

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI PT.GARUDA METALINDO Tbk PLANT TANGERANG**

Muchtar<sup>1</sup>, Erialdy<sup>2</sup>, Edi Mulyadi<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

Email : <sup>1</sup>moechtarliem@gmail.com

Email : <sup>2</sup>emulyadi@unis.ac.id

Email : <sup>3</sup>erialdya@unis.ac.id

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap yang ada dalam literatur terkait pengukuran kinerja yang seringkali terbatas pada indikator kuantitatif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi di sektor manufaktur di PT. Garuda Metalindo Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Data diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi kerja karyawan, Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi kerja karyawan, Kompetensi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kompetensi Kerja, Kinerja Karyawan.

**Abstrak**

*This study aims to fill the gap in the literature regarding performance measurement, which is often limited to quantitative indicators. Therefore, this study is expected to make a significant contribution to the field of human resource management and organizational behavior in the manufacturing sector at PT. Garuda Metalindo Tbk. The research method used was a quantitative approach with multiple linear regression analysis. Data were obtained through a questionnaire completed by 100 respondents. The results indicate that work motivation has a positive and significant influence on employee performance. Work discipline has a positive and significant influence on employee performance. Work motivation has a positive and significant influence on employee work competence. Work discipline has a positive and significant influence on employee work competence. Work competence has a positive influence on employee performance. Work motivation, work discipline, and work competence have a positive and significant influence on employee performance.*

**Keywords:** Work Motivation, Work Discipline, Work Competence, Employee Performance.

## A. Pendahuluan

Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan standar dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dalam sektor manufaktur, seperti yang dijalankan oleh PT. Garuda Metalindo Tbk Plant Tangerang, kinerja yang tinggi dan konsisten sangat esensial untuk menjamin kualitas produk, efisiensi produksi, dan daya saing global. Keberhasilan mencapai standar kinerja ini dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal karyawan.

Penelitian ini memfokuskan pada tiga variabel kunci yang memengaruhi kinerja melalui model mediasi: Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Kerja. Motivasi Kerja merupakan dorongan psikologis yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Luthans, 2005). Karyawan yang termotivasi cenderung mengerahkan usaha yang lebih besar dalam pekerjaannya. Selanjutnya, disiplin Kerja mencerminkan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial. Disiplin memastikan keteraturan, kepatuhan prosedur, dan optimalisasi waktu kerja (Hasibuan, 2016). Kompetensi Kerja (*Job Competence*) merupakan variabel kunci yang diyakini bertindak sebagai variabel perantara (*intervening variable*). Kompetensi adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Secara teoritis, Motivasi dan Disiplin tinggi tidak akan menghasilkan kinerja optimal jika tidak dibarengi dengan Kompetensi yang memadai.

Model klasik kinerja seringkali menguji pengaruh Motivasi dan Disiplin langsung terhadap Kinerja. Namun, model perilaku organisasi yang lebih canggih, seperti model AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*), menekankan bahwa perilaku (Motivasi dan Disiplin) harus terlebih dahulu menghasilkan Kapabilitas (Kompetensi) sebelum dapat memengaruhi Kinerja secara substantif. Secara tradisional, Motivasi dan Disiplin Kerja diuji secara langsung terhadap Kinerja. Namun, model kinerja modern berpendapat bahwa pengaruh faktor perilaku (Motivasi dan Disiplin) terhadap Kinerja seringkali dimediasi oleh faktor kapabilitas (Kompetensi).

Karyawan yang memiliki Motivasi tinggi (keinginan untuk berprestasi) dan Disiplin tinggi (kemauan untuk mematuhi proses) akan cenderung lebih mudah menginternalisasi dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan baru, sehingga meningkatkan Kompetensi Kerja (Z) mereka. Peningkatan Kompetensi (Z) inilah yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan Kinerja Karyawan (Y), seperti penurunan tingkat cacat produk atau peningkatan *throughput*.

Pada PT. Garuda Metalindo Tbk, di mana mesin presisi dan prosedur keselamatan adalah kunci, memiliki Motivasi dan Disiplin tanpa Kompetensi yang teruji dapat berujung pada kerusakan atau kecelakaan. Oleh karena itu, penting untuk memvalidasi peran Kompetensi sebagai jembatan yang mentransformasi niat baik dan kepatuhan menjadi hasil kerja yang berkualitas. Penelitian ini menguji apakah Motivasi dan Disiplin meningkatkan Kompetensi Kerja karyawan (melalui kemauan untuk belajar dan mematuhi prosedur), dan Kompetensi Kerja inilah yang kemudian secara langsung memengaruhi Kinerja Karyawan.

