100 orang karyawan pabrik Purwakarta yang mangkir dalam bekerja karena mengikuti demo untuk menuntut status karyawan tetap. Selain itu, terdapat ketidakdisiplinan dari sisi manajemen yang dilakukan oleh direktur utama yang melakukan tindakan korupsi. Kasus lainnya adalah terkait motivasi pekerja, terjadi fenomena quite quitting, dimana 30% karyawan PT Sepatu Bata, Tbk menunjukkan demotivasi dalam bekerja yakni dengan keterlambatan dalam kehadiran, tingkat absesni yang meningkat, penurunan hasil produksi sebesar 5% dari setiap shiftnya. Karyawan cenderung tidak ingin berkontribusi maksimal bagi perusahaannya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data primer untuk menguji usulan yang diajukan hipotesis. Juga termasuk sebagai jenis deskriptif dan *causal research*, yang memiliki pengaruh keterkaitan antara penyebab dan akibatnya yang digambarkan melalui variabel terikat, yang merupakan variabel yang memperoleh pengaruh dari variabel bebas, yang merupakan variabel yang memberikan pengaruh. Adapun populasi dalam konteks ini adalah kuisisioner dari karyawan PT Sepatu Bata, Tbk yang berjumlah 426 karyawan tetap dan karyawan kontrak. Sampel ditentukan dari jumlah populasi untuk menentukan berapa data yang dapat diambil

sebagai sampel yang mewakili populasi (Sugiyono, 2020:131), menggunakan rumus Slovin, yaitu: $n = N / (1 + Ne^2)$, dengan keterangan:

n = total data yang diambil sebagai sampel
 N = total data yang diambil sebagai populasi
 Ne = limit toleransi kesalahan data

Sehingga sampel pada: $426 / (1 + (426(0,05^2))) = 206.29$ atau dibulatkan menjadi 206. Variabel dalam penelitian ini, terdiri dari:

1. Profil dari responden, yakni nama responden, gender, umur, periode bekerja.
2. Variabel terikat: kinerja tenaga kerja.
3. Variabel bebas: motivasi dan disiplin pekerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *structural equation modelling* (SELM). Analisis data digunakan beberapa tahap pada tahap pertama yaitu deskripsi variabel karakteristik demografi responden dianalisis. Tahap kedua menggunakan analisis faktor eksplorasi untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel, ketiga pengujian validitas data dan reabilitasnya, terakhir menggunakan *structural equation modelling* (SELM) untuk menguji hubungan struktural antara variabel dan hipotesis. Pengolahan data dilakukan menggunakan SmartPLS, karena keunggulan dari SmartPLS yang terdapat *bootstrapping*, *inner model*, dan *outer model*, dan hasil olah data menggunakan SmartPLS dapat dilihat dengan jelas angka serta letak variabel (Ghozali, 2021).

Kuesioner yang akan digunakan harus diuji apakah isi dari kuisisioner tersebut valid atau tidak. Validitas kuisisioner berarti pertanyaan mampu mengarahkan pada jawaban atas tujuan penelitian dilakukan (Sugiyono, 2020). Uji terdiri dari Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan (Ghozali, 2021). Pengujian selanjutnya adalah reliabilitas. Uji ini untuk mengukur instrumen yang digunakan dalam mengukur konstruk dalam memastikan bahwa hasil uji akurat, konsisten, dan tepat. Uji Struktural Model (*Inner Model*), yaitu menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali, 2021). Uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen secara langsung ataupun tidak langsung terhadap variabel endogen. Penelitian ini menggunakan PLS-SELM dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk menguji tingkat akurasi pada sampel selanjutnya dilakukan analisis dengan *output path coefficient*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Demografi Responden

Pengujian menggunakan kuisisioner disebarluaskan kepada karyawan PT Sepatu Bata, Tbk. Dari hasil kuisisioner yang disebarkan diperoleh 206 responden yang bersedia untuk mengisi kuisisioner sesuai dengan kenyataan yang terjadi dalam lingkungan Perusahaan.

