

Peran Disiplin Kerja dalam Memengaruhi Motivasi dan Kepuasan terhadap Kinerja

(The Role of Work Discipline in Influencing Motivation and Satisfaction on Performance)

Andy Endra Krisna^{*1)}, Endang Sungkawati²⁾, Suharto SM³⁾

Magister Manajemen, Universitas Wisnuwardhana, Malang

Jl. Danau Sentani 99 Malang

E-Mail: krisna@widyakarya.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.35606/jabm.v32i2.1576>

Akuntansi Bisnis dan Manajemen (ABM),

Vol. 32

No. 02

Halaman 145-162,

Bulan Oktober, Tahun 2025

ISSN 0854-4190

E-ISSN 2685-3965

Abstract

This study investigates the factors influencing employee performance at PT. Indolakto Pandaan, East Java, by examining work motivation and job satisfaction as independent variables and work discipline as a mediating variable. Employing a quantitative research design, data were collected via a survey involving 183 respondents selected through saturated sampling techniques. The questionnaire utilized a five-point Likert scale, and the data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Results reveal that both work motivation and job satisfaction significantly affect work discipline, which in turn mediates their impact on employee performance. Additionally, motivation and satisfaction exert direct effects on performance. Optimizing these factors, motivation, satisfaction, and discipline, can enhance workforce effectiveness. The findings offer valuable practical implications for PT. Indolakto Pandaan and similar organizations in formulating human resource management strategies aimed at improving employee performance.

Keywords: Disiplin; Employee Performance; Job Satisfaction; Motivation

Informasi Artikel

Tanggal Masuk:

02 Juni 2025

Tanggal Revisi:

25 Juni 2025

Tanggal Diterima:

5 Agustus 2025

Abstrak

Penelitian ini mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Indolakto Pandaan, Jawa Timur, dengan menguji motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif, data dikumpulkan melalui survei yang melibatkan 183 responden yang dipilih melalui teknik pengambilan sampel jenuh. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dan data dianalisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi disiplin kerja, yang pada gilirannya memediasi dampaknya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi dan kepuasan memberikan efek langsung pada kinerja. Mengoptimalkan faktor-faktor ini, motivasi, kepuasan, dan disiplin, dapat meningkatkan efektivitas tenaga kerja. Temuan ini menawarkan implikasi praktis yang berharga bagi PT. Indolakto Pandaan dan organisasi sejenis.

dalam merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Disiplin; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Motivasi

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan menjadi elemen krusial dalam kompetisi industri yang makin lama makin ketat dan menentukan keberhasilan sebuah organisasi bisnis. Kinerja ini tidak hanya mencerminkan hasil kerja individu, tetapi juga kontribusi mereka terhadap tercapainya tujuan strategis organisasi secara keseluruhan (Mangkunegara, 2019; Robbins & Judge, 2017). Kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kesuksesan sebuah perusahaan, yang terlihat dari peran serta karyawan dalam mewujudkan pencapaian organisasi (Krisna, 2024a; Mere et al., 2024a; Wardhana et al., 2023). Di sektor industri, kinerja karyawan menjadi salah satu pilar utama dalam meraih target perusahaan (Busro, 2018; Sitinjak et al., 2021). Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dan mengatasi tantangan sesuai batas waktu yang ditentukan, sambil tetap menjunjung tinggi prinsip etika dan moral (Krisna, 2024a; Priansa, 2018). Sebagai aspek esensial dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), sejumlah faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan, termasuk motivasi kerja, kepuasan kerja, dan tingkat kedisiplinan (Nyanyi et al., 2022; Robbins & Judge, 2017; Ummah, 2024). Oleh karena itu, perusahaan bertanggung jawab untuk mendisiplinkan karyawan, memberikan motivasi dan memastikan kepuasan karyawan guna memaksimalkan potensi karyawan (Afifah, 2020; Krisna, 2024b; Wahyudi, 2019). Melalui pendekatan terpadu terhadap faktor-faktor tersebut, kinerja karyawan secara signifikan dapat ditingkatkan oleh perusahaan, agar target yang diinginkan tercapai (Azhari & Supriyatin, 2020).

