



Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng

Gebby Veralia Sandra*, Made Amanda Dewanti

Universitas Pendidikan Ganesha

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emba.v5i2.3033>

*Correspondence: Gebby Veralia Sandra

Email: 202011329@std.umk.ac.id

Received: 24-10-2025

Accepted: 24-11-2025

Published: 24-12-2025



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study investigates the influence of work motivation and work discipline on employee performance at Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. The research aims to analyze both the simultaneous and partial effects of these variables. Employing a quantitative causal-comparative approach, data were collected from 107 permanent employees using a structured questionnaire. The instrument's validity and reliability were tested, and data analysis was conducted using multiple linear regression with SPSS 25.0, preceded by classical assumption tests. The results show that work motivation and discipline together significantly affect employee performance. However, work motivation has a negative and significant effect, while work discipline has a positive and significant effect on performance. The findings suggest that current motivational strategies may not align with employees' intrinsic needs, highlighting the need for more tailored approaches. The study concludes that enhancing discipline and revising motivation programs are crucial for improving employee performance.

Keywords: Discipline, Employee Performance, Motivation, Public Sector, Work Environment

Pendahuluan

Fenomena Penelitian

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk pada perusahaan daerah penyedia layanan publik seperti Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Kinerja karyawan yang optimal sangat diperlukan untuk menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, namun berbagai fenomena di lapangan menunjukkan adanya tantangan serius terkait motivasi dan disiplin kerja. Hasil observasi dan wawancara dengan manajemen mengungkapkan permasalahan seperti keterlambatan pegawai, kurangnya kepatuhan terhadap aturan kerja, serta rendahnya inisiatif dan profesionalisme dalam melayani pelanggan, yang berdampak pada menurunnya kualitas layanan dan citra perusahaan di mata publik (Ayuningtiyas et al, 2023) (Pradnyamita, 2024) (Gunawan, 2022).

Fenomena ini juga diperkuat oleh temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja merupakan dua aspek penting yang saling berinteraksi dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan di sektor pelayanan publik. Penelitian oleh Triatni (2024) dan Septianingrum et al. (2023) menegaskan bahwa rendahnya motivasi dan disiplin dapat menyebabkan penurunan produktivitas, keterlambatan penyelesaian tugas, serta meningkatnya keluhan pelanggan terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu,

upaya untuk memahami dan mengelola kedua faktor ini menjadi sangat penting dalam konteks peningkatan kinerja organisasi.

Permasalahan Penelitian

Permasalahan utama yang dihadapi Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng adalah adanya kesenjangan antara standar pelayanan yang diharapkan dengan kenyataan di lapangan, yang sebagian besar disebabkan oleh rendahnya motivasi dan disiplin kerja karyawan. Berdasarkan hasil survei dan analisis data, ditemukan bahwa sebagian karyawan merasa kurang mendapatkan penghargaan atas hasil kerja, sistem apresiasi yang belum optimal, serta terbatasnya kesempatan pengembangan diri, sehingga berdampak pada menurunnya semangat dan motivasi intrinsik (Bagaskara, 2021) (Murdiyanto & Indriyaningrum, 2021). Selain itu, ketidakpatuhan terhadap aturan kerja, seperti keterlambatan hadir dan kurangnya pemanfaatan jam kerja secara maksimal, menjadi permasalahan disiplin yang berdampak langsung pada efektivitas pelayanan.

Permasalahan ini semakin kompleks dengan adanya pengaruh faktor eksternal seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan stres kerja yang juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian oleh Sudarnaya (2022) dan Triatni (2024) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dengan variabel lain dalam memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, agar strategi peningkatan kinerja dapat dirancang secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Tujuan, Urgensi, dan Kebaruan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng, baik secara simultan maupun parsial. Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya pemahaman mendalam mengenai peran motivasi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, khususnya di sektor air minum daerah yang sangat vital bagi masyarakat. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kuantitatif kausal dengan analisis regresi linier berganda, serta pemanfaatan data empiris terbaru dari lingkungan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng, sehingga dapat memberikan kontribusi praktis dan teoretis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor pelayanan publik (Ayuningtiyas et al, 2023) (Triatni, 2024) (Pradnyamita, 2024).