Tabel 1. Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karyawan PT Sepatu Bata, Tbk	Jumlah Karyawan	
	Frekuensi Responden	Persentase (%)
Perempuan	93 Responden	45%
Laki-Laki	113 Responden	55%
Jumlah	206 Responden	100%

Berdasarkan hasil dari tabel 1, terlihat bahwa terdapat 206 tenaga kerja yang mengisi kuisisioner PT Sepatu Bata, Tbk mengisi kuisisioner yang telah disebarkan. Hasil tersebut dibagi 2, yakni pria dan wanita.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Tabel 2. Demografi Responden Berdasarkan Umur

Umur Karyawan	Jumlah Karyawan	
	Frekuensi Responden	Frekuensi Responden
18 - 21 Tahun	32 Responden	15,5%
22 - 25 Tahun	54 Responden	26,2%
26 - 30 Tahun	59 Responden	28,6%
31 - 35 Tahun	37 Responden	18%
Di atas 35 Tahun	24 Responden	11,7%
Jumlah	206 Responden	100%

Berdasarkan hasil dari tabel 2, dapat dilihat bahwa dari total responden sebanyak 206 responden karyawan PT Sepatu Bata, Tbk yang terbagi menjadi 5 kategori *range* umur.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

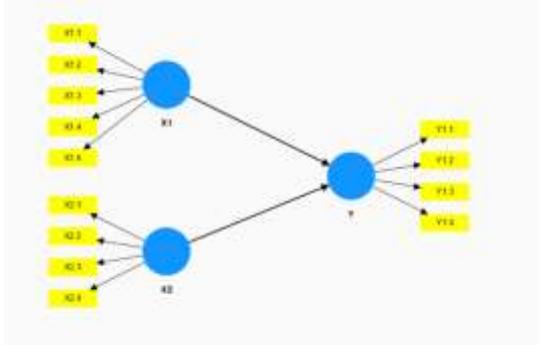
Tabel 3. Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Karyawan	
	Frekuensi Responden	Persentase (%)
< 1 Tahun	57 Responden	28%
2 - 3 Tahun	66 Responden	33%
4 - 5 Tahun	60 Responden	29%
> 6 Tahun	23 Responden	11%
Jumlah	206 Responden	100%

Berdasarkan hasil tabel 3, terlihat total sebanyak 206 responden PT Sepatu Bata, Tbk yang terbagi menjadi 4 kategori *range* lama bekerja.

4. Pengujian Outer Model

Diagram SEM dari pengujian yang dilakukan:



Gambar 3. Path Diagram

Adapun untuk mengetahui ada tidaknya dan seberapa banyak outlier dalam penelitian, digunakanlah validitas dan reliabilitas konstruksya. Pengujian ini dilakukan dengan uji validitas (terdiri dari uji validitas konvergen dan diskriminan dengan masing-masing syarat) dan uji reliabilitas (melihat nilai *cronbachs alpha* dan *composite reliability*).

5. Validitas Konvergen

Tabel 4. Hasil Uji Outer Loadings

Matrix			
	X1	X2	Y
X1.1	0.785		
X1.2	0.765		
X1.3	0.742		
X1.4	0.770		
X1.5	0.744		
X2.1		0.810	
X2.2		0.781	
X2.3		0.823	
X2.4		0.807	
Y1.1			0.802
Y1.2			0.828
Y1.3			0.775
Y1.4			0.763

Berdasarkan hasil tersebut, indikator X1 dan X2 memiliki loading factor > 0,70 yang artinya seluruh indikatornya adalah valid untuk mengukur konstruksya.

6. Validitas Diskriminan

Tabel 5. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Fornell-Larcker criterion			
	X1	X2	Y
X1	0.761		
X2	0.619	0.805	
Y	0.702	0.729	0.793

Berdasarkan hasil uji fornell-larcker criterion dapat diketahui bahwa nilai square root AVE pada disiplin kerja sebesar 0,805, lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara kedisiplinan dengan kinerja 0,619 yang menunjukkan persyaratan nilai discriminant validity sudah terpenuhi dan dapat diterima. Kemudian, nilai akar AVE pada kinerja karyawan 0,793 > dibandingkan nilai korelasi disiplin kerja 0,729, selain itu hasil uji kolerasi pada kinerja karyawan juga lebih besar dibandingkan nilai korelasi motivasi sebesar 0,702. Hal tersebut menunjukkan persyaratan nilai discriminant validity sudah terpenuhi dan dapat diterima.