Disiplin kerja merupakan perilaku yang menggambarkan rasa hormat, pengakuan, dan ketaatan terhadap aturan yang ada di tempat kerja. Aturan tersebut bisa dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis (Busro, 2018; Shenkar et al., 2021). Di samping itu, disiplin kerja menunjukkan kesiapan seseorang untuk melaksanakan tanggung jawab dan siap untuk menerima konsekuensi jika melanggar tugas dan wewenang yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2019). Karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi tidak hanya mematuhi peraturan yang ada, tetapi juga bekerja dengan efisien dan efektif (Mangkunegara, 2019). Karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi tidak hanya mematuhi peraturan yang ada tetapi juga melaksanakan pekerjaannya dengan cara yang efektif dan efisien (Kawulusan, 2016; Mujtahidah, 2021). Oleh karena itu, disiplin kerja sangat penting untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan peraturan dan bahwa karyawan siap menghadapi konsekuensi apabila mereka melanggarnya (Shenkar et al., 2021). Hal semacam ini bisa diartikan bahwa tingkat disiplin kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan karena bisa mendorong setiap karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka demi tercapainya tujuan perusahaan. Ada bukti bahwa tingkat disiplin kerja yang tinggi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ummah, 2024)).

Sejalan dengan pendapat atau pemikiran itu, bisa dikatakan bahwa disiplin kerja itu sebenarnya tercermin pada kesadaran, kesediaan, kepatuhan, serta etika kerja. Hal ini terbukti mempunyai dan memberikan kontribusi yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan (Arifin & Sasana, 2022; Utari & Rasto, 2019). Ada juga temuan dari penelitian yang lain yang menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan itu secara signifikan dapat memengaruhi kinerja dari karyawan itu sendir sebagai variabel terikat (Antika et al., 2021). Selaras dengan temuan sebelumnya, Arifin dan Sasana dalam penelitiannya memberikan kesimpulan bahwa disiplin kerja berkontribusi positif secara langsung pada kinerja pegawai (Arifin & Sasana, 2022). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak meningkatkan kinerja

karyawan. Dalam penelitian Lestari dan Afifah diketemukan bahwa kedisiplinan kerja tidak memberikan pengaruh yang berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Lestari & Afifah, 2020). Tidak hanya itu saja, kepuasan dalam bekerja juga menjadi faktor krusial yang turut berkontribusi terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri..

Pemahaman terhadap konsep ini penting, karena mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terpenuhi dalam menjalankan tugas-tugasnya (Azhari & Supriyatin, 2020; Mangkunegara, 2019). Sementara itu, kepuasan kerja sebagai generalisasi sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka (Busro, 2018; Krisna, 2024a). Dalam pandangan ini, kepuasan kerja tidak hanya melibatkan reaksi emosional, tetapi juga mencakup sikap keseluruhan dari pegawai terhadap berbagai pekerjaan mereka, termasuk di dalamnya tugas, lingkungan tempat bekerja, serta interaksi dengan teman kerja (Hasibuan, 2019; Robbins & Judge, 2017). Kedua definisi ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara perasaan pribadi dan sikap umum karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada bagaimana mereka menilai dan merasakan pengalaman kerja mereka secara keseluruhan. Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang juga berkontribusi pada peningkatan kinerja (Azhari & Supriyatin, 2020). Dalam studi mereka, Kurniawan dan Alimudin menyatakan bahwa ada bukti yang memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki berkontribusi positif pada kinerja karyawan (Kurniawan & Alimudin, 2015; Wijaya, 2018). Lebih lanjut dikatakan bahwa tekanan kerja berdampak pada kinerja karyawan, dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan (Azhari & Supriyatin, 2020; Ratnasari et al., 2024). Beberapa peneliti gagal mengenali hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja pekerjaan, yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan secara signifikan tidak berhubungan dengan kinerja (Deccasari, 2019; Sinollah & Hermawanto, 2020)

