

Disiplin Kerja dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi dan Kepuasan Kerja

Usman¹, Gaharudin², Dedy Takdir³, Hayat Yusuf⁴

^{1,2,3,4}Universitas Halu Oleo Kendari, Indonesia

E-mail: usman.feb@uho.ac.id¹

Article History:

Received: 03 Februari 2026

Revised: 30 April 2026

Accepted: 16 Mei 2026

Keywords: disiplin kerja, integritas, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai, sektor publik.

Abstract: Kinerja pegawai pada sektor publik tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kualitas perilaku organisasi, seperti disiplin kerja, integritas, motivasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan integritas terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Regional Secretariat of Southeast Sulawesi Province, khususnya pada Biro Hukum. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian terdiri atas empat puluh lima pegawai tetap, yang seluruhnya dijadikan sampel berdasarkan teknik purposive sampling. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur, sedangkan data pendukung diperoleh melalui observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, namun tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, integritas tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, maupun kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Analisis mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja secara efektif memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara integritas dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja dan motivasi merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kualitas kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan penyelenggaraan

pelayanan publik. Pegawai sebagai pelaksana kebijakan dituntut untuk memiliki kinerja optimal yang ditunjukkan melalui produktivitas, ketepatan waktu, kualitas kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika tugas organisasi.

Namun demikian, fenomena empiris di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih menghadapi berbagai permasalahan. Data presensi elektronik tahun 2024 memperlihatkan tingkat keterlambatan, ketidakhadiran tanpa keterangan, serta rendahnya partisipasi apel pagi yang relatif tinggi. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya disiplin kerja pegawai yang berpotensi menurunkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Selain itu, temuan pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap pengelolaan anggaran juga mengindikasikan adanya persoalan integritas pegawai, yang berimplikasi pada akuntabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara teoretis, disiplin kerja dan integritas merupakan faktor penting dalam membentuk kinerja pegawai. Dessler (2019) menegaskan bahwa disiplin kerja berperan dalam menciptakan keteraturan, efisiensi, dan ketepatan penyelesaian tugas. Sementara itu, integritas mencerminkan konsistensi perilaku yang berlandaskan nilai etika, kejujuran, dan tanggung jawab profesional (Zahra, 2011). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh disiplin dan integritas, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti motivasi dan kepuasan kerja (Armstrong, 2020).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja, integritas, dan kinerja pegawai masih menghasilkan temuan yang beragam. Pada pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi, beberapa studi menemukan pengaruh positif dan signifikan (Alhempri *et al.*, 2024; Lutfi *et al.*, 2023), sementara penelitian lain melaporkan hasil yang tidak signifikan (Bratha *et al.*, 2023; Widarto *et al.*, 2022). Hal serupa terjadi pada hubungan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja, di mana penelitian Zaahidah *et al.* (2023) dan Saraswati *et al.* (2024) menemukan pengaruh signifikan, namun Osly (2024) dan Yusnita *et al.* (2023) menunjukkan hasil yang berbeda.

Perdebatan hasil penelitian juga ditemukan pada konstruk integritas dan peran variabel mediasi. Integritas terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja dalam penelitian Soelistya *et al.* (2021). Selain itu, motivasi dan kepuasan kerja dilaporkan mampu memediasi hubungan disiplin kerja dan integritas terhadap kinerja (Alhempri *et al.*, 2024), tetapi tidak ditemukan dalam penelitian Widarto *et al.* (2022) dan Winda dan Lahamid (2024). Inkonsistensi temuan ini menegaskan adanya *empirical gap* yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan.

Berdasarkan fenomena empiris, kajian teoretis, dan perdebatan hasil penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan integritas terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.

