

The Influence of Work Discipline and Workload on Employee Performance with Work Communication as a Mediating Variable

* Mohamad Andrew Rifa'i¹, Susiana Dewi Ratih², Neneng Suryani³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mohammad Husni Thamrin

Correspondence Author: Mohamad Andrew Rifa'i, mohamadandrewrifai@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.37012/jeb.v2i1.4001>

Abstract

This study aims to analyze the effect of work discipline and workload on employee performance, with work communication as a mediating variable, at Universitas Mohammad Husni Thamrin. This quantitative survey study involved 136 respondents determined through proportionate stratified random sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS version 3. The results show that work discipline has a positive and significant effect on employee performance, whereas workload has no significant effect on employee performance. Both work discipline and workload have positive and significant effects on work communication, and work communication has a positive and significant effect on employee performance. Work communication is found to partially mediate the effect of work discipline on employee performance and fully mediate the effect of workload on employee performance. These findings suggest that strengthening work discipline and the effectiveness of work communication are relevant strategies for improving employee performance in higher-education institutions.

Keywords: Work Discipline, Workload, Work Communication, Employee Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi kerja sebagai variabel mediasi di Universitas Mohammad Husni Thamrin. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 136 responden yang ditentukan melalui teknik proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan SmartPLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja dan beban kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi kerja, dan komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan memediasi secara penuh pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini merekomendasikan penguatan disiplin kerja dan efektivitas komunikasi kerja sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan di lingkungan perguruan tinggi.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Beban Kerja, Komunikasi Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi di tengah tuntutan globalisasi dan transformasi digital yang menuntut peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hal ini juga berlaku bagi perguruan tinggi sebagai institusi yang menghasilkan sumber daya manusia berkualitas, sehingga pengelolaan kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting keberhasilan organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional dan pelayanan.

Universitas Mohammad Husni Thamrin sebagai perguruan tinggi swasta memiliki sumber daya manusia dengan karakteristik pekerjaan yang beragam, mulai dari dosen tetap, tenaga pendidik, teknisi, hingga peserta magang, sehingga pengelolaan kinerja menjadi hal yang kompleks. Kinerja karyawan pada institusi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya disiplin kerja, beban kerja, dan komunikasi kerja.

Disiplin kerja berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Yuliantini dan Suryatiningsih (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan beban kerja berimplikasi terhadap kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Sejalan dengan itu, Jannah dan Sumartik (2023) menemukan bahwa analisis jabatan, disiplin kerja, dan beban kerja secara bersama-sama berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan Budi dan Wahyuni (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perbankan.

Selain disiplin kerja, beban kerja turut menjadi faktor yang berkaitan dengan kinerja. Aprilyanto dan Pratama (2025) menunjukkan bahwa beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Shidqy dan Susilowati (2026) menemukan bahwa kompensasi, beban kerja, dan disiplin kerja secara bersama memengaruhi kinerja karyawan. Namun demikian, hubungan beban kerja terhadap kinerja masih menunjukkan hasil yang beragam pada berbagai konteks organisasi, sehingga perlu dikaji lebih lanjut, termasuk kemungkinan adanya mekanisme penghubung antara keduanya.