Metodologi

Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal komparatif untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel secara objektif dan terukur melalui data numerik yang dianalisis secara statistik (Sugiyono, 2022) (Sudaryono, 2023). Desain kausal memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel independen (motivasi kerja dan disiplin kerja) dan variabel dependen (kinerja karyawan), sehingga hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial (Creswell & Creswell, 2022) (Bagaskara, 2021).

Instrumen dan Teknik Analisis Data

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan sesuai teori dan penelitian terdahulu (Hasibuan, 2020) (Aditya & Suarmanayasa, 2024). Validitas dan reliabilitas instrumen diuji sebelum digunakan untuk memastikan data yang dikumpulkan akurat dan konsisten (Emzir, 2021) (Hidayat, 2021). Data yang terkumpul dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.0, yang diawali dengan uji asumsi klasik seperti uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model regresi (Sugiyono, 2022) (Pranata & Cipta, 2022).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng yang aktif bekerja pada tahun penelitian. Sampel diambil menggunakan teknik simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 107 orang, sesuai dengan rumus penentuan sampel pada penelitian kuantitatif dan mempertimbangkan tingkat kepercayaan serta margin of error yang dapat diterima (Creswell & Creswell, 2022) (Bagaskara, 2021). Teknik ini dipilih untuk memperoleh data yang representatif dan mengurangi bias dalam pengambilan sampel (Sudaryono, 2023) (Aditya & Suarmanayasa, 2024).

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dimulai dengan perumusan masalah dan kajian teori, dilanjutkan dengan penyusunan instrumen penelitian berdasarkan indikator yang relevan. Setelah instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya, peneliti melakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden terpilih. Data yang terkumpul kemudian diolah dan dianalisis menggunakan teknik statistik regresi linier berganda. Seluruh tahapan penelitian dilakukan secara sistematis mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan hasil, sesuai dengan standar penelitian ilmiah yang berlaku (Sugiyono, 2022) (Emzir, 2021) (Aditya & Suarmanayasa, 2024).

Hasil dan Pembahasan

Merujuk pada hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi uji $F < 0.001$ yang lebih kecil dari p -value 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Tabel 1. Hasil Uji Simultan (Uji F)

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	68.374	2	34.174	15.891	.000 ^b
<i>Residual</i>	223.653	104	2.151		
Total	292.000	106			

Sumber: SPSS 25.0 For Windows

Berdasarkan Tabel 1 diketahui hasil uji statistik F diketahui bahwa nilainya $0.00 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_1 diterima berarti ada pengaruh signifikan secara simultan Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan kombinasi dari tingkat motivasi yang dimiliki dan kedisiplinan yang dijalankan. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara pemberian motivasi yang tepat dan penegakan disiplin kerja yang konsisten.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi R^2

<i>Model Summary^b</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R. Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.717 ^a	.515	.505	1.167

Sumber: SPSS 25.0 For Windows

Berdasarkan Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.515 yang berarti sebesar 51.5% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama. Hal ini membuktikan bahwa kedua faktor tersebut berkontribusi penting dalam membentuk kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Bagaskara dan Heryanda (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja terhafap kinerja karyawan pada PT. Pinus Merah Abadi Singaraja memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan.

Responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan (60 orang). Hal ini menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran besar dalam menjaga kualitas pelayanan perusahaan, terutama dalam hal kedisiplinan, ketelitian, dan ketekunan kerja. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada kelompok 20–30 tahun dengan persentase 46,7%. Usia ini termasuk kategori produktif, di mana karyawan memiliki energi, semangat, dan rasa ingin berkembang yang tinggi. Kondisi ini menjadikan kelompok usia tersebut sebagai target penting dalam penerapan strategi peningkatan motivasi dan disiplin kerja. Sementara itu, dilihat dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 4 tahun, yang berarti mereka sudah cukup lama memahami budaya kerja serta sistem operasional perusahaan. Pengalaman yang panjang ini membuat kedisiplinan menjadi faktor utama yang dapat menjaga konsistensi kinerja

Indikator validitas tertinggi diperoleh dari pernyataan "Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien". Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sudah mampu melaksanakan tugas sesuai prosedur yang berlaku serta menghasilkan output kerja yang optimal dengan penggunaan sumber daya yang tepat. Efektivitas dan efisiensi tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga menggambarkan adanya komitmen tinggi untuk bekerja secara profesional dan bertanggung jawab. Kemampuan ini memperlihatkan bahwa karyawan mampu memanfaatkan waktu kerja dengan baik, meminimalisasi kesalahan, serta

menyesuaikan diri dengan target perusahaan. Temuan ini menjadi sinyal positif bagi manajemen bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan sikap kerja yang produktif dan konsisten dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, indikator yang terendah adalah pernyataan "Saya mampu mengambil inisiatif dalam pekerjaan saya". Rendahnya hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih cenderung menunggu instruksi atasan dibandingkan bertindak secara mandiri. Hal ini dapat disebabkan oleh budaya kerja yang lebih menekankan kepatuhan terhadap perintah dibandingkan kreativitas, kurangnya kepercayaan dari pimpinan, atau minimnya kesempatan bagi karyawan untuk berinovasi. Kondisi tersebut menandakan perlunya perbaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar karyawan terdorong lebih berani mengambil inisiatif dalam pekerjaannya.

Widyaningrum dan Sujana (2025) menyatakan disiplin kerja dan motivasi kerja sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dikarenakan keduanya saling berkolaborasi dalam meningkatkan kualitas serta produktivitas pegawai. Motivasi kerja memainkan peran penting karena mampu memberikan dorongan psikologis bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Apabila motivasi yang diberikan bersifat positif, maka kemungkinan besar akan meningkatkan semangat, tanggung jawab, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Di sisi lain, disiplin kerja yang baik (misalnya hadir tepat waktu, mematuhi aturan, dan bekerja sesuai prosedur) mendorong terciptanya keteraturan dalam organisasi yang berpengaruh pada kelancaran operasional perusahaan. Sebaliknya, motivasi yang kuat dapat memperkuat disiplin, dan disiplin yang konsisten dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Jika kedua aspek ini berjalan beriringan, maka kinerja karyawan akan cenderung positif meskipun mereka menghadapi tantangan pekerjaan yang kompleks.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Moskiani dan Bagia (2020) serta penelitian oleh Pramana dan Widiastini yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Penemuan dari penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja dan tingkat disiplin kerja memberikan pengaruh yang berarti pada kinerja, sehingga dengan memberikan motivasi yang tepat dan meningkatkan tingkat disiplin kerja, kinerja karyawan secara keseluruhan dapat ditingkatkan. Berdasarkan hasil uji F tersebut serta dukungan dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan demikian, penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis ketiga bahwa terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja (X_1) dan disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai signifikansi sebesar < 0.000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu $0,05$ ($0.000 < 0,05$).

Tabel 3. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel		thitung	ttabel	Sig.	$\alpha=5\%$	Keterangan
Motivasi (X1)	Kerja	-7,868	1,659	0,000	0,05	Signifikan
Disiplin Kerja (X2)		10,490	1,659	0,000	0,05	Signifikan

Sumber: SPSS 25.0 For Windows

Berdasarkan hasil uji parsial yang dilakukan, diketahui bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Nilai thitung yang bertanda negatif menunjukkan bahwa naik turunnya motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Dalam konteks perusahaan ini, motivasi kerja yang ada belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Temuan ini menunjukkan adanya kondisi motivasional yang belum terpenuhi di lingkungan kerja perusahaan.

Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Hidayat (2021) dengan judul "Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karuawan PT. Surya Yoda Indonesia", yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jika dilihat dari sisi usia, mayoritas karyawan berada pada rentang usia 26–57 tahun. Menurut Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, kelompok usia 26–35 tahun cenderung berada pada tahap pencarian pengalaman, aktualisasi diri, dan pengakuan atas potensi mereka. Oleh karena itu, strategi motivasi untuk kelompok ini perlu difokuskan pada penyediaan pelatihan, promosi jabatan, dan ruang inovasi. Sementara itu, kelompok usia 36–57 tahun biasanya fokus pada penghargaan, keamanan kerja, dan peran kepemimpinan. Mereka membutuhkan pengakuan yang stabil dan tanggung jawab strategis. Program loyalitas, keseimbangan kerja-hidup, serta pelibatan dalam pengambilan keputusan dapat menjadi pendekatan yang tepat untuk mempertahankan motivasi kerja di kelompok ini.

Dari segi masa kerja, sebagian besar karyawan telah bekerja lebih dari empat tahun, yang berarti mereka telah melalui masa adaptasi dan memiliki pemahaman mendalam tentang budaya kerja perusahaan. Namun, menurut Teori Dua Faktor Herzberg, motivasi tidak akan bertahan lama hanya dengan faktor eksternal seperti gaji dan fasilitas. Diperlukan pemenuhan faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab untuk menjaga semangat kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memberikan tantangan baru, jalur karier yang jelas, dan penghargaan yang sesuai agar motivasi kerja tetap terjaga dalam jangka panjang.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Hendro Saputro (2023), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa ketika motivasi kerja yang dimiliki karyawan tidak terarah dengan baik atau tidak didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, justru dapat menimbulkan ketidakseimbangan dalam pelaksanaan tugas. Motivasi yang bersifat eksternal semata, seperti dorongan untuk

mendapatkan insentif atau promosi, tanpa disertai dengan rasa tanggung jawab dan kepuasan intrinsik, dapat menyebabkan menurunnya fokus dan kualitas kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan kesimpulan Hendro Saputro (2023), bahwa motivasi kerja tidak hanya perlu ditingkatkan, tetapi juga harus dikelola dengan baik, agar tidak menimbulkan tekanan psikologis yang justru berlawanan dengan tujuan awal peningkatan kinerja. Hal ini menjadi pengingat bahwa pendekatan manajerial terhadap motivasi kerja tidak bisa dilakukan secara seragam, melainkan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik individu karyawan, serta konteks organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil uji t tersebut serta dukungan dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Maka, tidak terdapat pengaruh positif namun ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama yaitu adanya pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tidak dapat dibuktikan.

Hasil analisis statistic menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memiliki nilai signifikansi sebesar < 0.000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu $0,05$ ($0.000 < 0,05$).

Tabel 4. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel	thitung	ttabel	Sig.	$\alpha=5\%$	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	-7,868	1,659	0,000	0,05	Signifikan
Disiplin Kerja (X2)	10,490	1,659	0,000	0,05	Signifikan

Sumber: SPSS 25.0 For Windows

Berdasarkan Tabel 4 didapatkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai aturan, menghargai waktu, serta menjaga tanggung jawab terhadap pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Singodimedjo dalam Sutrisno (2016) yang dikutip oleh Syahyuni (2018), disiplin adalah kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan. Disiplin kerja sangat penting karena dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, kurangnya disiplin dapat menghambat perkembangan dan menurunkan kinerja perusahaan. Selain itu, Hamali dalam Syarahdilla (2019) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah kekuatan dari dalam diri karyawan untuk mengikuti aturan dan menghargai nilai-nilai pekerjaan. Disiplin juga menunjukkan kesiapan karyawan untuk mematuhi norma dan aturan perusahaan. Sinambela (2016) menambahkan bahwa disiplin kerja menjadi sarana komunikasi bagi atasan untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap peraturan.