Kesenjangan empiris terletak pada pengujian model mediasi ini di lingkungan manufaktur yang spesifik dan berorientasi pada kualitas, seperti PT. Garuda Metalindo Tbk Plant Tangerang, di mana standar operasional dan teknis sangat tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh parsial dan simultan Motivasi Kerja (X1) dan Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan Kompetensi Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Garuda Metalindo Tbk Plant Tangerang.

## B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif dengan metode survei model korelasional**. Adapun, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Garuda Metalindo Tbk Plant Tangerang yang berjumlah 383 karyawan. Dalam pengambilan sampel, menggunakan cara pengambilan sampel *Proportionate Random Sampling*. Menurut Sugiyono (2016), *proportionate random sampling* adalah teknik yang digunakan apabila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Oleh karena jumlah populasi melebihi 100 yakni 383 orang, maka peneliti menetapkan sampel sebesar 20% dari populasi yang diambil secara acak (*proporsional random sampling*), berdasarkan hal tersebut, maka diperoleh sampel sebanyak 77 orang. Namun, berdasarkan hasil perhitungan sebaran populasi penelitian diperoleh sebanyak 97 orang, untuk mempermudah proses perhitungan maka dibulatkan menjadi 100 orang karyawan PT. Garuda Metalindo Tbk.

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel Motivasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) merupakan variabel independen, sedangkan variabel Kinerja (Y) merupakan variabel dependen, serta Kompetensi sebagai variabel mediasi (Z). Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah penyebaran kuesioner, sedangkan observasi dan dokumentasi untuk mendukung data kuesioner dan sebagai data tambahan. Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya perhitungan nilai koefisien korelasi pearson, koefisien determinasi, perhitungan uji f-test, dan uji analisis jalur (*Path Analysis*).

## C. Hasil dan Pembahasan

Terdapat 2 tahapan yang dilakukan dalam pengujian model penelitian ini yaitu outer model dan inner model. Outer model berfokus pada validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten, dengan pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Construct Reliability*. Inner model berfokus pada hubungan antar variabel laten dan pengujian kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut, dengan pengujian seperti R<sup>2</sup>, koefisien jalur, dan signifikansi jalur.

### 1) Outer Model

Berfokus pada hubungan antara variabel laten dan indikator. Pengujian pada outer model bertujuan untuk memastikan bahwa instrument yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Ada tiga jenis pengujian utama dalam outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Construct Reliability*.

- a. *Convergent Validity* memiliki dua kriteria nilai yang dapat dievaluasi yaitu menggunakan nilai *loading factor* atau nilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

- i) *Average Variance Extracted (AVE)*

Dari hasil analisis, diperoleh nilai AVE dari seluruh variabel dinyatakan valid dengan nilai AVE dari seluruh variabel adalah lebih dari 0.50. Nilai AVE  $\geq 0.5$  berarti bahwa 50% atau lebih dari 50% variabel laten mampu menjelaskan varians dari indikator-indikatornya. Nilai AVE dari motivasi kerja (X1) adalah 0.511, yang berarti X1 mampu menjelaskan varians dari keenam indikatornya sebesar 51.1% artinya variabel kinerja sudah baik dalam hal mewakili dari indikator-indikatornya.

- b. *Uji Internal Consistency Reliability*. Uji ini adalah salah satu metode untuk menilai keandalan suatu instrumen pengukuran atau tes dan metode ini digunakan untuk mengetahui seberapa konsisten dan dapat diandalkan instrumen tersebut dalam mengukur konstruk yang sama pada waktu yang berbeda. Adapun, Cronbach's Alpha dan Composite Relianility merupakan ukuran internal consistency reliability yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut ini adalah tabel 1 yang menyajikan hasil uji internal *consistency reliability*:

Tabel 1. Hasil Uji Internal Consistency Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Motivasi Kerja	0.878	0.829
Disiplin Kerja	0.918	0.889
Kinerja	0.952	0.942
Kompetensi Kerja	0.922	0.907

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

Dalam penelitian exploratory research, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berkisar 0.6-0.7 dapat diterima. Pada pengujian *Composite Reliability* pada tabel 1 diperoleh bahwa seluruh konstruk dinyatakan reliabel dengan nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0.70 artinya instrumen tersebut sudah konsisten dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang sama pada waktu yang berbeda.