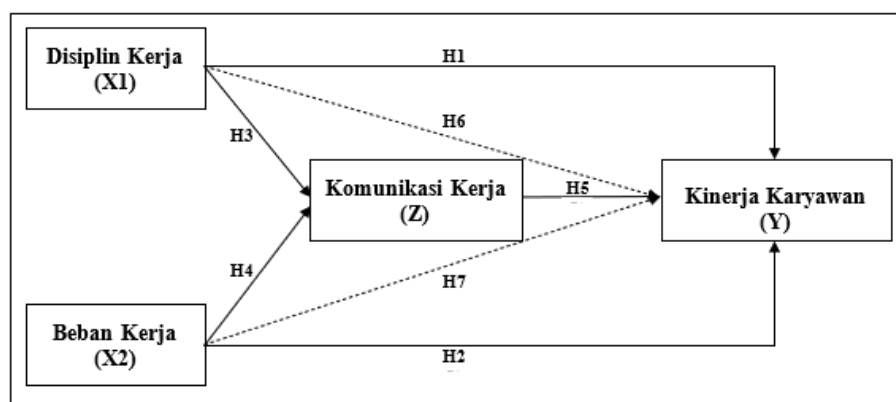
Komunikasi kerja memiliki peran penting dalam mendukung kinerja karyawan karena membantu penyampaian informasi, instruksi, dan koordinasi antarunit kerja. Sari dkk. (2023) menunjukkan bahwa komunikasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Darma (2024) menemukan bahwa disiplin kerja dan komunikasi kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pakpahan dkk. (2023) serta Prasetyo dan Achmad (2025) juga menegaskan bahwa komunikasi kerja bersama dengan disiplin kerja berperan penting dalam pencapaian kinerja karyawan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan disiplin kerja, beban kerja, dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan, penelitian yang menempatkan komunikasi kerja secara khusus sebagai variabel mediasi antara disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan masih terbatas. Disiplin kerja yang baik membutuhkan koordinasi dan pertukaran informasi yang efektif, sedangkan beban kerja yang tinggi meningkatkan kebutuhan akan komunikasi dalam pembagian tugas dan penyelesaian masalah, sehingga komunikasi kerja penting dikaji sebagai variabel penjemputan.

Berdasarkan observasi awal di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mohammad Husni Thamrin, ditemukan bahwa setiap unit kerja memiliki karakteristik tugas yang berbeda sehingga tuntutan dan beban kerja yang dihadapi karyawan turut beragam, sementara kegiatan akademik dan administratif membutuhkan komunikasi dan koordinasi yang efektif serta kepatuhan terhadap prosedur dan waktu kerja. Kondisi tersebut mengindikasikan keterkaitan antara disiplin kerja, beban kerja, komunikasi kerja, dan kinerja karyawan di lingkungan institusi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui komunikasi kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan Universitas Mohammad Husni Thamrin. Kerangka konsep penelitian yang menggambarkan hubungan antarvariabel tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain eksplanatori (explanatory research) untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Variabel independen terdiri atas disiplin kerja (X1) dan beban kerja (X2), variabel mediasi adalah komunikasi kerja (Z), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Penelitian dilaksanakan di Universitas Mohammad Husni Thamrin (UMHT), Jakarta.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan UMHT yang masih aktif bekerja, terdiri atas dosen karyawan tetap, tenaga pendidik, teknisi, dan peserta magang, dengan jumlah populasi sebanyak 206 orang. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error sebesar 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak 136 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan metode proportionate stratified random sampling, sehingga setiap unit kerja memperoleh jumlah sampel secara proporsional.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan Skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju/sangat tidak baik) hingga skor 5 (sangat setuju/sangat baik). Variabel disiplin kerja dan beban kerja diukur menggunakan sembilan indikator, komunikasi kerja menggunakan sembilan indikator, dan kinerja karyawan menggunakan dua belas indikator yang diadaptasi dari teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antarvariabel laten, menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi, serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal secara ketat (Hair dkk., 2022).

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui pengujian convergent validity (outer loading dan Average Variance Extracted/AVE), construct reliability (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability), serta discriminant validity (Heterotrait-Monotrait Ratio dan cross loading). Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), dan model fit (SRMR). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping, dengan hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai

t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair dkk., 2022).

HASIL & PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 136 orang yang terdiri atas dosen karyawan tetap, tenaga pendidik, teknisi, dan peserta magang di Universitas Mohammad Husni Thamrin. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan unit kerja disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	52	38%
	Perempuan	84	62%
Usia	21 - 25 tahun	21	15%
	26 - 30 tahun	47	35%
	> 30 tahun	68	50%
Unit Kerja	Dosen Karyawan Tetap	74	54%
	Tenaga Pendidik	44	32%
	Teknisi	13	10%
	Magang	5	4%

