



## Pengaruh Komitmen dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Nasabah Melalui Kualitas Pelayanan Sebagai Variabel Mediasi pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar

Jum'ati<sup>1</sup>, Romansyah Sahabuddin<sup>2</sup>, Nurman<sup>3</sup>, Burhanuddin<sup>4</sup>, Uhud Darmawan Natsir<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Universitas Negeri Makassar, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [jum92316@gmail.com](mailto:jum92316@gmail.com)

**Abstrack:** *This study aims to determine and analyze the influence of commitment and work discipline on customer satisfaction through service quality as a mediating variable at PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar. This study was conducted to determine the extent to which commitment and work discipline can influence customer satisfaction directly and indirectly through service quality. This study uses a quantitative approach with an associative method. Data were collected through distributing questionnaires to 133 respondents who were customers at PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar which had previously been determined using the Slovin formula. The data analysis technique used was Partial Least Square (PLS) with the help of the Smart-PLS program to test the direct and indirect relationships between variables. The results of this study indicate that Commitment does not directly influence Customer Satisfaction, but has a significant effect on Service Quality. Work Discipline has a significant effect on Service Quality and customer satisfaction. Service Quality does not have a significant effect on customer satisfaction. In addition, Commitment and Work Discipline do not affect Customer Satisfaction through Service Quality as a mediator. These findings indicate that human resource factors, particularly work discipline, play a more dominant role in increasing customer satisfaction than commitment or service quality directly.*

**Keywords:** *Commitment; Customer Satisfaction; PT Bank Negara Indonesia; Service Quality; Work Discipline.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen dan disiplin kerja terhadap kepuasan nasabah melalui kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana komitmen dan disiplin kerja dapat memengaruhi kepuasan nasabah secara langsung maupun tidak langsung melalui kualitas pelayanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 133 responden yang merupakan nasabah pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar yang sebelumnya sudah ditentukan dengan menggunakan rumus slovin. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dengan bantuan program Smart-PLS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen tidak berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Nasabah, namun berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Pelayanan. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Pelayanan dan kepuasan nasabah. Kualitas Pelayanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Selain itu, Komitmen dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Nasabah melalui Kualitas Pelayanan sebagai mediasi. Dari temuan ini menunjukkan bahwa faktor sumber daya manusia, khususnya disiplin kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kepuasan nasabah dibandingkan komitmen maupun kualitas pelayanan secara langsung.

**Kata Kunci:** Disiplin Kerja; Kepuasan Nasabah; Komitmen; Kualitas Pelayanan; PT Bank Negara Indonesia.

### 1. PENDAHULUAN

Perbankan memiliki peranan strategis dalam mendukung perekonomian nasional melalui fungsi intermediasi, yaitu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dalam bentuk pembiayaan untuk kebutuhan konsumsi, investasi, dan pembangunan. Selain itu, bank juga berperan dalam menjaga stabilitas sistem keuangan melalui pengelolaan likuiditas, pengendalian risiko, serta penyediaan layanan transaksi yang aman dan efisien. Dengan fungsi tersebut, perbankan menjadi salah satu penggerak utama pertumbuhan ekonomi sekaligus instrumen penting dalam mencegah terjadinya krisis keuangan (Priyanto & Nurhadi, 2024).

Disisi lainnya, pada era globalisasi dengan tingka persaingan bisnis yang semakin ketat, sektor perbankan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan guna mempertahankan dan memperluas pangsa pasar. Meningkatnya jumlah pesaing mendorong bank untuk lebih berorientasi pada kepuasan nasabah melalui pemahaman kebutuhan pelanggan serta penyediaan layanan yang profesional, etis, dan didukung oleh fasilitas yang memadai ( Rundengan et. Ala., 2020).

Industri perbankan di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan sekaligus persaingan yang semakin dinamis. Berdasarkan pada Data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan bahwa aset perbankan nasional terus menibgkat dengan dominasi bank-bank besar yang mendorong kompetensi dalam inovasi dan kualitas pelayanan. Dalam konteks tersebut, Bank Negara Indonesia (BNI) sebagai salah satu bank milik negara terbesar memiliki peran yang sangata strategis dalam sistem perbankan nasional, termasuk di kota Makassar. Untuk menghadapi tantangan ketidakpastian global dan persaingan yang semakin ketat, Bank Negara Indonesia (BNI) menepatakan transformasi human capital sebagai salah satu fokus utama, mengingat kualitas sumber daya manusia sangat berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah (BNI, 2025).