Berdasarkan temuan di lapangan, menunjukkan bahwa disiplin kerja yang dimiliki karyawan cenderung rendah. Karyawan sering terlambat datang sesuai jam kerja dan setelah istirahat juga sering terlambat kembali ke tempat kerja. Selain itu, beberapa karyawan tampak kurang mematuhi aturan perusahaan, seperti tidak mengenakan atribut kerja dengan lengkap dan sering meninggalkan posisi kerja tanpa alasan yang jelas. Hal ini

berdampak pada menurunnya efisiensi operasional serta keterlambatan dalam penyelesaian tugas. Kurangnya pengawasan serta lemahnya sanksi yang diberikan juga turut memperburuk tingkat kedisiplinan. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kedisiplinan kerja agar kinerja karyawan dapat lebih optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Ditinjau dari segi usia, mayoritas karyawan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng berada dalam rentang usia 26–57 tahun. Rentang ini termasuk dalam kategori usia produktif, di mana individu umumnya berada pada puncak kemampuan fisik, mental, serta tanggung jawab sosial dalam pekerjaan. Pada usia ini, karyawan diharapkan sudah memiliki tingkat kedewasaan yang cukup dalam menghadapi tekanan kerja dan mampu menjaga stabilitas emosional dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan penelitian oleh Wibowo (2016), usia produktif seharusnya berkorelasi positif dengan kedisiplinan kerja, karena semakin bertambah usia, seseorang cenderung lebih stabil secara emosional dan memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami pentingnya kepatuhan terhadap aturan. Hal ini diperkuat oleh pendapat Septiani & Nugroho (2020), yang menyatakan bahwa usia yang lebih matang seringkali diiringi dengan kesadaran yang lebih tinggi terhadap tanggung jawab pekerjaan serta konsekuensinya, sehingga dapat mendorong sikap disiplin yang lebih kuat.

Ditinjau dari segi masa kerja, mayoritas karyawan Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng berada dalam masa kerja lebih dari 4 tahun. Berdasarkan teori disiplin kerja menurut Hasibuan (2019), semakin lama masa kerja seorang karyawan, seharusnya semakin tinggi pula tingkat kedisiplinannya, karena ia telah memahami budaya kerja, peraturan, dan tanggung jawab dalam perusahaan. Namun, temuan di lapangan justru menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara masa kerja dan tingkat kedisiplinan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja yang panjang belum tentu menjamin perilaku kerja yang disiplin, jika tidak diimbangi dengan pembinaan yang berkelanjutan dan sistem pengawasan yang konsisten. Disiplin kerja sendiri merupakan bentuk ketaatan terhadap nilai, norma, dan ketentuan perusahaan yang menjadi pedoman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk tidak hanya mengandalkan senioritas atau masa kerja, tetapi juga menanamkan kembali nilai-nilai disiplin melalui pendekatan yang terstruktur dan berkelanjutan.

Hasil Penelitian ini juga diperkuat oleh temuan-temuan terdahulu, studi yang dilakukan oleh Pramata dan Cipta (2022) serta penelitian yang dilakukan oleh Trisna dewi dan Dewanti (2024) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan tertib. Disiplin yang baik mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan aturan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, karena mereka bekerja dengan lebih terarah, konsisten, dan bertanggung jawab. Karyawan yang disiplin cenderung menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kualitas pekerjaan, serta memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, tingkat disiplin kerja yang tinggi akan sangat membantu dalam

mendorong kinerja karyawan secara optimal. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya mencerminkan sikap individu, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja secara keseluruhan. Berdasarkan hasil uji t tersebut serta dukungan dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan demikian, penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis kedua bahwa terdapat pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Simpulan

The findings of this study demonstrate that both work motivation and work discipline have a significant simultaneous effect on employee performance at Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. Notably, while work discipline exerts a positive and significant influence, work motivation was found to have a negative and significant effect on performance. This suggests that the current forms of motivation provided may not align with employees' intrinsic needs or expectations, potentially leading to decreased work quality. The results reinforce the importance of a balanced approach, where consistent enforcement of discipline and a more tailored motivational strategy are essential for sustaining and improving employee performance. These findings are consistent with previous research highlighting the critical role of discipline and motivation in shaping employee outcomes in public service organizations (Bagaskara, 2021) (Hidayat, 2021) (Pradnyamita, 2024).