Sumber: Data primer yang diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (62%), berusia lebih dari 30 tahun (50%), dan berasal dari unit dosen karyawan tetap (54%). Komposisi tersebut menunjukkan keberagaman karakteristik responden yang mewakili berbagai kelompok karyawan di lingkungan universitas.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil pengujian convergent validity menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,50, dan setelah dilakukan eliminasi terhadap satu indikator komunikasi kerja yang tidak memenuhi syarat, seluruh indikator dinyatakan valid. Hasil pengujian construct reliability and validity disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE	Keterangan
Disiplin Kerja (X1)	0,892	0,913	0,540	<i>Reliabel & Valid</i>
Beban Kerja (X2)	0,919	0,934	0,612	<i>Reliabel & Valid</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,917	0,929	0,525	<i>Reliabel & Valid</i>
Komunikasi Kerja (Z)	0,936	0,947	0,693	<i>Reliabel & Valid</i>

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3 (2026).

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan valid. Hasil pengujian discriminant validity melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan seluruh nilai berada di bawah batas 0,90, dengan nilai tertinggi pada hubungan disiplin kerja dan komunikasi kerja sebesar 0,898, sehingga seluruh konstruk memenuhi kriteria discriminant validity.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>	Interpretasi
Komunikasi Kerja (Z)	0,713	0,707	Sedang menuju Kuat
Kinerja Karyawan (Y)	0,713	0,709	Kuat (Substantial)

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3 (2026).

Nilai R Square komunikasi kerja sebesar 0,713 menunjukkan bahwa disiplin kerja dan beban kerja mampu menjelaskan 71,3% variasi komunikasi kerja, sedangkan nilai R Square kinerja karyawan sebesar 0,713 menunjukkan bahwa disiplin kerja, beban kerja, dan komunikasi kerja mampu menjelaskan 71,3% variasi kinerja karyawan. Hasil pengujian effect size (f^2) menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh besar terhadap komunikasi kerja ($f^2 = 0,812$) dan pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan ($f^2 = 0,185$), sedangkan beban kerja memberikan pengaruh kecil terhadap komunikasi kerja ($f^2 = 0,087$) dan pengaruh sangat kecil terhadap kinerja karyawan ($f^2 = 0,001$). Nilai predictive relevance (Q^2) untuk komunikasi kerja sebesar 0,487 dan kinerja karyawan sebesar 0,363, keduanya berada di atas nol dan tergolong

predictive relevance besar. Adapun nilai model fit (SRMR) sebesar 0,080, yang berada pada batas kriteria good fit (Hair dkk., 2022), sehingga model penelitian dinyatakan sesuai dengan data empiris.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS 3, dengan hipotesis diterima apabila nilai t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$. Ringkasan hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Keputusan
H1	Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,434	3,965	0,000	Diterima
H2	Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0,028	0,368	0,713	Ditolak
H3	Disiplin Kerja → Komunikasi Kerja	0,675	11,653	0,000	Diterima
H4	Beban Kerja → Komunikasi Kerja	0,221	3,363	0,001	Diterima
H5	Komunikasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,428	4,330	0,000	Diterima
H6	Disiplin Kerja → Komunikasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,289	4,276	0,000	Diterima
H7	Beban Kerja → Komunikasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,095	2,424	0,016	Diterima

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3 (2026).

Berdasarkan Tabel 4, dari tujuh hipotesis yang diuji, enam hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Hipotesis yang ditolak adalah pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan (H2). Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komunikasi kerja memediasi secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (H6), dan memediasi secara penuh pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan (H7), karena pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan.

Pembahasan

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H1 diterima), yang menunjukkan bahwa semakin baik kepatuhan karyawan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan hasil Yuliantini dan Suryatiningsih (2021) serta Jannah dan Sumartik (2023) yang menegaskan peran penting disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H2 ditolak). Kondisi ini mengindikasikan bahwa karyawan UMHT mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan melalui kemampuan individu, pengalaman kerja, dan dukungan lingkungan kerja, sehingga peningkatan atau penurunan beban kerja tidak secara langsung memengaruhi tingkat kinerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan faktor lain yang lebih berhubungan langsung dengan kinerja, khususnya disiplin kerja dan komunikasi kerja.