Suatu organisasi membutuhkan komitmen karyawan yang berkelanjutan agar mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung bertahan dalam organisasi, bekerja dengan penuh tanggung jawab, serta menunjukkan perilaku positif yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen rendah cenderung kurang peduli terhadap tujuan organisasi, mengabaikan peraturan, dan kehilangan semangat kerja. Oleh karena itu, komitmen terhadap organisasi menjadi aspek yang sangat penting dalam industri perbankan, mengingat sektor ini sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia untuk menjaga kepercayaan dan kepuasan nasabah (Pawisari et al., 2023: 113).

Selain komitmen karyawan, salah satu aspek penting dalam mendukung kualitas pelayanan di BNI adalah kedisiplinan karyawan itu sendiri, terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan nasabah seperti *Customer Service* (CS) dan *Teller*. Tingkat kehadiran karyawan menjadi cerminan konsistensi kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kedisiplinan dan komitmen kerja pegawai menjadi langkah penting untuk memastikan tercapainya standar pelayanan prima yang diharapkan oleh perusahaan dan nasabah.

Hal ini dapat dilihat dari berbagai penelitian sebelumnya yang mana menunjukkan bahwa komitmen dan disiplin kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kualitas pelayanan

dan kepuasan nasabah dalam industri perbankan. Pawisari et al (2023) serta Limbotu et al. (2025) menemukan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, yang mencerminkan bahwa keterikatan dan tanggung jawab pegawai mendorong perilaku pelayanan yang lebih profesional dan konsisten. Selain itu, disiplin kerja juga terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan nasabah. Penelitian Maqfurah et al. (2024), Nabila dan Mardianti (2021), serta Hasibuan et al. (2024), menunjukkan bahwa ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan konsistensi kerja pegawai berdampak langsung pada persepsi dan kepuasan nasabah.

Selain itu, kualitas pelayanan juga dipandang sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan nasabah. Hal ini berdasarkan penelitian Jayatiningsih et al. (2023) serta Rahmawati et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan yang responsif dan sesuai dengan harapan nasabah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Namun, pada penelitian Rafli dan Yunanto (2024) menemukan hasil yang berbeda pada konteks layanan digital perbankan, di mana kualitas pelayanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian dan mengindikasikan perlunya kajian lebih lanjut pada konteks pelayanan perbankan konvensional berbasis interaksi secara tatap muka.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat celah penelitian terkait pengaruh komitmen dan disiplin kerja terhadap kepuasan nasabah dengan kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks perbankan konvensional. Selain itu juga masih belum ada yang melakukan penelitian ini pada sektor cabang perbankan pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen dan disiplin kerja terhadap kepuasan nasabah melalui kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi perbankan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini meliputi komitmen, disiplin kerja, kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah. Komitmen kerja merupakan keterikatan karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari kesungguhan, loyalitas, dan tanggung jawab dalam bekerja (Meyer & Allen, 1997). Komitmen kerja diukur melalui komitmen efektif, berkelanjutan, dan normatif. Tingkat komitmen yang tinggi mendorong karyawan memberikan pelayanan yang

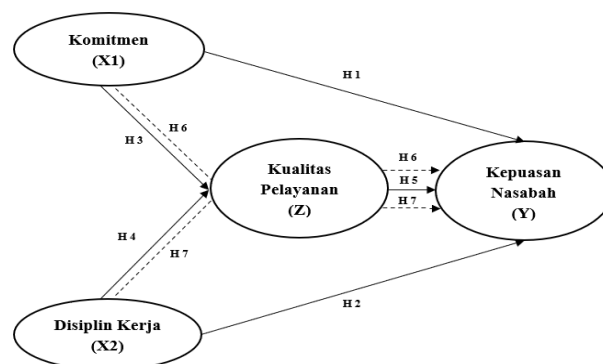
profesional dan konsisten, sehingga berpotensi meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah (Pawisari et al., 2023; Limbotu et al., 2025).

Disiplin kerja menunjukkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan standar kerja yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja diukur melalui ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab kerja, dan konsistensi pelayanan. Disiplin kerja yang baik berperan penting dalam menjaga kelancaran operasi dan efisiensi pelayanan perbankan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan nasabah (Nabila & Mardianti, 2021; Maqfirah et al., 2024).

Kualitas pelayanan merupakan perbandingan antara harapan nasabah dan pelayanan yang benar-benar dirasakan (Zeithaml et al., 2018). Pengukuran kualitas pelayanan mengacu pada lima dimensi SERVQUAL, yaitu bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Kualitas pelayanan yang baik akan membentuk persepsi positif nasabah dan meningkatkan kepuasan (Jayatiningsih et al., 2023; Rahmawati et al. 2022).