- c. *Discriminant Validity*, digunakan untuk memastikan bahwa variabel dalam model pengukuran benar mengukur hal yang berbeda atau tidak tumpang tindih satu sama lain. Dengan kata lain, *discriminant validity* mengukur sejauh mana variabel yang berbeda dalam model pengukuran dapat dibedakan satu sama lain. Selain itu, *discriminant validity* dapat diukur menggunakan salah satu dari tiga kriteria nilai yang akan dievaluasi yaitu *cross loading*, *formell larcker*, dan *latent variable correlation*.

- i) *Cross Loading*. Pernyataan dikatakan valid jika hubungan pernyataan dengan variabel (nilai *cross loading*) lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan variabel lain. Berikut adalah hasil pengolahan data dengan

menggunakan SmartPLS versi 4 dengan hasil cross loading yang disajikan dalam tabel 2, berikut ini:

Tabel 2. Hasil Cross Loading Uji Discriminant Validity

Pernyataan	MK	DK	KO	KK
MK 1-4	0.761	0.434	0.414	0.423
DK 1-5	0.538	0.830	0.634	0.594
KK 1-5	0.528	0.625	0.834	0.622
KO 1-3	0.382	0.384	0.426	0.727

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 2 diatas menunjukkan bahwa untuk setiap indikator pengukuran variabel laten motivasi (X1) yaitu X1.1, X1.2, dan X1.4, mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan variabel motivasi kerja (X1) dibandingkan berkorelasi dengan variabel lainnya. Maka secara keseluruhan setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan variabel yang diukurnya sehingga dapat dikatakan bahwa variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik.

Tahap selanjutnya yaitu membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar variabel dengan melihat hasil output fornell-larcker criterion seperti pada tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3. Fornell – Larcker Criterion

	Kompetensi Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Disiplin Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1)
Kompetensi Kerja (Z)	0.844			
Kinerja Karyawan (Y)	0.760	0.753		
Disiplin Kerja (X2)	0.778	0.721	0.833	
Motivasi Kerja (X1)	0.618	0.625	0.641	0.770

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

Berdasarkan tabel 3 diatas, perbandingan AVE dengan akar AVE dapat dijelaskan bahwa akar AVE untuk variabel kinerja karyawan yaitu 0.844, sedangkan korelasi secara maksimal kinerja karyawan dengan variabel lainnya yaitu 0.778, sehingga nilai akar AVE kinerja karyawan lebih besar dari nilai korelasi variabel lainnya, maka discriminant validity untuk variabel kinerja karyawan terpenuhi. Begitu juga dengan variabel lainnya yang menunjukkan akar AVE lebih besar dari korelasi variabel.

## 2) Inner Model (Model Struktural)

Konsep yang digunakan untuk mengukur dan memahami hubungan antara variabel dalam sebuah sistem. Model struktural digunakan dalam analisis jalur untuk mengevaluasi hubungan kausal antara variabel yang ada dalam suatu model.

### a. Evaluasi Model Struktural

Analisis model struktural berhubungan dengan evaluasi terhadap parameter yang menghasilkan pengaruh satu variabel laten ke variabel laten lainnya. Evaluasi model struktural dalam penelitian ini dilakukan dengan mengukur nilai Colinearity Assesment (VIF), Effect Size F-Square ( $f^2$ ), uji determinasi atau R-square ( $R^2$ ).

#### (1) *Colinearity Assesment* (VIF)

Sebelum dilakukan pengujian model struktural, maka perlu memeriksa multikolinear antar variabel dengan nilai inner VIF. Tingkat toleransi dibawah 0.20 ( $VIF > 5$ ) dalam konstruksi prediktor sebagai indikasi kolinearitas (Hair et al., 2014). Berikut ini adalah tabel 4 yang menyajikan nilai hasil output inner VIF:

Tabel 4. *Inner VIF*

	Kompetensi Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Kompetensi Kerja (Z)		
Kinerja Karyawan (Y)	2.296	
Disiplin Kerja (X2)	2.378	1.698
Motivasi Kerja (X1)	1.872	1.698

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

Berdasarkan pada tabel 4 diatas menunjukkan bahwa semua nilai VIF kurang dari 5, dimana nilai VIF motivasi kerja terhadap kompetensi kerja yaitu 1.872, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 1.698, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 1.698, serta nilai VIF kinerja karyawan terhadap kompetensi kerja sebesar 2.296, sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinear antar variabel yang mempengaruhi disiplin kerja maupun motivasi kerja karyawan.