Ada beberapa studi lainnya tentang disiplin, kepuasan dan kinerja. Namun demikian ada elemen lain yang disandingkan yaitu motivasi. Motivasi ini bisa diartikan sebagai rangkaian kekuatan dinamis serta energik yang bersumber dari individu itu sendiri maupun dari luar individu itu sendiri (eksternal) (Busro, 2018; Hasibuan, 2019; Robbins & Judge, 2017). Kekuatan-kekuatan ini sebenarnya berperan ketika hendak memulai aktivitas yang memiliki kaitan dengan pekerjaan dan bisnis, serta memengaruhi arah, intensitas, dan juga kepastian dari sebuah tindakan yang diambil (Sinambela, 2015). Sebagai sebuah proses psikologis, motivasi kerja memainkan peranan penting dalam menentukan bagaimana seseorang mengarahkan, mengintensifkan, dan mempertahankan usaha mereka dalam berbagai situasi kerja (Shenkar et al., 2021; Wardhana et al., 2023). Motivasi, dengan kata lain, merupakan energi pendorong individu untuk mengejar dan memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam konteks pribadi maupun profesional (Krstic et al., 2018; Mere et al., 2024b). Dalam penelitiannya, Zahari menemukan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan disiplin pegawai (Almeida et al., 2016; Deccasari, 2019). Ada juga motivasi kerja sebagai sebuah variabel yang diteliti pengaruhnya terhadap variabel lain yaitu kinerja (Fatchullah & Nugroho, 2016; Maya, 2019). Hasil dari penelitian lain yang meneliti keterkaitan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan mengungkapkan bahwa motivasi memengaruhi dan signifikan terhadap kinerja, baik secara bersama-sama maupun secara individu (Azzizah & Gulo, 2023; Wardhana et al., 2023). Rivaldo dan Ratnasari juga mengungkapkan hasil dari penelitiannya yang meneliti hubungan antara motivasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa motivasi secara langsung memengaruhi kinerja (Rivaldo & Ratnasari, 2020). Wahyudi dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ketika disiplin dan motivasi kerja dimaksimalkan secara bersamaan, hal tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan secara positif. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan (Wahyudi, 2019)

Berdasarkan berbagai temuan yang menunjukkan peranan penting motivasi kerja dalam meningkatkan disiplin dan kinerja karyawan, penelitian ini memfokuskan pada konteks nyata

di PT. Indolakto Pandaan, di mana peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas strategis yang mendesak. Urgensi dari penelitian ini muncul akibat kebutuhan mendesak PT. Indolakto Pandaan untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai salah satu strategi utama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis. Studi ini dilakukan di PT. Indolakto Pandaan, Jawa Timur, guna memahami secara komprehensif bagaimana motivasi kerja dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Penerapan disiplin kerja yang konsisten merupakan fondasi penting untuk menjaga produktivitas dan efisiensi operasional (Busro, 2018). Sebagai perusahaan yang mengedepankan profesionalisme, PT Indolakto Pandaan menerapkan standar ketat dalam hal disiplin kerja, dengan memanfaatkan tingkat presensi karyawan sebagai salah satu indikator utama (Yasman & Limgiani, 2024). Perusahaan menetapkan target ideal untuk tingkat presensi karyawan di kisaran 95%-100% (Sumber: SDM PT. Indolakto). Namun, data selama tiga bulan terakhir menunjukkan angka rata-rata sebesar 94%, yang masih dapat diterima tetapi memerlukan peningkatan dan pemantauan lebih lanjut. Upaya untuk mencapai tingkat presensi ideal ini sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional serta peningkatan kinerja karyawan di setiap lini produksi.

Studi ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, disiplin kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Yang mendasari studi ini yaitu kondisi yang terjadi di PT Indolakto Pandaan serta adanya ketidaksamaan dengan penelitian sebelumnya. Diharapkan pemahaman yang lebih baik akan sebagaimana variabel tersebut memiliki interaksi bisa semakin membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya secara keseluruhan. Tujuan penelitian ini dilakukan yaitu untuk memberikan gambaran yang jelas dan mendalam dengan lebih empiris akan mediasi disiplin kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dan kinerja. Tidak hanya itu saja, penelitian inipun memberikan masukan praktis untuk pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan industri manufaktur. Selain itu, temuan dari penelitian ini yaitu pendekatan empiris yang mengintegrasikan motivasi, kepuasan, dan disiplin kerja dalam model PLS-SEM. Ini memunculkan pemahaman yang lebih jelas akan hubungan sebab-akibat dan rekomendasi akan pengelolaan perusahaan yang lebih bagus.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini menerapkan pendekatan penelitian secara kuantitatif dengan menggunakan metode explanatory research guna menjawab pertanyaan yang diteliti serta menguji hipotesis seperti yang dirumuskan. Pendekatan kuantitatif bersifat induktif, objektif, dan ilmiah, dengan mengandalkan data numerik berupa skor, nilai, maupun pernyataan yang dapat diukur. Data tersebut kemudian dianalisis secara statistik, didiskusikan secara sistematis, dan dijadikan dasar dalam menarik kesimpulan penelitian (Ghozali, 2015). Variabel penelitian ini terdiri atas motivasi dan kepuasan kerja yang merupakan variabel independen, disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan yang berperan sebagai variabel dependen. Indikator variabel motivasi serta kepuasan kerja diadopsi juga disesuaikan dengan penelitian sebelumnya seperti oleh Robbins dan Judge (2017). Variabel disiplin kerja mengacu pada aspek-aspek yang diukur melalui tingkat presensi dan kepatuhan terhadap aturan bekerja. Selebihnya kinerja karyawan diteliti melalui produktivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu berdasarkan Busro (2018).

Populasi yang terdapat di dalam penelitian ini yaitu semua karyawan PT. Indolakto Pandaan sejumlah 183 karyawan, divisi Finance Accounting sejumlah 9 orang, divisi *Human Resource & General Affair* sejumlah 4 orang, divisi *Environment, Health, and Savety* sejumlah 5 orang, divisi *Engineering* sejumlah 25 orang, divisi *Production Planning and Inventory Control* sejumlah 1 orang, divisi Production sejumlah 110 orang, divisi *Quality Assurance* sejumlah 9

orang dan devisi Warehouse sejumlah 20 orang. Sampel jenuh dipakai untuk penentuan jumlah sampel, sehingga dapat penelitian ini keseluruhan populasi merupakan responden (Ghozali, 2015; Sugiyono, 2020). Penggunaan seluruh populasi sebagai sampel dalam penelitian ini didasarkan pada jumlah populasi yang relatif kecil, yaitu hanya sebanyak 183 orang. Selain itu juga meningkatkan validitas dan keakuratan data karena tidak ada elemen populasi yang dikecualikan. Teknik ini juga memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang lebih komprehensif dan mendalam tentang seluruh populasi. Meskipun sampel penelitian berasal dari berbagai devisi dengan tugas dan fungsi yang berbeda, penilaian kinerja yang digunakan tetap homogen karena didasarkan pada *Key Performance Indicators* (KPI) yang disusun khusus sesuai dengan *job desk* masing-masing devisi. Dengan demikian, meskipun indikator kinerja dapat berbeda sesuai karakteristik pekerjaan di setiap devisi, sistem penilaian kinerja yang diterapkan adalah konsisten dan terstruktur secara internal, memungkinkan perbandingan yang valid antar karyawan dari devisi yang berbeda. Hal ini juga memastikan bahwa evaluasi kinerja dapat dilakukan secara adil dan akurat, mempertimbangkan peran dan tanggung jawab masing-masing karyawan secara komprehensif.

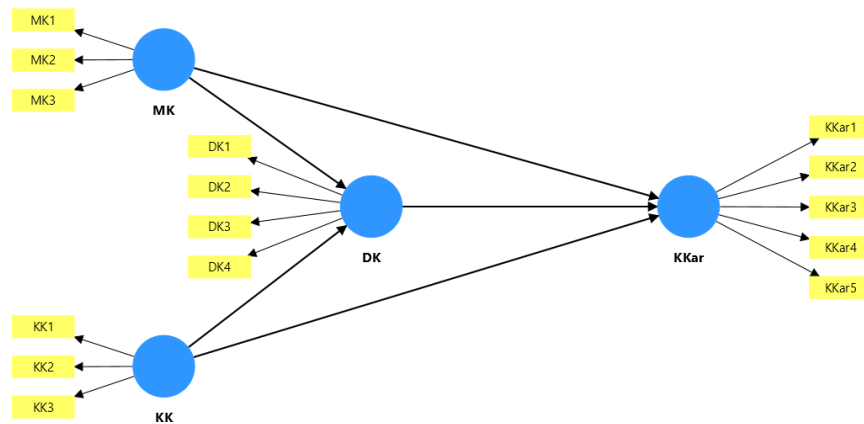
Cara mengumpulkan datanya dilaksanakan dengan menyebarkan angket melalui google form, yang dirancang dan digunakan pada mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Kuesioner ini berfungsi sebagai instrumen yang disusun secara sistematis jawaban dari responden, baik dalam bentuk pertanyaan tertutup maupun terbuka, guna memperoleh data yang mendukung tujuan penelitian secara menyeluruh. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang khusus dan sesuai dengan fokus penelitian, serta meminimalkan kemungkinan kesalahan dalam pemahaman instruksi atau pertanyaan. Dengan memberikan kuesioner secara langsung, peneliti juga bisa memastikan responden yang ditargetkan sesuai dengan kriteria penelitian.

Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan software WarpPLS 7.0 sebagai software olah datanya. Uji instrumen pada pendekatan PLS-SEM bertujuan untuk menilai kualitas model pengukuran bahwa alat ukur yang dipakai di dalam penelitian memenuhi kriteria valid dan reliabel (Augusty, 2021). Teknik analisis data dalam pendekatan PLS-SEM mencakup serangkaian langkah strategis yang diawali dari evaluasi pengukuran model (outer model) dan dilanjutkan dengan penilaian model struktural (inner model). Setelah itu, dilakukan pengujian hipotesis sebagai tahap krusial untuk menilai hubungan antar variabel laten, baik independen maupun dependen (Augusty, 2021). Pengujian hipotesis diawali dengan merumuskan hipotesis berdasarkan teori dan tujuan penelitian. Hipotesis ini dirumuskan untuk menguji hubungan antar variabel laten, seperti pengaruh langsung, tidak langsung, atau mediasi. Tahap berikutnya adalah membangun model struktural (inner model) dengan menghubungkan variabel-variabel laten sesuai hipotesis yang ditentukan. Langkah ini ditempuh supaya pasti bahwa hubungan antar variabel diatur secara logis dan konsisten dengan kerangka teori.

Tahap selanjutnya adalah analisis bootstrapping, yakni teknik statistik yang digunakan untuk menguji signifikansi koefisien jalur (path coefficients) dalam model. Teknik ini dipilih karena PLS-SEM tidak mengharuskan data berdistribusi normal. Hasil bootstrapping kemudian dievaluasi melalui nilai koefisien jalur, yang merepresentasikan arah serta kekuatan hubungan antar variabel laten, dan juga signifikansi statistiknya yang ditentukan berdasarkan t-statistic dan p-value. Sebuah relasi dikatakan signifikan apabila t-statistic > 1,96 serta p-value < 0,05 pada tingkat kepercayaan 95%. Tahap terakhir yaitu menginterpretasi hasil dengan menyimpulkan apakah hipotesis diterima atau ditolak berdasarkan signifikansi hubungan. Hasil ini juga mencakup penilaian kekuatan hubungan, baik positif, negatif, maupun tidak signifikan. Selain itu, untuk pengujian hipotesis yang melibatkan mediasi, jalur tidak langsung atau efek interaksi juga dianalisis. Semua hasil ini dilaporkan secara rinci, meliputi nilai koefisien jalur, t-

statistics, dan juga p-value, yang disertai dengan interpretasi mendalam untuk mendukung kesimpulan penelitian.

Berdasarkan kerangka konsep atau model penelitian yang telah disajikan, hipotesis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis yaitu hipotesis pengaruh langsung atau direct effect dan hipotesis pengaruh mediasi atau mediation effect seperti pada gambar kerangka konseptual berikut.



Gambar 1. Gambar Kerangka Konseptual

MK adalah kependekan dari Motivasi Kerja

KK adalah kependekan dari kepuasan Kerja

DK adalah kependekan dari Disiplin Kerja

KKar adalah kependekan dari Kinerja Karyawan

Hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1: Motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

H2: Kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

H3: Disiplin kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

H4: Motivasi kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Z)

H5: Kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Z).