Kepuasan nasabah adalah respon evaluatif nasabah setelah membandingkan pelayanan yang diterima dengan harapannya (Kotler & Miller, 2016). Kepuasan nasabah diukur melalui kesesuaian pelayanan dengan harapan, kepuasan secara keseluruhan, niat menggunakan kembali layanan, dan kesediaan merekomendasikan. Tingkat kepuasan yang tinggi menjadi indikator keberhasilan pelayanan perbankan dan keberlanjutan hubungan dengan nasabah (Yasin et al., 2023).

Berdasarkan tujuan penelitian, kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara komitmen dan disiplin kerja sebagai variabel independen terhadap kepuasan nasabah sebagai variabel dependen, dengan kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi. Model ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung komitmen dan disiplin kerja terhadap kepuasan nasabah, serta pengaruh tidak langsung melalui kualitas pelayanan. Hubungan antarvariabel tersebut disajikan dalam kerangka konseptual penelitian berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual.

**Keterangan:**

X (1 dan 2)	: Variabel Independen (Beban Kerja dan Disiplin Kerja)
Y	: Variabel Dependen (Kepuasan Nasabah)
Z	: Variabel Mediasi (Kualitas layanan)
—————→	: Pengaruh Langsung
-----→	: Pengaruh Tidak Langsung (mediasi)

**3. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh komitmen dan disiplin kerja terhadap kepuasan nasabah melalui kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar, dengan responden berupa nasabah yang menggunakan pelayanan perbankan secara langsung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh nasabah Bank Negara Indonesia KCU Makassar. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden yaitu pertama, nasabah aktif Bank Negara Indonesia KCU Makassar; kedua, pernah berinteraksi langsung dengan petugas bank (customer service atau teller) lebih dari 2 kali; dan ketiga, berusia 17 tahun keatas dan sudah memiliki rekening atas nama pribadi; keempat, bersedia mengisi kuesioner penelitian. Jumlah responden pada penelitian ini berjumlah 133 responden sebagai sampel penelitian, yang sebelumnya sudah ditentukan dengan menggunakan rumus slovin.

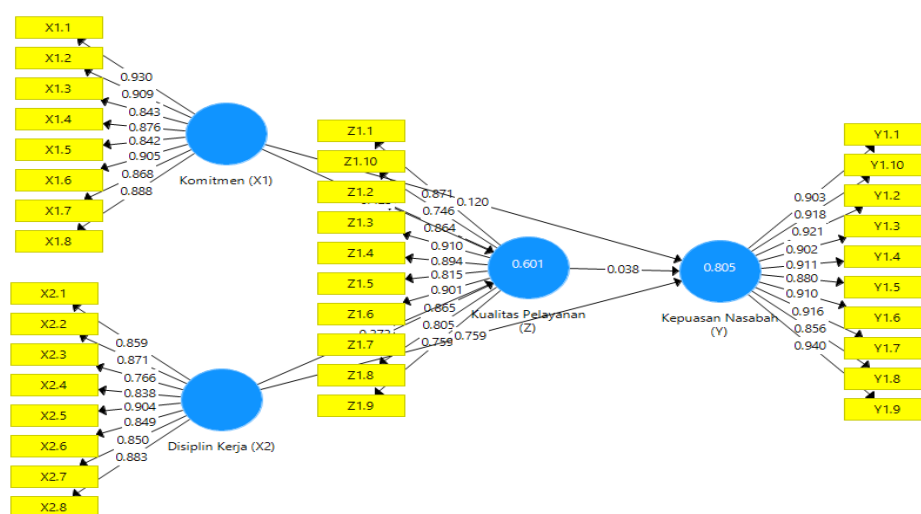
Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala likert lima poin, yaitu 1= sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4= setuju, dan 5= sangat setuju. Variabel yang dianalisis meliputi komitmen, disiplin kerja, kualitas pelayan, dan kepuasan nasabah.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Strucutral Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen dan pengujian inner model yang mencakup nilai Koefisien jalur (*Path Coefficient*) guna untuk menganalisis hubungan antarvariabel dan pengaruh mediasi kualitas pelayanan

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

Pada penelitian ini, teknik pengolahan data dilakukan menggunakan metode SmartPLS dengan dua pendekatan utama, yaitu model pengukuran (*Measurement model*) dan model struktural (*Structural Model*). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk laten, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji hubungan antara konstruk dalam model penelitian.