#### (2) *Effect size F square* ( $f^2$ )

Uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, kriteria untuk menilai  $f^2$  adalah nilai dari 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Dari tabel 5 berikut ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh pada level struktural kompetensi kerja adalah menuju kecil ( $f\text{-square} = 0.016$ ), sedangkan pada level struktural kinerja

karyawan adalah menuju sedang ( $f\text{-square} = 0.013$ ). Selanjutnya, variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh menuju sedang pada variabel kompetensi kerja ( $f\text{-square} = 0.268$ ), dan mempunyai pengaruh tinggi pada variabel kinerja karyawan ( $f\text{-square} = 0.400$ ). Sedangkan variabel kinerja karyawan mempunyai pengaruh sedang kepada variabel kompetensi kerja dengan nilai  $f\text{-square} = 0.205$ . Berikut ini adalah tabel 5 yang menyajikan hasil Effect Size F-Square:

Tabel 5. *Effect size F-Square ( $f^2$ )*

	Kompetensi Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Kompetensi Kerja (Z)		
Kinerja Karyawan (Y)	0.205	
Disiplin Kerja (X2)	0.268	0.400
Motivasi Kerja (X1)	0.016	0.103

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

- (3) R Square ( $R^2$ ) dalam PLS SEM digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Adapun kriteria  $R^2$  terdiri dari 3 klasifikasi yaitu nilai 0.67, 0.33, dan 0.19 sebagai tinggi, sedang, dan lemah. Berikut ini adalah tabel 6 yang menyajikan hasil uji determinasi:

Tabel 6. Uji Determinansi ( $R^2$ )

	R square	R Square Adjusted
Motivasi Kerja (X1) vs Kinerja Karyawan (Y)	0.275	0.266
Disiplin Kerja (X2) vs Kinerja Karyawan (Y)	0.495	0.489
Motivasi Kerja (X1) vs Kompetensi Kerja (Z)	0.267	0.257
Disiplin Kerja (X2) vs Kompetensi Kerja (Z)	0.530	0.524
Kompetensi Kerja (Z) vs Kinerja Karyawan (Y)	0.526	0.519
Motivasi Kerja (X1) vs Disiplin Kerja (X2) vs Kinerja Karyawan (Y)	0.693	0.680
Motivasi Kerja (X1) vs Disiplin Kerja (X2) vs Kompetensi Karyawan (Z)	0.564	0.553
Motivasi Kerja (X1) vs Disiplin Kerja (X2) vs Kompetensi Kerja (Z) vs Kinerja Karyawan (Y)	0.603	0.586

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4



- 3) Signifikansi (Uji Hipotesis), uji signifikansi hubungan dalam PLS-SEM dilakukan untuk menentukan apakah hubungan anatar variabel laten dalam model dapat dianggap signifikan secara statistik. Proses ini biasanya menggunakan teknik *bootstrapping*, dimana data di resampling untuk menghitung nilai koefisien jalur dan kesalahan standarnya. Hasilnya dilaporkan dalam bentuk nilai *t-statistic* atau *p-value*. Sebuah hubungan dianggap signifikan jika *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan (dalam penelitian ini 0.05). Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen laten memiliki dukungan statistic yang kuat, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Berikut hasil *bootstrapping* model penelitian *direct effect* dan *indirect effect*. Hasil *bootstrapping* efek langsung (*direct effect*) dapat dilihat pada tabel 7. dibawah ini:

Tabel 7. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	P-value
X1 vs Z	0.097	0.082	0.788	0.431
X2 vs Z	0.442	0.409	3.242	0.001
X1 vs Y	0.276	0.283	2.473	0.014
X2 vs Y	0.544	0.554	6.609	0.000
Z vs Y	0.380	0.423	2.759	0.006

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

Berdasarkan tabel 7 diatas, diketahui bahwa hasil uji pengaruh langsung sebagai berikut:

- (1) Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kompetensi kerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang  
Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel diatas diperoleh nilai *t-statistic* sebesar 0.788 dan *p-value* sebesar 0.431. Dari hasil ini dinyatakan bahwa  $t\text{-statistic} < 1.96$  dan  $p\text{-value} > 0.05$ , maka disimpulkan bahwa belum cukup bukti untuk mengatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kompetensi kerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Begitu pula, besarnya koefisien yang diperoleh yaitu 0.097 merupakan nilai yang sangat kecil artinya peningkatan satu satuan sistem persentasi motivasi kerja akan meningkatkan kompetensi kerja hanya sebesar 9.7%.
- (2) Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kompetensi kerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang  
Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel diatas diperoleh nilai *t-statistic* sebesar 3.242 dan *p-value* sebesar 0.001. Dari hasil ini dinyatakan bahwa  $t\text{-statistic} > 1.96$  dan  $p\text{-value} < 0.05$ , maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja terhadap kompetensi kerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Begitu pula, besarnya koefisien yang diperoleh yaitu 0.442 merupakan nilai yang sangat besar artinya peningkatan satu satuan sistem persentasi disiplin kerja akan meningkatkan kompetensi kerja sebesar 44.2%.



statistic  $< 1.96$  dan  $p\text{-value} > 0.05$ , maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja terhadap kompetensi kerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Begitu pula, besarnya koefisien yang diperoleh yaitu 0.442 yang artinya terdapat pengaruh yang positif antara disiplin kerja dan kompetensi kerja. Semakin tinggi nilai disiplin kerja, maka nilai kompetensi kerja akan semakin meningkat.

- (3) Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel diatas diperoleh nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar 2.473 dan  $p\text{-value}$  sebesar 0.014. Dari hasil ini dinyatakan bahwa  $t\text{-statistic} < 1.96$  dan  $p\text{-value} > 0.05$ , maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Begitu pula, besarnya koefisien yang diperoleh yaitu 0.276 yang artinya terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja. Semakin tinggi nilai motivasi kerja, maka nilai kinerja akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja sebesar 27.6%.

- (4) Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel diatas diperoleh nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar 6.609 dan  $p\text{-value}$  sebesar 0.000. Dari hasil ini dinyatakan bahwa  $t\text{-statistic} < 1.96$  dan  $p\text{-value} > 0.05$ , maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Begitu pula, besarnya koefisien yang diperoleh yaitu 0.544 yang artinya terdapat pengaruh yang positif antara disiplin kerja terhadap kinerja. Semakin tinggi nilai disiplin kerja, maka nilai kinerja akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja sebesar 54.4%.

- (5) Pengaruh langsung kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel diatas diperoleh nilai  $t\text{-statistic}$  sebesar 2.759 dan  $p\text{-value}$  sebesar 0.006. Dari hasil ini dinyatakan bahwa  $t\text{-statistic} < 1.96$  dan  $p\text{-value} > 0.05$ , maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Begitu pula, besarnya koefisien yang diperoleh yaitu 0.380 yang artinya terdapat pengaruh yang positif antara kompetensi kerja terhadap kinerja. Semakin tinggi nilai kompetensi kerja, maka nilai kinerja akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan kompetensi kerja akan meningkatkan kinerja sebesar 38.0%.

#### 4) Uji hipotesis secara tidak langsung

Hasil bootstrapping efek tidak langsung (*indirect effect*) dapat dilihat pada tabel 8. dibawah ini:

Tabel 8. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Indirect Effect

	Original sample	T-statistics	P-value	Keputusan
X1 vs Z vs Y	0.105	1.461	0.145	Ho diterima
X2 vs Z vs Y	0.207	2.636	0.009	Ho ditolak

Sumber: Olah Data SmartPLS versi 4

- a) Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang  
Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai t-statistic sebesar 1.461 dan p-value 0.145. Dari hasil ini dinyatakan bahwa t-statistic  $< 1.96$  dan p-value  $> 0.05$  menunjukkan bahwa motivasi kerja belum memiliki cukup bukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.
  - b) Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang  
Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai t-statistic sebesar 2.636 dan p-value sebesar 0.009. dari hasil ini dinyatakan bahwa t-statistic  $> 1.96$  dan p-value  $< 0.05$  menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja.
- 5) Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi kerja karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Berdasarkan hasil analisis uji ANOVA, diperoleh nilai F-hitung sebesar 40.566 dengan nilai p-value sebesar 0.000. Nilai p-value yang diperoleh lebih kecil dari 0.05 sehingga Ho ditolak. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi karyawan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang.