LANDASAN TEORI

Disiplin kerja merupakan sikap kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati seluruh peraturan, norma, dan standar kerja yang berlaku dalam organisasi. Disiplin tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap jam kerja dan prosedur, tetapi juga sebagai mekanisme manajerial untuk membentuk perilaku kerja melalui penerapan reward dan punishment secara konsisten (A. Bakar, 2009; Simamora, 2016). Dalam konteks organisasi publik, disiplin kerja berfungsi sebagai instrumen penting untuk menjamin keteraturan, tanggung jawab, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Tingkat disiplin yang baik tercermin dari kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap peraturan, tanggung jawab terhadap tugas, serta perilaku kerja yang etis sesuai ketentuan organisasi

(Hasibuan, 2014).

Integritas merupakan konsistensi antara nilai, prinsip, dan tindakan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara etis dan profesional. Integritas mencerminkan kejujuran, tanggung jawab, komitmen moral, serta keselarasan antara perkataan dan perbuatan dalam berbagai situasi kerja. Dalam organisasi pemerintahan, integritas menjadi fondasi penting dalam menjaga akuntabilitas, transparansi, dan kepercayaan publik. Pegawai yang memiliki integritas tinggi akan bertindak sesuai norma dan etika organisasi, tidak mementingkan kepentingan pribadi, serta mampu menjaga amanah dan tanggung jawab profesionalnya.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi berkaitan dengan intensitas usaha, arah perilaku, dan ketekunan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan semangat kerja tinggi, komitmen terhadap tugas, serta kesiapan untuk meningkatkan kinerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, motivasi berperan penting dalam mendorong produktivitas, meningkatkan disiplin, dan memperkuat keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi kerja yang diterima, baik terkait pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, promosi, maupun kompensasi (Robbins & Judge, 2018). Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, menunjukkan loyalitas, dan berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor psikologis penting yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya secara efektif dan efisien (Mangkunegara, 2017). Dalam sektor publik, kinerja pegawai tidak hanya dinilai dari pencapaian target kerja, tetapi juga dari kedisiplinan, kehadiran, kualitas pelayanan, serta kepatuhan terhadap standar dan prosedur kerja. Penilaian kinerja menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan manajerial, pengembangan karier, dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Dessler, 2015).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain kausal yang menyenangkan untuk memahami bagaimana disiplin kerja dan integritas memengaruhi kinerja pegawai. Kami juga mempertimbangkan peran motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel yang menjembatani pengaruh tersebut, membuat prosesnya lebih menarik dan lengkap. Data dikumpulkan secara *cross-sectional* melalui survei kuesioner terstruktur kepada seluruh Aparatur Sipil Negara di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang berjumlah 45 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan PLS-SEM dengan bantuan SmartPLS meliputi evaluasi model (loading factor, AVE, dan reliabilitas konstruk) serta model struktural (R^2 , Q^2 , dan uji signifikansi jalur melalui bootstrapping). Pengujian mediasi dilakukan untuk menentukan jenis mediasi motivasi kerja dan komitmen organisasi berdasarkan signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, seluruh variabel penelitian menunjukkan penilaian responden yang berada pada kategori Baik. Variabel disiplin kerja memperoleh skor rata-rata 4,14 dengan indikator kepatuhan sebagai aspek tertinggi, sementara kewaspadaan tinggi menjadi aspek yang relatif lebih rendah, menunjukkan masih adanya ruang peningkatan ketelitian kerja. Variabel integritas mencatat rata-rata 4,12 dengan kejujuran sebagai indikator paling dominan, meskipun disiplin dan konsistensi administratif masih perlu diperkuat. Motivasi kerja memiliki skor rata-rata 3,84, di mana kebutuhan akan prestasi dan afiliasi lebih menonjol dibanding kebutuhan akan kekuasaan. Kepuasan kerja menunjukkan nilai rata-rata 4,18, mencerminkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan, kondisi kerja, rekan kerja, dan supervisi. Selanjutnya, kinerja pegawai memperoleh skor rata-rata 4,17, dengan indikator akuntabilitas, kompetensi, harmonis, loyal, dan adaptif berada pada kategori sangat baik, menandakan bahwa secara umum pegawai telah menunjukkan kinerja yang positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