**Gambar 2.** Diagram Jalur Full Model.

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, SmartPLS 2025)

Berdasarkan diagram diatas, selanjutnya dilakukan evaluasi model pengukuran untuk menilai kesesuaian indikator dalam mengukur setaip variabel laten. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan indikator memiliki nilai validitas dan reliabilitas yang memadai sehingga pengukuran variabel penelitian bersifat akurat dan konsisten. Hasil outer loading indikator-indikator dari Variabel X, Y, dan Z dapat dilihat sebagai berikut:

**Evaluasi Outer Model****Uji Validitas****Convergen Validity**

*Convergent Validity* dalam bentuk *Outer Loading (Loading Factor)* dan *Average Variance Extrancted (AVE)*.

**Tabel 1** *Outer Loadings*.

Indikator	Disiplin Kerja (X2)	Kepuasan Nasabah (Y)	Komitmen (X1)	Kualitas Pelayanan (Z)	Validitas (slf $\geq$ 0,60)
X1.1			0,930		VALID
X1.2			0,909		VALID
X1.3			0,843		VALID
X1.4			0,876		VALID
X1.5			0,842		VALID
X1.6			0,905		VALID
X1.7			0,868		VALID
X1.8			0,888		VALID
X2.1	0,859				VALID
X2.2	0,871				VALID
X2.3	0,766				VALID
X2.4	0,838				VALID
X2.5	0,904				VALID
X2.6	0,849				VALID
X2.7	0,850				VALID
X2.8	0,883				VALID
Y1.1		0,903			VALID
Y1.2		0,921			VALID
Y1.3		0,902			VALID
Y1.4		0,911			VALID
Y1.5		0,880			VALID
Y1.6		0,910			VALID
Y1.7		0,916			VALID
Y1.8		0,856			VALID
Y1.9		0,940			VALID
Y1.10		0,918			VALID
Z1.1				0,871	VALID
Z1.2				0,864	VALID
Z1.3				0,910	VALID
Z1.4				0,894	VALID
Z1.5				0,815	VALID
Z1.6				0,901	VALID

<b>Z1.7</b>	<b>0,865</b>	<b>VALID</b>
<b>Z1.8</b>	<b>0,805</b>	<b>VALID</b>
<b>Z1.9</b>	<b>0,759</b>	<b>VALID</b>
<b>Z1.10</b>	<b>0,746</b>	<b>VALID</b>

(Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 2025)

Berdasarkan hasil pengujian data pada tabel outer loading diatas, suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai Standardized loading Factor (SLF) > 0,60 (Sihombing et al., 2024: 18). Nilai outer loading masing-masing indikator pada keempat variabel penelitian ini semuanya memiliki nilai SLF > 0,60 sehingga dapat dikatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan sudah kuat dan telah memenuhi kriteria validitas dan layak untuk dipertahankan sebagai alat mempresentasikan konstruk tiap variabel penelitian.

**Tabel 2** Nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

<b>Variabel</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Disiplin Kerja (X2)</b>	<b>0,955</b>	<b>0,728</b>	<b>VALID</b>
<b>Kepuasan Nasabah (Y)</b>	<b>0,979</b>	<b>0,821</b>	<b>VALID</b>
<b>Komitmen (X1)</b>	<b>0,966</b>	<b>0,780</b>	<b>VALID</b>
<b>Kualitas Pelayanan (Z)</b>	<b>0,961</b>	<b>0,714</b>	<b>VALID</b>

(Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 2025)

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian diatas menunjukkan nilai AVE di atas batas minimum 0,50. yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel laten secara memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan memiliki tingkat konsistensi pengukuran yang baik.



**Discriminant Validity****Tabel 3** *Cross Loadings.*

Indikator	Disiplin Kerja (X2)	Kepuasan Nasabah (Y)	Komitmen (X1)	Kualitas Pelayanan (Z)
X1.1	0,791	0,756	0,930	0,722
X1.2	0,802	0,730	0,909	0,669
X1.3	0,794	0,781	0,843	0,685
X1.4	0,812	0,747	0,876	0,634
X1.5	0,735	0,643	0,842	0,638
X1.6	0,777	0,698	0,905	0,667
X1.7	0,770	0,719	0,868	0,673
X1.8	0,855	0,778	0,888	0,656
X2.1	0,859	0,829	0,795	0,653
X2.2	0,871	0,851	0,755	0,594
X2.3	0,766	0,595	0,733	0,649
X2.4	0,838	0,650	0,752	0,660
X2.5	0,904	0,861	0,838	0,684
X2.6	0,849	0,825	0,750	0,605
X2.7	0,850	0,730	0,742	0,657
X2.8	0,883	0,732	0,760	0,643
Y1.1	0,831	0,903	0,750	0,626
Y1.2	0,810	0,921	0,770	0,650
Y1.3	0,856	0,902	0,823	0,685
Y1.4	0,812	0,911	0,746	0,644
Y1.5	0,755	0,880	0,640	0,528
Y1.6	0,806	0,910	0,715	0,592
Y1.7	0,802	0,916	0,771	0,637
Y1.8	0,751	0,856	0,718	0,646
Y1.9	0,839	0,940	0,809	0,672
Y1.10	0,838	0,918	0,760	0,646
Z1.1	0,697	0,635	0,666	0,871
Z1.2	0,665	0,621	0,681	0,864
Z1.3	0,719	0,655	0,719	0,910
Z1.4	0,731	0,687	0,738	0,894
Z1.5	0,547	0,533	0,538	0,815
Z1.6	0,693	0,635	0,675	0,901
Z1.7	0,627	0,563	0,642	0,865
Z1.8	0,668	0,648	0,656	0,805
Z1.9	0,381	0,329	0,475	0,759
Z1.10	0,497	0,482	0,521	0,746