Disiplin kerja dan beban kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi kerja (H3 dan H4 diterima). Karyawan yang disiplin cenderung lebih tertib dalam mengikuti prosedur dan menyampaikan informasi, sedangkan tingginya tuntutan pekerjaan mendorong kebutuhan koordinasi dan komunikasi yang lebih intensif dalam pembagian tugas dan penyelesaian masalah, sebagaimana ditemukan pula oleh Sari dkk. (2023) dan Pakpahan dkk. (2023). Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H5 diterima), yang menegaskan bahwa penyampaian informasi, instruksi, dan koordinasi yang efektif membantu karyawan memahami tugas, mengurangi kesalahan kerja, dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan Sari dkk. (2023) dan Darma (2024) yang menunjukkan peran komunikasi kerja dalam mendukung pencapaian kinerja.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa komunikasi kerja berperan sebagai mediator parsial pada hubungan disiplin kerja dengan kinerja karyawan (H6), karena disiplin kerja juga terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sebaliknya, komunikasi kerja berperan sebagai mediator penuh pada hubungan beban kerja dengan kinerja karyawan (H7), karena beban kerja tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh signifikan melalui komunikasi kerja. Temuan ini memperkuat pentingnya komunikasi kerja sebagai mekanisme penghubung yang menerjemahkan tuntutan dan keteraturan kerja menjadi peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Universitas Mohammad Husni Thamrin.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja dan beban kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi kerja, dan komunikasi kerja selanjutnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan memediasi secara penuh pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga komunikasi kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menghubungkan disiplin kerja maupun beban kerja dengan pencapaian kinerja karyawan di Universitas Mohammad Husni Thamrin.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Universitas Mohammad Husni Thamrin mempertahankan dan meningkatkan disiplin kerja melalui konsistensi penerapan aturan dan pengawasan, memperkuat efektivitas komunikasi antarunit kerja, serta memastikan pembagian tugas dan koordinasi yang jelas ketika terjadi peningkatan beban kerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja, serta memperluas cakupan responden pada institusi pendidikan tinggi lain guna memperkuat generalisasi hasil penelitian.

REFERENSI

- Aprilyanto, M. D., & Pratama, M. A. N. (2025). Analisis pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Shopee Express Cabang Lamongan. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(2).
- Budi, A. S., & Wahyuni, D. U. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank BPR Jatim Bank UMKM Jawa Timur Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 287.
- Darma, Y. D. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Teluk Luas. *Jurnal Bisnis*

- Digital (J-BisDig), 2(2), 77-91. <https://doi.org/10.52060/j-bisdig.v2i2.2379>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.
- Jannah, S. N., & Sumartik. (2023). Improving employee performance: The impact of job analysis, work discipline, and workload. Indonesian Journal of Law and Economics Review, 18(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i0.909>
- Pakpahan, S. R. H., Simanjorang, J., Pratiwi, D. A., Siahaan, L. S., & Girsang, P. C. (2023). The effect of work discipline, work motivation, and work performance communication on employees. International Journal of Economics Social and Technology, 2(3). <https://doi.org/10.59086/ijest.v2i3.31>
- Prasetyo, D. E., & Achmad, N. (2025). Pengaruh communication, work discipline dan work life balance terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja pada PT X Boyolali. Jurnal Lentera Bisnis, 14(2). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1461>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior. Pearson.
- Sari, A. R., Razali, G., Manda, D., Rukmana, A. Y., & Pitono. (2023). The impact of work communication and discipline on employee performance. Transformasi: Journal of Economics and Business Management, 2(3).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2022). Research methods for business: A skill-building approach. Wiley.
- Shidqy, F. A. A., & Susilowati, S. (2026). The effect of compensation, workload, and work discipline on employee performance. Jurnal Manajemen dan Profesional (JPRO), 7(1). <https://doi.org/10.32815/jpro.v7i1.2880>
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif. Alfabeta.
- Yuliantini, T., & Suryatiningsih. (2021). Disiplin kerja, beban kerja dan kinerja karyawan implikasinya pada kinerja organisasi. Oikonomia: Jurnal Manajemen, 17(1).