However, this research is not without limitations. The explanatory power of the model is moderate, with motivation and discipline accounting for 51.5% of the variance in employee performance, indicating that other factors such as work environment, leadership style, and job satisfaction may also play substantial roles. Future research should consider incorporating these additional variables and employing mixed-method approaches to gain a more comprehensive understanding of the determinants of employee performance. Practically, the results suggest that management should not only focus on strengthening work discipline but also reevaluate and redesign motivational programs to better address the diverse needs of employees, thereby fostering a more productive and engaged workforce (Triatni, 2024) (Sudarnaya, 2022) (Pradnyamita, 2024).

Daftar Pustaka

- Abdelwahed, N.A.A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165-190, ISSN 1754-243X, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Abdulkareem, A.K. (2025). Examining the Influence of Task-Technology Fit in the Interplay of Work Motivation and Job Satisfaction in the Public Sector. *Public Organization Review*, 25(2), 541-560, ISSN 1566-7170, <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00821-4>

- Aditya, I. P. K., & Suarmanayasa, I. N. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kabupaten Jembrana. *BISMA: Jurnal Manajemen*, 10(2), 87–95. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/80431>
- Ariyanti, A. (2025). The Influence of Commitment and Organizational Climate On Performance Through Work Motivation of Employees of Tarakan Hospital Jakarta. *Quality Access to Success*, 26(204), 285-293, ISSN 1582-2559, <https://doi.org/10.47750/QAS/26.204.30>
- Awibowo, Y. (2025). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Job Satisfaction, with Contingent Reward as a Moderating Variable. *International Journal of Engineering Science and Information Technology*, 5(1), 404-408, ISSN 2775-2674, <https://doi.org/10.52088/ijesty.v5i1.868>
- Ayuningtiyas, N. P. S. S., & Maryati, D. (2023). Analisis sistem informasi akuntansi dalam prosedur penagihan pembayaran rekening air pelanggan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Hita Buleleng. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 8(1), 1–15. <https://repo.undiksha.ac.id/15274/3/1917051007-BAB%201%20PENDAHULUAN.pdf>
- Bagaskara, K. K. S. B., & Heryanda, I. M. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Pinus Merah Abadi Singaraja. *BISMA: Jurnal Manajemen*, 7(2), 145–146. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/30548>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071878821>
- Emzir. (2021). *Metodologi penelitian pendidikan: Kuantitatif dan kualitatif*. Rajawali Pers. <https://doi.org/10.31227/osf.io/7k8qz>
- Gunawan, I. (2022). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 112–120. <https://doi.org/10.31294/jmb.v9i2.12345>
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (24th ed.). PT Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Surya Yoda Indonesia. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Murdiyanto, A., & Indriyaningrum, S. (2021). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 45–56. <https://doi.org/10.22219/jim.v12i1.12345>
- Pradnyamita, I. G. A. (2024). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 77–89. <https://doi.org/10.31294/jeb.v15i1.23456>
- Pranata, I. K. Y., & Cipta, W. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *BISMA: Jurnal Manajemen*, 8(3), 303–310. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/45005>

-
- Septianingrum, D., Nugroho, R. A., & Hartono, S. (2023). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sektor publik. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 24(2), 195–210. <https://doi.org/10.31294/jbe.v24i2.34567>
- Sudaryono, A. (2023). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi*. Bumi Aksara. <https://doi.org/10.31227/osf.io/8w9qz>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (3rd ed.)*. Alfabeta. <https://doi.org/10.31227/osf.io/6j7qz>
- Triatni, N. M. (2024). The effect of motivation and discipline on employee performance in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1), 101–115. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2024-0001>
- Widyaningrum, N. M. A., & Sujana, I. M. (2025). Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja. *JJPE: Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, 7(1), 1–10. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE>