



Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Christian May Risye^{1*}, Trias Setyowati, Arik Susbiyani³

¹Program Studi Magister Management, Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia

*Penulis Korepondensi: tianrisye7206@gmail.com

Abstract. *Employee performance is a crucial factor in determining organizational success and sustainability in an increasingly competitive business environment. Various organizational factors, particularly work motivation and work discipline, are considered to have significant influences on employee performance. However, the mechanism through which these factors affect performance, especially through job satisfaction as an intervening variable, has not been comprehensively examined. Therefore, this study aims to analyze the effects of work motivation and work discipline on employee performance, with job satisfaction serving as an intervening variable. This research employs a quantitative approach using a survey method. Data are collected through structured questionnaires distributed to employees and analyzed using appropriate statistical techniques to examine both direct and indirect relationships among the variables. The findings are expected to demonstrate that work motivation and work discipline have positive and significant effects on job satisfaction and employee performance. Furthermore, job satisfaction is expected to mediate the relationship between work motivation and work discipline with employee performance, indicating that motivated and disciplined employees are more likely to experience higher job satisfaction, which subsequently enhances their performance. The results of this study are expected to enrich the literature in human resource management, particularly regarding the mediating role of job satisfaction, and provide practical recommendations for organizations in developing effective human resource policies to improve employee performance and organizational competitiveness.*

Keywords: *Employee Performance; Human Resource Management; Job Satisfaction; Work Discipline; Work Motivation.*

Abstrak. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Berbagai faktor diduga memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya motivasi kerja dan disiplin kerja. Namun, hubungan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja karyawan belum sepenuhnya dapat dijelaskan tanpa mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan dianalisis menggunakan teknik analisis statistik untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja diharapkan mampu memediasi pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan motivasi dan disiplin kerja akan mendorong meningkatnya kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Disiplin Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang mampu menunjukkan kinerja optimal sebagai bentuk kontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan daya saing

organisasi. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh berbagai faktor perilaku organisasi, seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2020; Colquitt et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan organisasi. Tinggi rendahnya kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Kasmir (2019) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi, sehingga diperlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh besar terhadap kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam maupun luar individu untuk melakukan suatu pekerjaan secara maksimal dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Herzberg et al. (1959) menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang, sedangkan faktor ekstrinsik lebih berfungsi mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Pendapat tersebut diperkuat oleh Robbins & Judge (2020) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja, komitmen, kreativitas, dan tanggung jawab yang lebih baik sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Selain motivasi, disiplin kerja juga menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Disiplin kerja mencerminkan kesediaan dan kesadaran karyawan untuk menaati seluruh peraturan, prosedur, dan standar operasional perusahaan. Menurut Hasibuan (2019), disiplin kerja merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting karena menjadi dasar dalam meningkatkan efektivitas kerja organisasi. Sutrisno (2019) juga menjelaskan bahwa disiplin kerja yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja secara konsisten, tepat waktu, serta mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan. Dengan demikian, semakin baik tingkat disiplin kerja karyawan, semakin besar peluang perusahaan memperoleh kinerja organisasi yang optimal.

Di sisi lain, kepuasan kerja menjadi salah satu aspek psikologis yang berperan penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif sebagai hasil dari evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen organisasi, produktivitas, dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja juga telah diperkuat melalui meta-analisis yang dilakukan oleh Judge et al. (2001), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja individu dalam berbagai jenis organisasi.

Dalam perspektif perilaku organisasi, kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpotensi menjadi variabel intervening yang menjelaskan mekanisme hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Robbins & Judge (2020) menjelaskan bahwa motivasi yang tinggi akan meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang lebih baik. Selanjutnya, kepuasan kerja akan mendorong individu untuk memberikan kontribusi kerja secara optimal. Hal yang sama dijelaskan oleh Colquitt et al. (2021), bahwa perilaku kerja positif yang terbentuk melalui motivasi dan disiplin akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Berbagai penelitian empiris telah membuktikan adanya hubungan antara motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian Riyanto et al. (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Adha et al. (2019) juga membuktikan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, Sidanti (2015) menemukan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil.

Hasil penelitian Tumilaar (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh tingkat kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai aturan organisasi. Penelitian tersebut semakin memperkuat pentingnya disiplin kerja sebagai salah satu determinan utama peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, penelitian Antara (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara sistem manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan. Temuan ini memberikan indikasi bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam menjelaskan bagaimana berbagai faktor organisasi mampu meningkatkan kinerja

pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya diposisikan sebagai variabel dependen, tetapi juga sebagai mekanisme yang memperkuat pengaruh variabel independen terhadap kinerja.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengaruh langsung antarvariabel. Kajian yang secara khusus menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening masih relatif terbatas, terutama pada perusahaan yang bergerak di bidang distribusi alat kesehatan. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja karyawan.

PT Fanda Berkat Medika sebagai perusahaan yang bergerak di bidang distribusi alat kesehatan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi, disiplin kerja yang baik, serta tingkat kepuasan kerja yang memadai agar mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia sebagai upaya mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui sejauh mana motivasi kerja dan disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan motivasi, disiplin, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Motivasi Kerja

Sidanti (2015:48) mendefinisikan motivasi kerja sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan- kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Disiplin Kerja

Menurut Siagian dalam Susanto (2019), disiplin kerja merupakan bagian atau variabel yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia, karena itu disiplin diperlukan dalam suatu organisasi agar tidak terjadi keteledoran, penyimpangan atau kelalaian dan akhirnya pemborosan dalam melakukan pekerjaan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Antara,2020)

Kinerja Karyawan

Menurut Sidanti (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari pelaku.faktor-faktor yang memengaruhi seberapa baik kinerja karyawan,terutama kapasitas mereka untuk bekerja

Hipotesis

- a. H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- b. H2 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- c. H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- d. H4 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- e. H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- f. H6 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
- g. H7 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

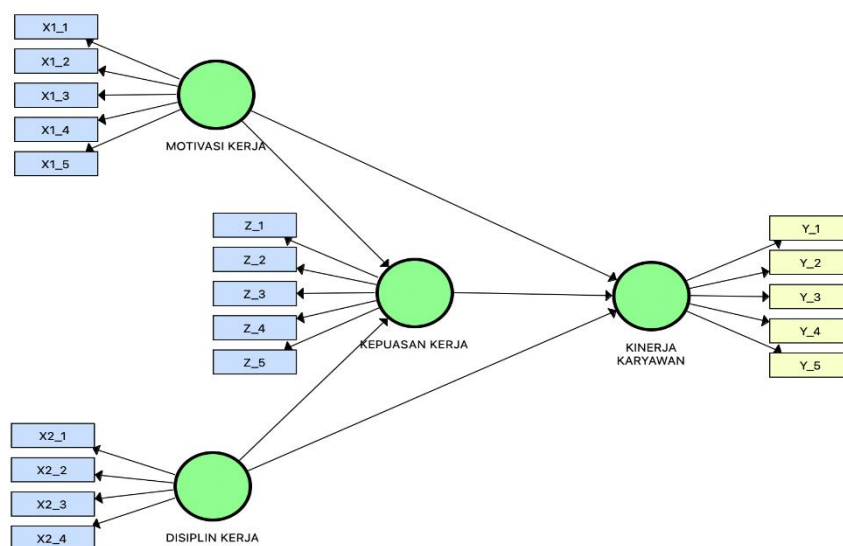
3. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilaksanakan pada karya ilmiah ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif (*quantitative research*) adalah suatu metode penelitian yang bersifat induktif, objektif dan ilmiah dimana data yang diperoleh berupa angka-angka (score/nilai) atau pertanyaan yang dinilai dan dianalisis dengan analisis statistik. Terdapat variabel yaitu variabel independent (mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi). Penjelasan yang akan dilakukan pada penelitian ilmiah ini adalah menjelaskan pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Teknik Analisis Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis* (Jalur Analisis) dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) atau Model Persamaan Struktural dengan program Warp PLS 3.0. SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang

rumit tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variable dependen (*endogen*) dengan satu atau beberapa variabel independen (*eksogen*), dan variabel-variabel tersebut berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator yang diobservasi atau diukur langsung (Ghozali, 2021). Uji yang digunakan adalah Uji Outer Model, Uji Inner Model, Uji Mediasi, dan Uji Hipotesis. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan jumlah 135 karyawan PT Fanda Berkat Medika.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS). Tahapan analisis meliputi evaluasi outer model, evaluasi inner model, pengujian hipotesis langsung, dan pengujian mediasi dengan struktur model berikut.



Gambar 1. Struktur Model Dengan 4 Variabel.

Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk penelitian.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Validitas konvergen dalam pendekatan SEM-PLS dievaluasi melalui nilai outer loading, di mana suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$ (Hair et al., 2019).

Tabel 1. Data Primer Di Olah 2026, Uji Validitas Konvergen.

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Motivasi Kerja	X1_1	0.875	Valid
	X1_2	0.888	Valid
	X1_3	0.893	Valid
	X1_4	0.892	Valid
	X1_5	0.875	Valid
Disiplin Kerja	X2_1	0.914	Valid
	X2_2	0.875	Valid
	X2_3	0.849	Valid
	X2_4	0.852	Valid
Kepuasan Kerja	Z_1	0.921	Valid
	Z_2	0.909	Valid
	Z_3	0.900	Valid
	Z_4	0.898	Valid
Kinerja Karyawan	Y_1	0.912	Valid
	Y_2	0.909	Valid
	Y_3	0.910	Valid
	Y_4	0.916	Valid
	Y_5	0.932	Valid

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS, seluruh indikator pada variabel Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai outer loading yang berada di atas 0,70. Nilai outer loading indikator Motivasi Kerja berada pada rentang 0,875–0,893, indikator Disiplin Kerja berada pada rentang 0,849–0,914, indikator Kepuasan Kerja berada pada rentang 0,898–0,921, serta indikator Kinerja Karyawan berada pada rentang 0,909–0,932.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki tingkat korelasi yang kuat dengan konstruk laten yang diwakilinya. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen, sehingga layak digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk penelitian.

Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Dalam SEM-PLS, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, sedangkan validitas konstruk diperkuat dengan nilai Average Variance Extracted (AVE). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $\geq 0,70$ serta nilai AVE $\geq 0,50$ (Hair et al., 2017; Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 2. Data Primer Di Olah 2026, Uji Reliabilitas Konstruk.

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Motivasi Kerja	0,931	0,947	0,783	Reliabel
Disiplin Kerja	0,897	0,927	0,762	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,948	0,960	0,828	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,952	0,963	0,839	Reliabel

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha yang berada pada rentang 0,897–0,952 dan nilai Composite Reliability pada rentang 0,927–0,963. Selain itu, nilai AVE untuk masing-masing konstruk berada pada rentang 0,762–0,839. Nilai-nilai tersebut telah melampaui batas minimum yang disyaratkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian, yaitu Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan, memiliki tingkat reliabilitas dan validitas konstruk yang sangat baik. Oleh karena itu, model pengukuran (outer model) dinyatakan layak, dan analisis dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (inner model).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (inner model), diperoleh nilai R Square (R^2) untuk masing-masing variabel endogen, yaitu Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja, sebagaimana disajikan pada Tabel R Square.

Tabel 3. Data Primer Di Olah 2026, Uji R Square Model Struktural.

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,650	0,642
Kepuasan Kerja	0,494	0,486

Uji R Square Kinerja Karyawan

Nilai R Square (R^2) untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,650, dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,642. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja secara simultan mampu menjelaskan sebesar 65,0% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 35,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Uji R Square Kepuasan Kerja

Nilai R Square (R^2) untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,494, dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,486. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan disiplin kerja mampu menjelaskan sebesar 49,4% variasi Kepuasan Kerja, sementara sisanya sebesar 50,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Uji Pengaruh Langsung (Path Coefficient)

Pengujian pengaruh langsung (path coefficient) dilakukan untuk mengetahui arah dan signifikansi hubungan langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Menurut Ghozali dan Latan (2015), pengujian ini bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian berdasarkan nilai koefisien jalur, t-statistic, dan p-values. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai p-values < 0,05.

Tabel 4. Data Primer Di Olah 2026, Uji Pengaruh Langsung (Path Coefficient).

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,367	6,600	0,000	Signifikan
Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja	0,187	2,939	0,003	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,619	8,606	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,526	9,664	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,126	1,829	0,067	Tidak Signifikan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,367, nilai t-statistic sebesar 6,600, dan nilai p-values sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Temuan ini mendukung pendapat Sutrisno (2019) yang menyatakan bahwa penerapan disiplin kerja yang baik akan menciptakan rasa aman dan keadilan bagi karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,187, nilai t-statistic sebesar 2,939, dan nilai p-values sebesar 0,003. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta ketaatan terhadap prosedur kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung (Hasibuan, 2017).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,619, nilai t-statistic sebesar 8,606, dan nilai p-values sebesar 0,000. Nilai koefisien jalur yang relatif besar menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap kerja yang lebih baik dan kinerja yang lebih optimal.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,526, nilai t-statistic sebesar

9,664, dan nilai p-values sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja karyawan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil ini mendukung pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama yang mendorong munculnya kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,126, nilai t-statistic sebesar 1,829, dan nilai p-values sebesar 0,067. Karena nilai p-values lebih besar dari 0,05, maka pengaruh tersebut dinyatakan tidak signifikan secara statistik.

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, namun cenderung memengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel intervening..

Kesimpulan Uji Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- b. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta menjadi variabel yang berperan penting dalam model penelitian.

Hasil ini menunjukkan adanya indikasi bahwa kepuasan kerja berpotensi menjadi variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Uji Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effects)

Uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara variabel Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Menurut Ghazali dan Latan (2015), pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai p-values < 0,05.

Tabel 4. Data Primer Di Olah 2026, Uji Pengaruh Tidak Langsung.

Jalur Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Tidak Langsung	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,228	4,858	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,326	7,095	0,000	Signifikan

Pengaruh Tidak Langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur Disiplin Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,228, nilai t-statistic sebesar 4,858, dan nilai p-values sebesar 0,000. Nilai p-values yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik.

Hasil ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, disiplin kerja yang baik tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien tidak langsung sebesar 0,326, nilai t-statistic sebesar 7,095, dan nilai p-values sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, melainkan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian mediasi mengacu pada kriteria Baron dan Kenny (1986), dengan memperhatikan hasil pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, serta jalur tidak langsung Disiplin Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan juga signifikan. Karena pengaruh langsung Disiplin Kerja terhadap

Kinerja Karyawan tetap signifikan setelah variabel Kepuasan Kerja dimasukkan ke dalam model, maka Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation).

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, jalur tidak langsung Motivasi Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan terbukti signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh (full mediation) pada hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki peran penting sebagai variabel intervening dalam menjembatani pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Uji Hipotesis

Berdasarkan Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada model struktural dapat disimpulkan dari tabel berikut.

Tabel 5. Data Primer Di Olah 2026, Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.

Kode	Hipotesis	Jalur	Koefisien	T-Stat	P-Value	Keputusan
H1	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	X1 - Z	0,526	9,664	0,000	Diterima
H2	Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	X2 - Y	0,187	2,939	0,003	Diterima
H3	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	X1 - Y	0,126	1,829	0,067	Ditolak
H4	Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja	X2 - Z	0,367	6,600	0,000	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	Z - Y	0,619	8,606	0,000	Diterima
H6	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	X1 - Z - Y	0,326	7,095	0,000	Diterima
H7	Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	X2 - Z - Y	0,228	4,858	0,000	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada model struktural, diperoleh bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H1 diterima), yang ditunjukkan oleh p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Selain itu, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H4 diterima) dengan p-value 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja dan disiplin kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kemudian, terhadap variabel kinerja, hasil menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H2 diterima) dengan p-value 0,003, serta Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

(H5 diterima) dengan p-value 0,000. Namun, Motivasi Kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (H3 ditolak) karena p-value sebesar 0,067 ($>0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak meningkatkan kinerja secara langsung dalam model penelitian ini.

Pada pengujian hipotesis tidak langsung, diperoleh bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (H6 diterima) dengan p-value 0,000. Selain itu, Disiplin Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (H7 diterima) dengan p-value 0,000. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, dari tujuh hipotesis yang diuji, terdapat enam hipotesis diterima (H1, H2, H4, H5, H6, H7) dan satu hipotesis ditolak (H3). Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik penerapan disiplin kerja, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu meningkatkan kinerja tanpa didukung faktor lain. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki kinerja yang lebih baik. Kepuasan Kerja memediasi secara penuh hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan Kerja memediasi secara parsial hubungan antara Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. Disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: Perusahaan disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan atasan yang lebih optimal. Manajemen perlu memperkuat penerapan disiplin kerja secara konsisten dan adil, karena disiplin kerja terbukti berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Upaya peningkatan motivasi kerja sebaiknya diarahkan pada aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti pengakuan prestasi, peluang pengembangan diri, dan kejelasan karier. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, atau budaya organisasi. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan objek penelitian yang lebih luas atau metode analisis yang berbeda untuk memperkaya hasil penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR REFERENSI

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47–62. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep, dan indikator)*. Zanafa Publishing.
- Antara, G. P. W. (2020). The effect of performance appraisal and work environment towards employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(5). <https://doi.org/10.15520/ijrr.v11i05.806>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The impact of working motivation and working environment on employees performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 342–348. <https://www.econjournals.com>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sidanti, H. (2015). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA*, 9(1), 44–53.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Tumilaar, B. R. (2015). Pengaruh disiplin, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Sulut. *Jurnal EMBA*, 3(2), 787–797.