*(Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 2025)*

Berdasarkan pada tabel cross loading diatas, menunjukkan bahwa setiap indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sehingga dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa instrumen penelitian ini telah memenuhi validitas deskriminan yang baik.

### Uji Reliabilitas

#### Composite Reliability

**Tabel 4** Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Disiplin Kerja (X2)	0,946	0,955
Kepuasan Nasabah (Y)	0,976	0,979
Komitmen (X1)	0,960	0,966
Kualitas Pelayanan (Z)	0,955	0,961

(Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 2025)

Berdasarkan pada tabel 4.13 diatas, dapat diketahui bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang berada diatas batas minimum yang sudah tentukan, yaitu diatas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap masing-masing variabel penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruk yang sedang diteliti.

### Hasil analisis inner model

Uji inner model dilakukan untuk menilai hubungan kausal antar konstruk penelitian berdasarkan nilai signifikansi, Adjusted R-Square sebagai indikator goodness of fit, serta F-square ( $f^2$ ) dan Q-square ( $Q^2$ ) untuk mengevaluasi besarnya pengaruh dan kemampuan prediktif model. Hasil pengujian Adjusted R-Square disajikan sebagai berikut:

#### R-Square

**Tabel 5** Hasil Nilai R-Square Adjusted.

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Nasabah (Y)	0,805	0,801
Kualitas Pelayanan (Z)	0,601	0,594

(Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 2025)

Berdasarkan pada tabel diatas, Nilai Adjusted R-Square menunjukkan bahwa model struktural tergolong moderat hingga kuat, di mana komitmen kerja dan disiplin kerja mampu menjelaskan 80,1% variasi kepuasan nasabah dan 59,4% variasi kualitas pelayanan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

***F-Square*****Tabel 6** Hasil Nilai *F-Square*.

Variabel	Disiplin Kerja (X2)	Kepuasan Nasabah (Y)	Komitmen (X1)	Kualitas Pelayanan (Z)
Disiplin Kerja (X2)		0,538		0,067
Kepuasan Nasabah (Y)				
Komitmen (X1)		0,013		0,087
Kualitas Pelayanan (Z)		0,003		

(Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 2025)

Berdasarkan tabel F-Square diatas dapat dilihat sebagai berikut:

- Variabel Disiplin Kerja (X2) memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,538 terhadap Kepuasan Nasabah (Y) yang termasuk dalam kategori pengaruh besar.
- Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kualitas Pelayanan (Z) sebesar 0,067, yang mana hal ini tergolong dalam kategori pengaruh kecil.
- Pengaruh Variabel Komitmen (X1) memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,013 terhadap Kepuasan Nasabah (Y) dan 0,087 terhadap Kualitas Pelayanan (Z). Dimana nilai tersebut berada dalam kategori pengaruh kecil.
- Variabel Kualitas Pelayanan (Z) terhadap Kepuasan Nasabah (Y) memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,003, yang juga termasuk dalam kategori sangat kecil.

***Q-square***

Nilai Q-square digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model, di mana nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan adanya relevansi prediktif yang baik. Semakin besar nilai Q-square, semakin baik kemampuan model dalam memprediksi data observasi. Adapun hasil perhitungan Q-square dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Nilai R-Square variabel pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Variabel Z diperoleh dengan nilai *R-Square* 0,801

Variabel Y diperoleh dengan nilai *R-Square* 0,594

Nilai *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,801)(1 - 0,594)$$

$$Q^2 = 1 - (0,199)(0,406)$$

$$Q^2 = 1 - 0,0808$$

$$Q^2 = 0,919$$

$$Q^2 = 92\%$$

Berdasarkan perhitungan nilai *Q-square* ( $Q^2$ ) dengan menggunakan nilai *R-square* dari variabel endogen Kepuasan Nasabah (Y) sebesar 0,801 dan Kualitas Pelayanan (Z) sebesar 0,594, diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,919 atau 92%. Nilai ini jauh lebih besar dari nol dan mendekati angka 1, sehingga menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Dengan demikian, model yang digunakan dinilai mampu menjelaskan dan memprediksi data secara akurat, sehingga memiliki goodness of fit yang sangat kuat.

### Uji Hipotesis

Untuk melakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini, maka diperlukan analisis uji yakni *direct effect* (hubungan langsung) dan *indirect effect* (hubungan tidak langsung).

**Tabel 7** Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*).

Varaibel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Disiplin Kerja (X2) -> Kepuasan Nasabah (Y)	0,759	0,772	0,131	5,781	<b>0,000</b>
Disiplin Kerja (X2) -> Kualitas Pelayanan (Z)	0,373	0,363	0,140	2,660	<b>0,008</b>
Komitmen (X1) -> Kepuasan Nasabah (Y)	0,120	0,115	0,139	0,859	<b>0,391</b>
Komitmen (X1) -> Kualitas Pelayanan (Z)	0,423	0,437	0,141	2,998	<b>0,003</b>
Kualitas Pelayanan (Z) -> Kepuasan Nasabah (Y)	0,038	0,030	0,069	0,551	<b>0,582</b>

(Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 2025)

### Pengaruh Komitmen (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Komitmen (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Nasabah (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 0,859, yang lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,967, serta nilai P-Valuenya sebesar 0,391 ( $> 0,05$ ). Meskipun nilai original sampel sebesar 0,120 menunjukkan arah pengaruh positif, namun secara statistik pengaruh tersebut tidak signifikan, maka Hipotesisi H1 ditolak.

### Pengaruh Komitmen (X1) terhadap Kualitas Pelayanan (Z)

Berdasarkan hasil pengujian Komitmen (X1) memiliki pengaruh langsung terhadap Kualitas Pelayanan (Z). Dimana hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 2,998, yang

mana lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,967, serta nilai P-Value sebesar 0,003 ( $<0,05$ ). Selain itu, nilai koefisien jalurnya sebesar 0,423 menunjukkan bahwa pengaruh Komitmen (X1) terhadap Kualitas Pelayanan (Z) bersifat positif, maka Hipotesisi H2 diterima.

### **Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Nasabah (Y)**

Berdasarkan hasil analisis path coefficient, diperoleh bahwa Disiplin Kerja (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap Kepuasan Nasabah (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 5,781, yang mana lebih besar dari t-tabel sebesar 1,967 pada tingkat signifikansi 5 persen. Selain itu, nilai P-Value sebesar  $0,000 < (0,05)$  yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Nasabah (Y) pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar, maka Hipotesisi H3 diterima.

### **Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kualitas Pelayanan (Z)**

Berdasarkan hasil pengujian, Disiplin Kerja (X2) berpengaruh langsung terhadap Kualitas Pelayanan (Z). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 2,660 yang lebih besar dari 1,967, serta nilai P-Value sebesar 0,008 ( $<0,05$ ). Selain itu, nilai original sampelnya sebesar 0,373 yang mana menunjukkan bahwa pengaruh Disiplin Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan (Z) pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar, maka Hipotesisi H4 diterima.

### **Pengaruh Kualitas Pelayanan (Z) terhadap Kepuasan Nasabah (Y)**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kualitas Pelayanan (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Nasabah (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 0,551, yang lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1,967, serta nilai P-Value 0,582 ( $>0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan (Z) Tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Nasabah (Y) pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar, maka Hipotesisi H5 ditolak.

**Tabel 8** Hasil Uji Hipotesis (*Indirect Effect*).

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
<b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Kualitas Pelayanan (Z) -&gt; Kepuasan Nasabah (Y)</b>	0,014	0,010	0,027	0,518	<b>0,605</b>
<b>Komitmen (X1) -&gt; Kualitas Pelayanan (Z) -&gt; Kepuasan Nasabah (Y)</b>	0,016	0,013	0,032	0,500	<b>0,617</b>

(Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 2025)

#### **Pengaruh Komitmen (X1) terhadap Keppuasan Nasabah (Y) melalui Kualitas Pelayanan (Z)**

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.17 diatas, pengaruh tidak langsung Komitmen (X1) terhadap Kepuasan Nasabah (Y) melalui Kualitas Pelayanan (Z) memiliki nilai t-statistics sebesar 0,500 yang llebih kecil dari 1,967, serta nilai P-Value sebesar 0,617 ( $>0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan (Z) tidak memediasi hubungan antara Komitmen (X1) dan Kepuasan Nasabah (Y) pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar, maka Hipotesisi H6 ditolak.

#### **Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Nasabah (Y) melalui Kualitas Pelayanan (Z)**

Berdasarkan tabel 4.17 diats, menunjukkan penagruh tidak langsung Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Nasabah (Y) MELALUI Kualitas Pelayanan (Z) memiliki nilai t-statistics sebesar 0,518 yang lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1,967, serta nilai P-Valuenya sebesar 0,605 ( $> 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan (Z) tidak mampu memediasi pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Nasabah (Y) pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar, maka Hipotesisi H7 ditolak.

## **DISKUSI**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah, meskipun memiliki arah hubungan positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen karyawan lebih berperan sebagai faktor internal organisasi dan belum secara langsung dirasakan oleh nasabah. Hasil ini berbeda dengan temuan Pawisari et al. (2023) yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kualitas

pelayanan, namun sejalan dengan Dharma et al. (2023) yang menegaskan bahwa komitmen lebih berdampak pada aspek internal dibandingkan kepuasan nasabah secara langsung.

Sebaliknya, disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah. Kedisiplinan yang tercermin dari ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan konsistensi pelayanan mampu menciptakan rasa nyaman dan kepercayaan nasabah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sulistiono et al. (2024), Nabila dan Mardianti (2021), serta Arini dan Sawiji (2025) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan determinan utama kepuasan nasabah pada sektor perbankan.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Komitmen mendorong karyawan bekerja dengan tanggung jawab dan kepedulian, sementara disiplin kerja memastikan pelayanan diberikan secara konsisten dan sesuai standar. Temuan ini konsisten dengan Pawisari et al. (2023) dan Dharma et al. (2023) yang menegaskan bahwa perilaku kerja yang bertanggung jawab dan disiplin meningkatkan kualitas pelayanan.

Namun demikian, kualitas pelayanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Hasil ini berbeda dengan temuan Santi et al. (2022), Rahmawati et al. (2022), dan Yasin et al. (2022), tetapi sejalan dengan pandangan bahwa kepuasan nasabah bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh ekspektasi, sistem pelayanan, serta pengalaman transaksi sebelumnya. Lebih lanjut, kualitas pelayanan tidak memediasi pengaruh komitmen maupun disiplin kerja terhadap kepuasan nasabah. Temuan ini berbeda dengan penelitian Yasin et al. (2022) dan Harsono (2021) yang menemukan peran mediasi kualitas pelayanan, namun menunjukkan bahwa efektivitas variabel mediasi sangat bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik nasabah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung yang paling kuat terhadap kepuasan nasabah, sedangkan komitmen kerja berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, namun belum mampu meningkatkan kepuasan nasabah secara langsung maupun melalui mediasi kualitas pelayanan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikumpulkan sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Komitmen karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan nasabah di Pt Bank Negara Indonesia KCU Makassar .

- b. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Nasabah pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar.
- c. Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar.
- d. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar.
- e. Kualitas Pelayanan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Nasabah pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar.
- f. Komitmen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan nasabah walaupun sudah dimediasi oleh Kualitas Pelayanan pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar.
- g. Disiplin Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan nasabah walaupun sudah dimediasi oleh Kualitas Pelayanan pada PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar.

### **Saran**

Berdasarkan dengan hasil penelitian yang telah dibahas sebelumnya dan kesimpulan yang diperoleh, berikut ini adalah masukan atau saran yang diajukan:

- a. PT Bank Negara Indonesia KCU Makassar perlu menjadikan disiplin kerja sebagai prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena terbukti sebagai faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan nasabah. Upaya ini dapat dilakukan melalui penegakan SOP secara konsisten, pengawasan kinerja yang terukur, serta sistem penghargaan dan sanksi yang objektif.
- b. Manajemen BNI KCU Makassar disarankan untuk mengintegrasikan komitmen karyawan ke dalam indikator kinerja pelayanan, sehingga komitmen tidak hanya dinilai sebagai sikap internal, tetapi juga terukur melalui perilaku pelayanan yang nyata dan dirasakan langsung oleh nasabah.
- c. Meskipun kualitas pelayanan tidak terbukti memengaruhi kepuasan nasabah secara signifikan, BNI KCU Makassar tetap perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap aspek pelayanan yang paling krusial bagi nasabah, khususnya pada kecepatan proses, ketepatan layanan, dan kejelasan informasi, agar pelayanan tetap kompetitif dan relevan dengan kebutuhan nasabah.
- d. Berdasarkan nilai R-Square pada hasil penelitian ini, diketahui masih terdapat variabel lainnya yang dapat memengaruhi variabel pada penelitian ini. Sehingga para peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain di luar disiplin kerja,



komitmen, dan kualitas pelayanan, seperti kualitas layanan digital, kepercayaan nasabah, kemudahan sistem, atau pengalaman nasabah (customer experience), mengingat kepuasan nasabah dalam penelitian ini belum sepenuhnya dijelaskan oleh variabel yang diteliti.

## REFERENSI

- Arini, L., & Sawiji, H. (2025). The impact of service quality and employee discipline on customer satisfaction at the Karanganyar Regency Public Service Mall. *JIKAP: Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 9(3), 330. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.20961/jikap.v9i3.102690>
- BNI. (2025). Lima jurus BNI hadapi tantangan 2025. <https://www.bni.co.id/id-id/beranda/kabar-bni/berita/categoryid/44>
- Dharma, R., Hady, H., & Lusiana. (2023). Analysis of the influence of work stress on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Social Science and Business*, 7(03), 748–757. <https://doi.org/E-ISSN: 2549-6409>
- Hasibuan, S. M., Kusmanto, H., & Zulkifli. (2024). Employee performance, work discipline, and service quality as determinants of customer satisfaction in public services. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6), 1441–1446.
- Jayatiningsih, K., Saputra, G. A., & Purwaningrat, P. A. (2023). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah pada Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Kota Solok. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(7), 1403–1413.
- Limbotu, S. W. M., Asi, L. L., & Mendo, A. Y. (2025). Pengaruh komitmen terhadap kualitas layanan masyarakat. 8(2), 335–342. <https://doi.org/P-ISSN 2620-9551 E-ISSN 2622-1616>
- Maqfirah, N., Kornelius, Y., Dewi, P. C., & Tadulako, U. (2024). Pengaruh disiplin kerja karyawan terhadap produktivitas. *Revolusi Ekonomi Dan Bisnis (JREB)*, 7(6), 14–20.
- Nabila, A. H., & Mardianti, A. (2021). Pengaruh kualitas pelayanan dan lokasi terhadap kepuasan nasabah. *RISSET AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 3(2), 76–84.
- Pawisari, Madhakomala, R., & Purwana, D. (2023). Pengaruh komitmen dan keterlibatan terhadap kualitas pelayanan karyawan milenial di industri perbankan. 10, 112–118. <https://doi.org/E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237>
- Priyanto, A. I. M., & Nurhadi. (2024). Penerapan Wondr by BNI dalam meningkatkan layanan kepada nasabah Bank Negara Indonesia. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 13(7), 1–10.
- Rafli, M., & Yunanto, M. (2024). Pengaruh kualitas layanan, pengalaman nasabah terhadap kepuasan nasabah dan dampaknya pada loyalitas nasabah pengguna mobile banking Livin Mandiri. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(5), 3182–3198. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i5.15331>
- Rahmawati, C., Fitriani, D., Haira, F., & Panorama, M. (2022). Pengaruh kualitas layanan dan kinerja karyawan (studi kasus Bank Muamalat Kantor Cabang). *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(7), 1073–1088. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.123>
- Rundengan, E., Tampi, J. R. E., & Walangitan, O. (2020). Kualitas pelayanan terhadap

- kepuasan nasabah pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Tomohon Selatan. *Productivity*, 1(2), 107–114. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/28981>
- S. Harsono. (2021). Interaksi antara kualitas layanan dan SOCB terhadap kepuasan serta hubungannya dengan loyalitas nasabah pada bank konvensional dan syariah. *The Interaction Between Service Quality And SOCB In Affecting Satisfaction And Their Relationship With Customer Loyalty*. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms>, 10(3), 527–545. <https://doi.org/ISSN:2085-9996>
- Sangi, I. M. A., Tamengkel, L. F., & Mukuan, D. D. (2022). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Cabang Ranotana. *Productivity*, 3(2), 107–112.
- Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., & Nugraheni, R. (2024). Aplikasi SmartPLS 4.0 untuk statistisi pemula (I. Marzuki, Ed.; 1st ed.). *MINHAJ PUSTAKA*.
- Sulistiono, H., Hendrajaya, S., Supriyanto, S., Fajar Nugraha, J. B. Herimahadi, & Agatha. (2024). Pengaruh disiplin, kompetensi dan kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta. *Journal of Tourism and Economic*, 7(1), 99–108. <https://doi.org/10.36594/jtec/fv588f94>
- Yasin, Andriani, N., & Kurniawaty. (2022). Kualitas pelayanan terhadap loyalitas nasabah melalui kepuasan nasabah bank BNI. *Educo*, 5(1), 9–16.