#### Pembahasan:

*Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang*

Berdasarkan hasil analisis direct effect pada tabel diatas diperoleh nilai t-statistic sebesar 2.473 dan p-value sebesar 0.014. Dari hasil ini dinyatakan bahwa t-statistic  $< 1.96$  dan p-value  $> 0.05$ , maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garudan Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Goni, Manoppo, dan Rogahang (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan serta memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Cabang Tahuna, Begitu juga, dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawan et al (2024), motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan peluang untuk perkembangan dan pertumbuhan, kemantapan peran, dan peluang untuk ikut dalam proses putusan. Selanjutnya, karyawan akan memiliki keyakinan dan komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seorang individu menuju pencapaian suatu tujuan (Robbins, 2017). Motivasi memengaruhi kinerja melalui dua jalur utama: jalur kuantitas usaha dan jalur kualitas fokus. Motivasi yang tinggi menyebabkan karyawan mengerahkan upaya yang lebih besar dan bekerja lebih keras (intensitas). Teori Harapan (Expectancy Theory): Karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras jika mereka percaya bahwa (1) usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik (Expectancy), (2) kinerja yang baik akan dihargai (diberi imbalan) dengan penghargaan yang bernilai (Instrumentality), dan (3) penghargaan tersebut benar-benar bernilai bagi mereka (Valence). Motivasi yang kuat menjembatani keyakinan ini, meningkatkan kualitas output. Motivasi membantu karyawan untuk memfokuskan energi mereka pada tujuan organisasi (arah) dan mempertahankan fokus tersebut meskipun menghadapi hambatan (ketekunan). Karyawan yang termotivasi cenderung menetapkan tujuan pribadi yang ambisius dan spesifik. Penetapan tujuan yang jelas ini (seperti dalam Teori Goal-Setting oleh Locke) telah terbukti secara langsung meningkatkan tingkat kinerja. Motivasi intrinsik (dorongan dari dalam diri karena menyukai pekerjaan itu sendiri) menghasilkan komitmen yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, karena karyawan tersebut melakukan upaya diskresioner (discretionary effort) di luar deskripsi pekerjaan formal.

*Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang*

Berdasarkan hasil analisis direct effect pada tabel diatas diperoleh nilai t-statistic sebesar 6.609 dan p-value sebesar 0.000. Dari hasil ini dinyatakan bahwa  $t\text{-statistic} < 1.96$  dan  $p\text{-value} > 0.05$ , maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rarung, Areros, dan Tatimu (2021), disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari kinerja baik yang dilakukan oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Disiplin kerja bukan sekadar hukuman, melainkan proses pendidikan dan kontrol diri yang menghasilkan keteraturan. Disiplin memastikan bahwa karyawan menggunakan waktu, sumber daya, dan prosedur secara efektif dan efisien. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung akan memiliki kinerja yang baik pula (Hasibuan, 2016). Disiplin kerja memengaruhi kinerja melalui dua jalur utama: efisiensi operasional dan konsistensi perilaku. Disiplin yang tinggi menjamin bahwa tugas-tugas kritis dilakukan sesuai dengan Prosedur. Dalam industri seperti manufaktur atau jasa keuangan, kepatuhan prosedural (disiplin) secara langsung mengurangi tingkat kesalahan (defect rate), kecelakaan kerja, dan kerugian finansial. Hal ini secara instan meningkatkan kualitas dan efisiensi kinerja. Disiplin yang kuat tercermin dalam kehadiran yang tepat waktu dan pemanfaatan jam kerja secara penuh. Hal ini meningkatkan produktivitas karena waktu kerja tidak terbuang sia-sia akibat keterlambatan atau ketidakhadiran yang tidak perlu (indisipliner). Disiplin menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan dapat diprediksi, yang penting untuk kerja tim. Penegakan disiplin yang adil dan konsisten (tidak pandang bulu) menciptakan persepsi keadilan prosedural dalam

organisasi. Keadilan ini meningkatkan moral, kepercayaan pada manajemen, dan mengurangi konflik, sehingga karyawan dapat fokus sepenuhnya pada tugas mereka. Kinerja tim sangat bergantung pada disiplin individu. Jika satu anggota tim tidak disiplin (sering terlambat, melanggar batas waktu), hal itu akan mengganggu kinerja seluruh tim. Disiplin memastikan semua komponen bekerja sesuai ritmenya.

*Pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang*

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel diatas diperoleh nilai t-statistic sebesar 0.788 dan p-value sebesar 0.431. Dari hasil ini dinyatakan bahwa t-statistic < 1.96 dan p-value > 0.05, maka disimpulkan bahwa belum cukup bukti untuk mengatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kompetensi kerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Terdapat hubungan positif dan kausal antara Motivasi Kerja dengan pembentukan dan peningkatan Kompetensi Kerja. Motivasi bertindak sebagai katalis perilaku yang mendorong karyawan untuk secara aktif mencari dan menginternalisasi pengetahuan serta keterampilan baru.

Motivasi memengaruhi kompetensi melalui mekanisme yang berkaitan dengan pembelajaran dan investasi diri. Karyawan yang memiliki Motivasi Intrinsik yang tinggi (dorongan untuk menikmati pekerjaan itu sendiri atau tantangan intelektual) akan secara sukarela menginvestasikan lebih banyak waktu dan energi kognitif untuk menguasai keterampilan baru. Mereka melihat kesulitan sebagai tantangan, bukan hambatan. Teori Kebutuhan (McClelland): Individu yang didominasi oleh kebutuhan untuk berprestasi (need for achievement) memiliki dorongan internal yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini secara langsung termanifestasi dalam perilaku seperti mencari feedback yang menantang, mengikuti pelatihan tambahan, dan menguasai skill yang lebih tinggi – semua elemen penting dari pembangunan kompetensi. Motivasi memengaruhi seberapa terbuka karyawan terhadap kritik dan umpan balik yang diperlukan untuk koreksi dan perbaikan kompetensi. Karyawan yang termotivasi tinggi melihat umpan balik negatif (misalnya, dari penilaian kinerja) bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai informasi penting yang diperlukan untuk menutup kesenjangan antara kompetensi saat ini dan kinerja superior. Mereka lebih bersedia melakukan perubahan perilaku dan belajar dari kesalahan, yang merupakan inti dari peningkatan kompetensi. Motivasi yang kuat terhadap pekerjaan akan memicu karyawan untuk memanfaatkan peluang belajar yang ada dan menginternalisasi standar keunggulan yang diperlukan. Tanpa motivasi, bahkan program pelatihan terbaik pun akan gagal diterjemahkan menjadi peningkatan kompetensi yang nyata (Schermerhorn, Osborn, & Hunt, 2005).

*Pengaruh disiplin kerja terhadap kompetensi kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang*

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel diatas diperoleh nilai t-statistic sebesar 6.609 dan p-value sebesar 0.000. Dari hasil ini dinyatakan bahwa t-statistic < 1.96 dan p-value > 0.05, maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Terdapat hubungan positif

dan signifikan antara Disiplin Kerja dengan Kompetensi Kerja. Disiplin bertindak sebagai jembatan perilaku yang mentransformasi potensi dan peluang belajar menjadi penguasaan keterampilan yang nyata.

Pengaruh disiplin terhadap kompetensi paling terlihat dalam proses pembelajaran dan transfer ilmu. Disiplin yang tinggi memastikan karyawan secara konsisten mengikuti Prosedur Operasional Standar (SOP) dan instruksi kerja yang telah ditetapkan. Kepatuhan ini penting karena mayoritas kompetensi teknis dibangun melalui pengulangan dan standarisasi proses yang benar. Karyawan yang disiplin cenderung menganggap serius materi pelatihan dan secara aktif berusaha mengaplikasikannya, memastikan transfer pelatihan berjalan sukses. Disiplin waktu (hadir tepat waktu dan fokus selama jam kerja) secara langsung memengaruhi waktu yang tersedia bagi karyawan untuk praktik dan berlatih. Ketidadaan disiplin menghambat akumulasi pengalaman yang konsisten yang diperlukan untuk mencapai tingkat kompetensi superior. Kompetensi diukur bukan hanya dari kemampuan melakukan tugas, tetapi dari kemampuan melakukannya dengan konsisten pada standar kualitas tinggi. Disiplin adalah yang menjamin konsistensi ini. Disiplin yang baik terhadap waktu kerja dan aturan meningkatkan efektivitas pemanfaatan sumber daya. Karyawan yang disiplin dapat fokus penuh dan tekun dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang, yang merupakan wahana utama untuk meningkatkan dan mempertahankan level kompetensi mereka (Simamora, 2004). Dalam konteks teknis, disiplin mengurangi variability (variasi) dalam cara kerja, memastikan bahwa setiap hasil kerja sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, yang merupakan indikator langsung dari penguasaan kompetensi.