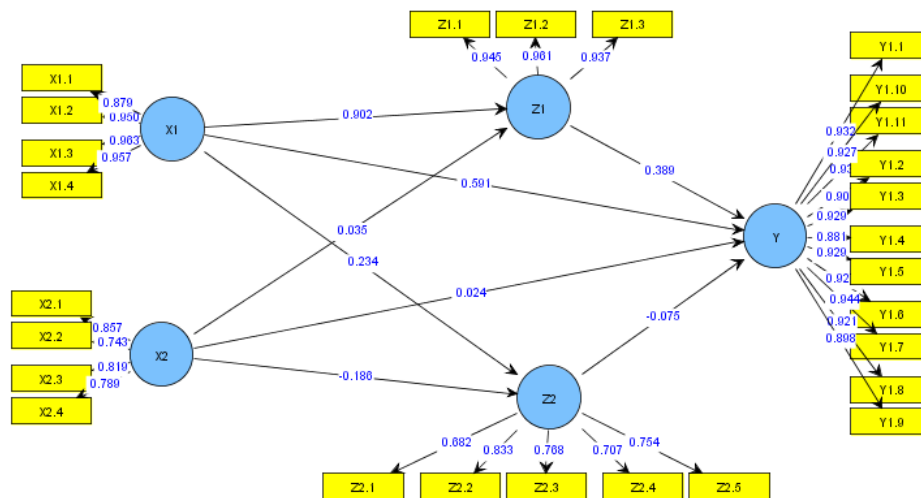
Tabel 1. Hasil Pengujian Outer Loading

	Disiplin Kerja	Integritas	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja
X1.1	0.879				
X1.2	0.950				
X1.3	0.963				
X1.4	0.957				
X2.1		0.857			
X2.2		0.743			
X2.3		0.819			
X2.4		0.789			
Y1.1					0.932
Y1.10					0.927
Y1.11					0.936
Y1.2					0.901
Y1.3					0.929
Y1.4					0.881
Y1.5					0.929
Y1.6					0.927
Y1.7					0.944
Y1.8					0.921
Y1.9					0.898
Z1.1			0.945		
Z1.2			0.961		
Z1.3			0.937		
Z2.1				0.682	
Z2.2				0.833	
Z2.3				0.768	
Z2.4				0.707	
Z2.5				0.754	

Tabel 2. Hasil Pengujian AVE dan Composite Reliability

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Composite Reliability	R-square
Disiplin Kerja	0.880	0.967	
Integritas	0.645	0.879	
Motivasi Kerja	0.899	0.964	0.821
Kepuasan Kerja	0.563	0.865	0.081
Kinerja	0.848	0.984	0.894

Hasil analisis menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Disiplin Kerja, Integritas, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen, yang juga diperkuat oleh nilai AVE seluruh konstruk $\geq 0,50$. Selain itu, nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel telah melampaui nilai ambang yang direkomendasikan, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Pengujian inner model menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,894 untuk Kinerja, 0,081 untuk Kepuasan kerja dan 0,821 untuk Motivasi Kerja. Selanjutnya, nilai Q-Square sebesar 0,983 mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif dan *goodness of fit* yang sangat tinggi, sehingga hubungan struktural dan mekanisme mediasi dalam model penelitian dinilai valid, kuat, dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Berikut hasil pengujian hipotesis:

**Gambar 1. Hasil Uji Estimasi****Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original Sample Estimate	Standard Deviation	T-Statistic	Sig.
X1 -> Z1	0,902	0,045	20,139	0,000
X2 -> Z1	0,035	0,065	0,540	0,592
X1 -> Z2	0,234	0,184	1,276	0,209
X2 -> Z2	-0,186	0,197	0,943	0,351
X1 -> Y	0,591	0,084	7,043	0,000
X2 -> Y	0,024	0,055	0,439	0,663
Z1 -> Y	0,389	0,088	4,422	0,000
Z2 -> Y	-0,075	0,067	1,114	0,271
X1 -> Z1 -> Y	0,351	0,060	5,819	0,000
X2 -> Z2 -> Y	0,014	0,005	2,685	0,010

Pembahasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Disiplin kerja yang tercermin dari kehadiran tepat waktu, ketaatan terhadap peraturan dan standar kerja, tingkat kewaspadaan, serta etika kerja yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan kondusif, sehingga mendorong meningkatnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Temuan ini didukung oleh persepsi responden berdasarkan indikator dalam angket penelitian dan sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti Lutfi *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa integritas berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Integritas yang tercermin dari kejujuran, konsistensi nilai, komitmen terhadap prinsip etis, dan tanggung jawab moral cenderung mendorong motivasi kerja, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa integritas sebagai nilai organisasi belum mampu secara langsung meningkatkan motivasi kerja tanpa didukung oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, kebijakan organisasi, dan mekanisme kerja yang lebih komprehensif. Hasil penelitian ini sejalan dengan Khairul *et al.* (2024) yang menemukan pengaruh integritas terhadap motivasi kerja tidak selalu signifikan, meskipun berbeda dengan temuan Prasetyo *et al.* (2024) dan Soelistya *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa integritas dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dalam konteks organisasi tertentu.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Meskipun disiplin kerja yang tercermin dari kehadiran, ketaatan terhadap peraturan dan standar kerja, kewaspadaan, serta etika kerja cenderung meningkatkan kepuasan kerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat disiplin yang tinggi tidak secara otomatis membuat pegawai merasa puas, karena kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, kebijakan organisasi, hubungan kerja, dan peluang pengembangan karier. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yusnita (2023) yang menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada organisasi sektor publik.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa integritas berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Integritas yang tercermin dari kejujuran, konsistensi nilai, komitmen terhadap prinsip etis, dan tanggung jawab moral tidak terbukti secara statistik meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan integritas yang kuat belum tentu diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja, karena kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti fleksibilitas kerja, otonomi, sistem pengawasan, serta kesesuaian antara nilai yang dipromosikan organisasi dan praktik yang dirasakan pegawai. Dalam konteks organisasi pemerintah, penekanan integritas yang disertai kontrol ketat dan ketidakkonsistenan penerapan di berbagai level dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan perasaan puas terhadap pekerjaan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, yang berarti semakin tinggi disiplin kerja maka semakin meningkat kinerja pegawai. Disiplin kerja yang tercermin dari kehadiran tepat waktu, ketaatan terhadap peraturan dan standar kerja, tingkat kewaspadaan, serta etika kerja yang baik menjadi fondasi penting dalam mendorong pegawai bekerja lebih produktif, efisien, dan bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan teori Dessler

(2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja, serta didukung oleh penelitian Novitasari *et al.* (2021) dan Alhempri *et al.* (2024) yang membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan faktor determinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran motivasi kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa integritas berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Meskipun integritas yang tercermin dari kejujuran, konsistensi nilai, komitmen pada prinsip etis, dan tanggung jawab moral cenderung mendorong kinerja pegawai, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa integritas, meskipun merupakan nilai penting dalam organisasi, tidak secara langsung menentukan tingkat kinerja pegawai karena kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Pasaribu (2024) yang menemukan bahwa integritas memiliki efek yang sangat kecil terhadap kinerja sehingga tidak terdeteksi signifikan secara statistik, terutama dalam model PLS-SEM dengan keterbatasan ukuran sampel.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja maka semakin meningkat kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tercermin dari kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi, serta dorongan untuk mencapai tujuan organisasi mendorong pegawai bekerja lebih fokus, konsisten, dan berkualitas. Temuan ini sejalan dengan teori Dessler (2019) yang menyatakan bahwa motivasi memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan, serta didukung oleh penelitian Setiadi *et al.* (2025), Usman & Nurhadi (2025), Akmar *et al.* (2025) dan Usman *et al.* (2025) yang membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Meskipun kepuasan kerja yang tercermin dari kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, dan hubungan dengan rekan kerja cenderung berkaitan dengan kinerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik dan bahkan menunjukkan arah negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai, karena kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti tuntutan pekerjaan, sistem penilaian kinerja, dan budaya organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Azhari *et al.* (2021) serta Dirman dan Setyaningrum (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya dalam konteks organisasi tertentu dan berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Usman *et al.* (2026) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Temuan ini membuktikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, di mana disiplin kerja yang baik mampu meningkatkan motivasi, dan selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga perlu dikelola sedemikian rupa agar dapat membangkitkan motivasi kerja sebagai pengungkit kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Alhempri *et al.* (2024), Syamsuddin *et al.* (2021), Pakpahan dan Aulia (2022), serta Saraswati *et al.* (2024) dan Bratha *et al.* (2023) yang secara konsisten menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara disiplin kerja