Uji *discriminant validity* kemudian dilakukan dengan uji *cross loading*. Standar dari pengujian ini apabila hasil ujinya merupakan yang terbesar dibanding dengan hasil uji variabel lainnya. Tabel *cross loading* yang digunakan:

Tabel 6. Hasil Uji Cross Loadings

Matrix			
	X1	X2	Y
X1.1	0.785	0.511	0.597
X1.2	0.765	0.511	0.581
X1.3	0.742	0.455	0.463
X1.4	0.770	0.391	0.482
X1.5	0.744	0.475	0.526
X2.1	0.472	0.810	0.606
X2.2	0.478	0.781	0.524
X2.3	0.536	0.823	0.623
X2.4	0.507	0.807	0.586
Y1.1	0.579	0.546	0.802
Y1.2	0.594	0.621	0.828
Y1.3	0.533	0.555	0.775
Y1.4	0.515	0.584	0.763

Hasil uji pada tabel 6 menunjukkan seluruh nilai *cross loading* dari setiap indikator dari setiap variabel lebih besar dari nilai *cross loadings* variabel. Hal ini membuat penelitian tersebut sesuai dengan standar yang ditentukan. Artinya penelitian ini lulus uji *cross loadings*.

Berdasarkan matriks multitrait-multimetode, untuk menilai *discriminant validity*: rasio korelasi heterotrait-monotrait (HTMT), (Henseler *et al.*,2015) membuktikan hasil kerja unggul pendekatan MonteCarlo, di mana mereka membandingkan pendekatan baru dengan kriteria Fornell-Larcker dan penilaian cross-loading (parsial). Maka, dilakukan validitas dari diskriminan menggunakan kriteria HTMT di mana jika nilai HTMT < 0,90 menunjukkan evaluasi *discriminant validity* dengan HTMT terpenuhi.

Tabel 7. Hasil Uji HTMT

Discriminant validity			
Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix			
	X1	X2	Y
X1			
X2	0.750		
Y	0.857	0.895	
Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List			
Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)			
X2 <-> X1	0.750		
Y <-> X1	0.857		
Y <-> X2	0.895		

Berdasarkan hasil uji pada tabel 7, nilai HTMT setiap pasangan variabel adalah < 0,9, maka evaluasi *discriminant validity* dengan HTMT terpenuhi

Metode lain untuk menguji validitas diskriminan, yaitu dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE) dan akar kuadrat dari AVE, dengan ketentuan apakah setiap konstruk memiliki korelasi lebih besar daripada korelasi antara konstruk lainnya. Sebelum melihat korelasinya, nilai AVE dikatakan valid jika lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian AVE dapat dilihat pada Tabel 8. Hasil Uji Konstruk Realibilitas dan Validitas.

7. Reliabilitas

Pengujian selanjutnya adalah *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* di atas 0,60. Lalu juga dapat dilihat dengan cara melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai *cronbachs alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *cronbachs alpha* di atas 0,7. Berikut hasil uji dalam penelitian ini:

Tabel 8. Hasil Uji Konstruk Realibilitas dan Validitas

Construct reliability and validity				
Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.819	0.824	0.873	0.580
X2	0.819	0.822	0.881	0.648
Y	0.802	0.805	0.871	0.628

Nilai *composite reliability* masing-masing variabel menunjukkan nilai konstruk > 0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi. Pada tabel 8, nilai cronbachs alpha masing-masing variabel menunjukkan nilai konstruk > 0,70, sehingga menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai cronbach's alpha dan keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi. Dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang tinggi dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Berdasarkan tabel 8 di atas juga menunjukkan bahwa *Average Variance Extracted* (AVE) masing - masing variabel yaitu X1 (Motivasi), X2 (Disiplin Kerja), dan Y (Kinerja Karyawan) memiliki konstruk > 0,50 berarti semua konstruk *reliable*. Sehingga, dapat dinyatakan bahwa setiap variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi atau syarat *convergent validity* yang baik sudah terpenuhi dan menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan 50% atau lebih variasi itemnya.