#### *Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang*

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* pada tabel diatas diperoleh nilai t-statistic sebesar 2.759 dan p-value sebesar 0.006. Dari hasil ini dinyatakan bahwa t-statistic < 1.96 dan p-value > 0.05, maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia (2024), kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya kompetensi kerja yang dimiliki, maka akan berperan dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Kinerja karyawan adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi. Jika karyawan kekurangan kemampuan (kompetensi), seberapa pun termotivasinya ia, kinerjanya akan terhambat (Robbins, 2017). Kompetensi memengaruhi kinerja melalui jalur kapabilitas, efisiensi, dan kualitas pengambilan keputusan. Kompetensi memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya kognitif dan teknis yang tepat untuk menyelesaikan tugas sesuai standar tertinggi. Karyawan yang kompeten memiliki pemahaman mendalam tentang prosedur terbaik (best practices) dan risiko potensial, sehingga mereka cenderung melakukan lebih sedikit kesalahan. Hal ini secara langsung meningkatkan kualitas dan

reliabilitas output kerja. Penguasaan keterampilan (skill mastery) dan pengetahuan (kompetensi) memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas dalam waktu yang lebih singkat dengan hasil yang lebih akurat. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional. Kompetensi menjadi sangat penting ketika karyawan dihadapkan pada tugas yang kompleks, tidak terstruktur, atau memerlukan inovasi. Kompetensi (terutama yang mencakup atribut judgement, critical thinking, dan problem solving) memungkinkan karyawan untuk menganalisis situasi rumit, mengidentifikasi solusi optimal, dan mengambil keputusan yang tepat di bawah tekanan. Ini merupakan indikator kinerja di level manajerial dan teknis yang krusial. Kompetensi, terutama yang berkaitan dengan atribut pribadi (seperti self-concept dan traits), menjamin bahwa kinerja karyawan tetap konsisten tinggi di berbagai situasi dan di bawah tekanan. Karyawan yang kompeten secara emosional (emotional competence) dan manajerial mampu mengelola stres dan tetap fokus pada tujuan organisasi.

*Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Metalindo Tbk. Plant Tangerang*

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai F-hitung sebesar 40.556 dengan p-value sebesar 0.000. Nilai p-value yang diperoleh lebih kecil dari 0.05 terdapat pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumina, Priatna, dan Febrian (2024), kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Room Division V Hotel Bandung.

Kinerja Karyawan adalah produk dari integrasi ketiga faktor ini. Organisasi yang sukses menyadari bahwa mereka harus mengelola ketiga aspek secara simultan. 1) Membangun Kapabilitas: Melalui pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan Kompetensi. 2) Membentuk Keinginan: Melalui sistem penghargaan, pengakuan, dan desain pekerjaan untuk meningkatkan Motivasi. 3) Mengatur Keteraturan: Melalui penegakan aturan yang adil dan konsisten untuk menjamin Disiplin. Pengaruh simultan menegaskan bahwa investasi pada salah satu aspek (misalnya, hanya fokus pada pelatihan) tanpa mendukung aspek lainnya (misalnya, mengabaikan disiplin) akan menghasilkan pengembalian kinerja yang kurang optimal.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah 1) Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis direct effect. 2) Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3) Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi kerja karyawan. 4) Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi kerja karyawan. 5) Kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. 6) Motivasi kerja, disiplin kerja dan kompetensi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 7) Motivasi kerja belum memiliki cukup bukti memberikan pengaruh tidak

langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi kerja. 8) Kompetensi kerja mampu memediasi disiplin kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Plant Tangerang.

## Referensi

### Buku

- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (2005). *Organizational Behavior* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). Jakarta: Kencana.
- Veithzal, R., & Sagala, E. J. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja* (Edisi Keempat). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

### Jurnal

- Goni, Geovanno Harland., Manoppo, Wilfried S., & Rogahang, Joula J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2 (4), 330-335.
- Irawan, Hendra., Ayu, Ieke Wulan., Nurwahidah, Siti., & Darmanto. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknologi dan Lingkungan*, 7 (2), 280-286.
- Krisnawati, K.D., & Bagia, I.W. (2024). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7 (1), 29-38.
- Rarung, Nevanka E.A., Areros, Willian A., & Tatimu, Ventje. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sulawesi Utara. *Productivity*, 2 (3), 198-202.