dan kinerja pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dengan hubungan positif signifikan pada hubungan integritas terhadap kinerja pegawai di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, sehingga hipotesis mediasi dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara integritas dan kinerja pegawai, karena baik pengaruh integritas terhadap kinerja memiliki hubungan tidak signifikan dan setelah adanya mediasi kepuasan kerja menjadi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa integritas pegawai tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel kunci yang menjembatani nilai integritas dengan pencapaian kinerja, sehingga integritas akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diiringi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Pasaribu & Ferine (2024) dan Syahrani *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara integritas dan kinerja, khususnya dalam konteks organisasi tertentu.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja. Disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi serta kinerja pegawai, sementara pengaruhnya terhadap kepuasan kerja bersifat positif namun tidak signifikan. Motivasi kerja juga terbukti sebagai faktor kunci yang secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, integritas tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, maupun kinerja secara langsung, namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja tidak terbukti meningkatkan kinerja secara langsung, bahkan menunjukkan hubungan negatif yang tidak signifikan, sehingga mendukung fenomena *paradox of satisfaction-performance*.

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi disarankan untuk memperkuat penerapan disiplin kerja secara konsisten melalui sistem pengawasan, evaluasi, serta reward and punishment yang adil, sekaligus mendorong peningkatan motivasi kerja sebagai pengungkit utama kinerja. Peningkatan kepuasan kerja perlu diarahkan pada perbaikan lingkungan kerja, komunikasi, dan apresiasi terhadap pegawai, sementara integritas tetap perlu ditanamkan melalui pelatihan dan sosialisasi sebagai fondasi perilaku profesional. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau variabel moderasi serta memperluas objek dan lokasi penelitian agar model hubungan antarvariabel menjadi lebih komprehensif dan generalisabel.

DAFTAR REFERENSI

- Akmar, M. Z., Sarita, B., Tangalayuk, A., & Usman, U. (2025). The determinants of leadership, work motivation, and organizational culture on employee performance. *Jurnal Multidisipliner Kapalamada*, 4(4), 534–546.
- Alhempri, R. R., Junaidi, A., Supeno, B., & Endri, E. (2024). Effects of leadership and work discipline on employee performance: The mediation role of work motivation. *Calitatea*, 25(198), 372–380.
- Michael Armstrong. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.

- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 46–60.
- Bakar, R. A. (2009). *Pendidikan: Suatu pengantar*. Perdana Mulya Sarana.
- Bratha, W. G. E., Sawitri, N. N., & Faeni, D. P. (2023). Motivation mediates the effect of education, work experience, intellectual intelligence, and discipline on employee performance. *Journal of Accounting and Finance Management*, 4(1), 53–62. <https://doi.org/10.38035/jafm.v4i1.192>
- Dirman, W. D., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada PT Singa Terbang Dunia Cikarang. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 1–10.
- Malayu S. P. Hasibuan. (2014). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Henry Simamora. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Lutfi, M., Koesmawan, K., Priharta, A., Bariyah, O. N., & Masyitoh, M. (2023). The role of work motivation as a mediating influence of work environment and Islamic work discipline on lecturer performance. *Asian Social Work Journal*, 8(5), e00271. <https://doi.org/10.47405/aswj.v8i5.271>
- Novitasari, E. (2020). *Dasar-dasar ilmu manajemen: Pengantar menguasai ilmu manajemen*. Anak Hebat Indonesia.
- Osly, R., et al. (2024). Effect of work environment, work stress, and work discipline on employee performance at plastic industry. *International Journal of Industrial Engineering*, 18(4), 334–348.
- Pakpahan, W., & Aulia, I. N. (2022). The effect of competence and discipline on employee performance: Mediation of motivation variables in money management department Bank Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 477–487. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1084>
- Prasetyo, I., Endarti, E. W., Endarto, B., Aliyyah, N., Rusdiyanto, R., Tjaraka, H., & Rochman, A. S. U. (2021). Effect of compensation and discipline on employee performance: A case study Indonesia. *Journal of Hunan University (Natural Sciences)*, 48(6), 277–298.
- Stephen P. Robbins, S. P., & Mary Coulter, M. (2016). *Manajemen* (Vol. 1, 13th ed.). Erlangga.
- Saraswati, N. P. A. S., Andika, A. W., & Laksmi, N. W. A. D. (2024). Peran mediasi motivasi pada pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Santi Pala. *UIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(1), 39–52.
- Setiadi, A., & Hatani, L. (2025). Pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Perhubungan Sulawesi Tenggara. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen dan Bisnis*, 2(3), 837–853.
- Soelistya, D., et al. (2021). The effect of integrity and work discipline on employee engagement: Motivation as an intervening variable. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 89–104.
- Syahruni, A., et al. (2021). Integritas dan kinerja dalam sektor publik: Peran mediasi kepuasan kerja pada organisasi pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 112–130.
- Usman, U., & Nurhadi, I. (2025). Employee performance: The role of motivation in leadership and work stress. *Jurnal Multidisipliner Kapalamada*, 4(4), 722–734.
- Usman, U., Apriliati, U. U., Anto, L. O., Hamid, W., Marsalena, N. A., & Sudarsana, I. W. (2026). Peran tambahan penghasilan pegawai (TPP) sebagai mediasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Journal of Innovative and Creativity*, 6(1), 3333–3342. <https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.6993>
- Usman, U., Qorilani, R., & Kristian, F. A. B. (2025). Komunikasi interpersonal dan kepemimpinan

-
- terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *ECOTECHNOPRENEUR: Journal Economics, Technology and Entrepreneur*, 4(4), 550–563.
- Widarto, W., Irawanto, I., Saputra, R. W., & Hayaty, R. (2022). The effect of discipline and workload on employee performance with motivation mediation on administrative bureau employees of the regional secretariat of South Kalimantan Province. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(6), 1077–1100. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i6.828>
- Windi, R., & Lahamid, F. (2024). Integritas dan kinerja karyawan: Analisis peran kepuasan kerja sebagai mediator pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Psikologi Industri*, 12(1), 78–95.
- Yusnita, R. T., Prayoga, R. M., & Aisyah, A. K. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja di J&T Express cabang Tasikmalaya Kecamatan Bungursari. *Dinamika Publik: Jurnal Manajemen dan Administrasi Bisnis*, 1(4), 82–96. <https://doi.org/10.59061/dinamikapublik.v1i4.415>
- Zaahidah, A. (2023). *Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai PFPBC ahli pertama di lingkungan DJBC* (Undergraduate thesis). Universitas Negeri Jakarta.
- Zahra, E. (2011). The effect of integrity, competence, and leadership loyalty on the trust of subordinates in the shipping SBU of PT PUSRI Palembang. *Scientific Journal of Business Orations*, 122–132.