8. Pengujian Inner Model

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memastikan model struktural yang dibangun robust dan akurat (Ghozali, 2021). Tahapan analisis yang dilakukan pada evaluasi model struktural dilihat dari beberapa indikator yaitu:

9. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ditujukan untuk melihat hubungan/korelasi antara masing-masing variabel. Dalam SmartPLS, syarat agar tidak terjadi multikolinearitas adalah nilai VIF < 5 (Ghozali, 2021). Berikut hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini:

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinearitas

Collinearity statistics (VIF)	
Outer model - List	
	VIF
X1.1	1.681
X1.2	1.563
X1.3	1.617
X1.4	1.762
X1.5	1.638
X2.1	1.698
X2.2	1.648
X2.3	1.750
X2.4	1.707
Y1.1	1.700
Y1.2	1.776
Y1.3	1.563
Y1.4	1.508

Berdasarkan tabel 9, maka dapat dikatakan bahwa tidak ada multikolinier antara variabel yang memengaruhi Y.

10. Koefisien Determinasi / R Square (R2)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 4.0, diperoleh nilai R Square sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji R Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.633	0.629

Berdasarkan tabel 10, dapat dilihat bahwa nilai r square untuk variabel dependen penelitian ini, yaitu sebesar 0.633 (lihat lampiran 12). Hal ini berarti variabel motivasi (X1) dan disiplin kerja (X2) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, yaitu sebesar 63,3%. Sedangkan sisanya (36,7%) akan dipengaruhi oleh variable-variabel lainnya (selain variabel dalam penelitian ini). Sartedt et al. (2017) mengategorikan nilai r square sebagai berikut: 0,75 kuat; 0,50 moderat; 0,25 lemah. Maka, dapat dikatakan bahwa nilai r square dalam penelitian ini termasuk kategori moderat menuju kuat.

11. Uji Kesesuaian Model (Q Square)

Uji kesesuaian model menggunakan beberapa indikator statistik diantaranya, *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI).

Tabel 11. Hasil Uji Kesesuaian Model

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.069	0.069
d_uls	0.438	0.438
d_g	0.179	0.179
Chi-square	205.451	205.451
NFI	0.833	0.833

Berdasarkan hasil uji tersebut, nilai SRMR 0,069 sudah sesuai dengan syarat di bawah 0,10; nilai NFI 0,833 sudah sesuai dengan syarat > 0,662. Sehingga, dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian ini telah memiliki *goodness of fit* yang tinggi dan layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

12. Pengujian Hipotesis

a) F Square

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 4.0, diperoleh nilai F Square sebagai berikut:

Tabel 12. Hasil Uji F Square

	X1	X2	Y
X1			0.277
X2			0.382
Y			

Uji F dilakukan untuk mengetahui kebaikan model penelitian, yaitu dapat dilihat dari jika terdapat nilai 0,02; 0,15; dan 0,35 artinya rendah, moderat, dan tinggi (Ghozali, 2021). Berdasarkan Tabel 12, dapat dilihat bahwa nilai f square untuk variabel dependen penelitian ini, yaitu pengaruh X1 pada Y termasuk level moderat menuju tinggi dengan nilai 0,277. Sedangkan pengaruh X2 pada Y termasuk level tinggi dengan nilai 0,382.

b) Uji *Boostrapping* (Hipotesis)

Tabel 13. Hasil Uji *Boostrapping*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0.406	0.409	0.055	7.415	0.000
X2 -> Y	0.477	0.475	0.053	9.006	0.000

Berdasarkan tabel 13, syarat agar hipotesis diterima, yakni p value < 0,05 sudah terpenuhi, di mana nilai p value X1 adalah 0,000 dan nilai p value X2 adalah 0,000 (keduanya lebih kecil dari 0,05), sehingga H1 dan H2 diterima.

Syarat t statistic $> 1,96$ yang artinya signifikan juga terpenuhi dalam penelitian ini, di mana nilai t statistic pada X1 adalah 7,415 dan nilai t statistic pada X2 adalah 9,006 (keduanya lebih besar dari 1,96), sehingga X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap Y. Nilai *original sample* (O) bernilai positif, dengan nilai untuk X1 sebesar 0,406 dan untuk X2 sebesar 0,477, artinya arah hubungan X1 dan X2 terhadap Y adalah positif.

Hasil pengujian data kuisisioner sebanyak 206 sampel yang diisi oleh karyawan PT Sepatu Bata, Tbk menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tusholihah et al. (2019); Edison & Wulandari (2019); Puspita & Widodo (2020); serta Arifa & Saragih (2023) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan pada perusahaan dipengaruhi oleh motivasi yang dimiliki oleh karyawan untuk datang ke tempat kerja dan berkontribusi dalam proses bisnis perusahaan, serta dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan karyawan selama bekerja. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rasjid & Maulana (2022) yang membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, melainkan dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja dan faktor lainnya.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi terbukti berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan karena hasil dari nilai t -statistik inovasi sebesar 7,415 yang berarti lebih besar dari 1,96 dan memiliki p -values sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi sebagai unsur utama yang mendorong dan membangkitkan semangat para karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan (peran dalam sebuah

organisasi) perlu mendapatkan perhatian dari tim manajemen dan *human resource*. Hal ini dikarenakan unsur tersebut berkaitan dengan kondisi mental dan batin karyawan di mana jika karyawan merasa senang bekerja, termotivasi untuk perkembangan diri dan lingkungan, merasa diperlukan dan memerlukan untuk berperan dalam perusahaan, merasa dihargai dan diapresiasi, dan bergairah untuk terus berinovasi dan kreatif, maka tingkat produktivitas dan prestasi kerja karyawan juga akan meningkat, sehingga berdampak pula pada pencapaian (target) yang diinginkan oleh perusahaan. Kebutuhan sumber daya manusia dalam perusahaan juga harus diperhatikan, bukan hanya kebutuhan perusahaan, agar terjadi keseimbangan dalam bisnis perusahaan.

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja terbukti berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan karena hasil dari nilai t -statistik inovasi sebesar 9,006 yang berarti lebih besar dari 1,96 dan memiliki p -values sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja sebagai bukti moralitas dan tanggungjawab karyawan terhadap peraturan yang berlaku dalam perusahaan tempat karyawan bekerja, baik lisan maupun tulisan, juga perlu mendapatkan perhatian tim manajemen dan *human resource* karena tingkat disiplin yang tinggi menandakan bahwa setiap karyawan sudah memiliki kesadaran dan tanggungjawab atas tindakan dirinya sendiri yang akan berkaitan dengan kepribadian dan juga membentuk lingkungan kerja yang sehat. Dengan demikian, kinerja karyawan (tingkat produktivitas dan hasil kerja) akan terus meningkat dalam periode waktu tertentu, karena disiplin kerja yang dilakukan oleh karyawan menggambarkan suasana atau kondisi lingkungan kerja perusahaan.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan mengenai pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sepatu Bata, Tbk, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi yang dimiliki oleh karyawan untuk bekerja, akan semakin bagus kinerja dan prestasi bekerja karyawan tersebut. Saat karyawan merasa termotivasi dan bersemangat, maka besar keyakinan yang dimilikinya dalam bekerja, sehingga produktivitas dan pengembangan diri juga akan semakin bertambah. Hal ini kemudian berakhir pada peningkatan kinerja karyawan yang sangat menguntungkan perusahaan. Variabel motivasi berasal dari unsur intrinsik (dari dalam diri karyawan), seperti beberapa karyawan yang bersemangat mengerjakan pekerjaannya sehari-hari karena sesuai dengan minat dan keterampilan, rasa ingin tahu karyawan yang menumbuhkan rasa kecintaan untuk mengeksplorasi dan belajar hal baru, dsb. Motivasi juga dapat berasal dari unsur ekstrinsik (faktor lingkungan), seperti kebijakan (aturan) perusahaan yang adil, pembagian hak (gaji dan juga bonus) maupun wewenang (tanggungjawab), dsb.
2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan di lingkungan kerja, seperti datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mentaati peraturan perusahaan, dan lain sebagainya, maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut sehingga visi dan misi perusahaan akan tercapai. Disiplin kerja juga terbagi menjadi unsur intrinsik seperti respon spontan terhadap pemimpin yang cakap, impuls terhadap diri sendiri yang berarti keinginan dan kemauan untuk melakukan apa yang diinginkan oleh tim; dan unsur ekstrinsik seperti menyesuaikan tindakan yang diinginkan oleh manajemen perusahaan melalui aturan tertentu dan menggunakan cara menakutkan dari kekuatan yang diakui.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan dari penelitian ini maka berikut saran-saran yang dapat di berikan terkait dengan penelitian yang dilakukan.

1. Bagi Manajemen Perusahaan (dari sisi ekstrinsik)

Terkait dengan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh tingkat motivasi dan disiplin kerja karyawan, ada baiknya jika tim manajemen melakukan survei berkala untuk mengetahui seberapa besar rata-rata motivasi yang dimiliki oleh para karyawan, dan kemudian diharapkan dapat mengadakan program dan kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi kerja, seperti pemberian bonus pada karyawan teladan, promosi jabatan secara berkala, pemberian *reward* jika mencapai target, dan lain sebagainya. Selain itu, diadakan pula program untuk mendeteksi tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja, seperti absensi kehadiran, *grooming*, gaya kepemimpinan para manager, dan lain sebagainya.

2. Bagi Karyawan (dari sisi intrinsik)

Diharapkan karyawan memiliki motivasi dan disiplin dalam bekerja, serta dapat mempertahankannya. Akan lebih baik lagi jika karyawan dapat berbagi mengenai cara untuk tetap bermotivasi dan juga disiplin, kepada para rekan kerja, sehingga tidak hanya diri sendiri yang memiliki kinerja baik, melainkan satu tim bahkan organisasi dalam pekerjaan memiliki kinerja dan produktivitas yang baik agar dapat maju bersama.

3. Peneliti Selanjutnya

Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk membuat penelitian yang lebih terbaru lagi mengenai materi penelitian ini, tentunya dengan menggunakan variabel yang lebih beragam, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi karyawan, dan lain sebagainya. Dapat pula dengan melakukan variasi pengujian lainnya, seperti pengujian dengan SPSS ataupun EViews, sehingga dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifa, R. R., & Saragih, R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur. *E-Proceeding of Management*, 10(1), 287. <https://openlibrarypublications.telkomuni-versity.ac.id/index.php/management/article/view/19465>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.
- Edison, E., & Wulandari, C. A. (2019). The Effect of Motivation and Work Discipline on Employee Performance in Cikole Jayagiri Resort. *Tourism Scientific Journal, Stiepar Yapari Bandung*, 5(1), 83–96. <https://doi.org/10.32659/tsj.v5i1.77>
- <https://www.bata.com/id/>; diakses pada tanggal 05 Maret 2023
- <https://finance.detik.com/bursa-dan-valas/d-5526530/like-liku-sepatu-bata-terancam-pailit-oleh-mantan-karyawan>; diakses pada tanggal 05 Maret 2023
- <https://databoks.katadata.co.id/index.php/datapublish/2023/04/17/kerugian-sepatu-bata-membengkak-107-pada-2022>; diakses pada tanggal 05 Maret 2023
- <https://www.liputan6.com/news/read/450217/pabrik-sepatu-bata-tutup-operasional-di-purwakarta>; diakses pada tanggal 05 Maret 2023
- Maharani, D. A., Supriatin, D., & Puspitawati, E. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga. *MEDIKONIS*, 14(1), 66–77. <https://tambara.ejournal.id/medikonis/index>
- Puspita, D., & Widodo, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Arkana Buana, Jakarta. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Unsurya*, 1(1), 31–41.
- Rasjid, A., & Maulana, M. G. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Kota Baturaja. *Jurnal Manajemen*, 10(3). <https://www.jurnal.unpal.ac.id/index.php/jm/article/view/688/603>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV Alfabeta.
- Tusholihah, M., Hasyim, A. N., Novitasari, A., Oktavia, P. P., Lestari, F. I., Fadli, M., & Sobari, A. M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing. *E-Journal Equilibrium Manajemen*, 5(2). <https://jurnal.upb.ac.id/index.php/equalibrium/article/view/12/4>