H6: Disiplin kerja (Z) signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

H7: Disiplin kerja (Z) signifikan memediasi pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur model penelitian diadaptasi dan dikembangkan dari model hasil penelitian sebelumnya, seperti Lin *et al.* (2022), Sun & Pan (2023), serta Ellitan *et al.* (2023). Penyesuaian dilakukan untuk menyesuaikan konteks penelitian dengan kondisi spesifik di PT. Indolakto Pandaan, sekaligus memastikan relevansi model terhadap isu-isu terkait dalam manajemen sumber daya manusia. Evaluasi ini dilakukan untuk mendapatkan kepastian bahwa masing-masing indikator dapat merepresentasikan variabel laten secara tepat dan memiliki tingkat keandalan yang tinggi.

Convergent Validity Test Result

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang tinggi menunjukkan bahwa variabel laten secara substansial mampu menjelaskan nilai-nilai indikator yang digunakan dalam pengukurannya.

Selain itu, nilai outer loading yang melebihi 0,7 menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians dari setiap indikator berhasil dijelaskan oleh variabel laten, mencerminkan hubungan yang kuat serta tingkat reliabilitas yang memadai (Perdana & Prasasti, 2023).

Tabel 1. Convergent Validity Test Result

Construct	Indicators	Outer Loading	AVE	Remark
Motivasi Kerja	MK1	.920	.819	Valid
	MK2	.926		Valid
	MK3	.868		Valid
Kepuasan Kerja	KK1	.895	.804	Valid
	KK2	.917		Valid
	KK3	.877		Valid
Disiplin Kerja	DK1	.876	.814	Valid
	DK2	.921		Valid
	DK3	.924		Valid
	DK4	.889		Valid
Kinerja Karyawan	KKar1	.765	.814	Valid
	KKar2	.947		Valid
	KKar3	.930		Valid
	KKar4	.937		Valid
	KKar5	.918		Valid

Validitas konvergen dalam penelitian ini dinilai menggunakan dua indikator utama: Average Variance Extracted (AVE) dan outer loading. Sebuah indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE melebihi 0,5 dan outer loading lebih besar dari 0,7 (Ramawati et al., 2020). Hasil analisis, sebagaimana tercantum dalam Tabel 1, memperlihatkan bahwa keseluruhan alat ukur (indikator) memiliki nilai outer loading di atas ambang batas, yang mengindikasikan validitas yang kuat (Blazevic & Sidaoui, 2022).

Uji Validitas diskriminan

Uji Validitas diskriminan menggunakan metode *Fornell-Larcker* dan uji *heterotrait-monotrait* (HTMT) (Hamid, 2019).

Tabel 2. Fornell-Larckel Test Result

Construct	Disiplin kerja	Kepuasan kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Keterangan
Disiplin kerja	.902				Valid
Kepuasan kerja	.854	.897			Valid
Kinerja Karyawan	.926	.948	.902		Valid
Motivasi kerja	.949	.888	.923	.905	Valid

Hasil analisis yang berdasar Kriteria Fornell-Larcker menunjukkan hasil yaitu ada yang baik. Nilai korelasi antar konstruk tidak melampaui akar kuadrat AVE, ditunjukkan data Tabel 2. Hal ini menyimpulkan bahwa kerangka struktural model penelitian ini mempunyai validitas diskriminan yang baik. Maka dari itu, variabel-variabel dalam model penelitian dapat dianggap terpisah dengan baik dan mempunyai kemampuan secara akurat dalam memberikan gambar konstruk masing-masing.

Rasio Korelasi *Heterotrait-Monotrait*

Rasio korelasi heterotrait-monotrait (HTMT) dipakai sebagai evaluator validitas diskriminan. Caranya yaitu dengan menghitung rata-rata korelasi antar indikator dari masing-masing konstruk (heterotrait-heteromethod) dan membandingkannya dengan rata-rata korelasi geometris antar indikator dari konstruk yang sama.

Tabel 3. Heterotait-monotrait Ratio (HTMT) Test Result

Construct	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Disiplin kerja	.735			
Kepuasan kerja	.737	.738		
Kinerja Karyawan	.728	.747	.771	
Motivasi Kerja	.723	.729	.742	.753

Nilai HTMT untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini posisinya di bawah 0,90, terlihat pada Tabel 3. Temuan ini mendukung validitas diskriminan model dikarenakan bisa menunjukkan hasil bahwa masing-masing indikator memiliki korelasi yang lebih kuat dengan konstruk sebelumnya.

Reliabilitas (*Reliabilty*)

Dalam menilai reliabilitas, konsistensi internal merupakan elemen penting yang biasanya diukur menggunakan Cronbach's Alpha. Metode ini mengestimasi reliabilitas berdasarkan interkorelasi antar indikator yang diamati. Namun, Cronbach's Alpha memiliki keterbatasan, karena mengasumsikan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat reliabilitas yang sama, serta cenderung sensitif terhadap jumlah item yang digunakan, sehingga berpotensi meremehkan konsistensi internal instrumen. Dalam konteks penelitian eksploratif, nilai reliabilitas dalam kisaran 0,60 hingga 0,70 masih dianggap dapat diterima (Sugiyono, 2020)

Tabel 4. Reliabilty Test Result

Construct	Cronbach's alpha	Composite reliabilty	Result
Disiplin Kerja	.927	.929	Reliable
Kepuasan Kerja	.927	.928	Reliable
Kinerja Karyawan	.914	.915	Reliable
Motivasi Kerja	.924	.925	Reliable

Tabel 4 memperlihatkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian mempunyai nilai reliabilitas di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mempunyai konsistensi internal yang memadai. Temuan ini turut mendukung validitas keseluruhan dari model penelitian yang dikembangkan.

Kolinearitas

Tabel 5. VIF Test Result

Construct	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Disiplin Kerja			2,354	
Kepuasan Kerja	2,514		2,435	
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja	2,675		2,621	

Kolinearitas yang tinggi dapat menimbulkan dua dampak utama dalam analisis data. Pertama, kolinearitas dapat meningkatkan kesalahan standar, sehingga mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot estimasi secara statistik berbeda dari nol (Hair et al., 2020). Dalam penelitian ini, kolinearitas diukur menggunakan Variance Inflation Factor (VIF), sebuah metrik yang mengevaluasi tingkat kolinearitas antar indikator. Menurut pedoman, nilai VIF sebesar 5 atau lebih tinggi menunjukkan adanya masalah kolinearitas yang signifikan di antara indikator formatif. Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa keseluruhan variabel mempunyai nilai VIF di bawah 5. Temuan ini menunjukkan bahwa tidak terdapat isu kolinearitas di antara indikator-indikator dalam model penelitian, sehingga telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan dalam analisis struktural.

Koefisien determinasi

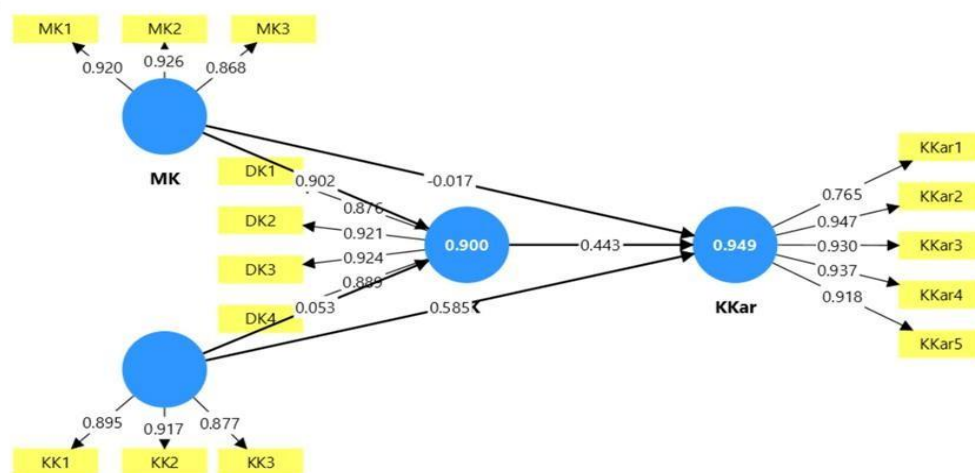
Tabel 6. R² Test Result

Construct	R ²
Disiplin kerja	.635
Kinerja Karyawan	.620

Dalam analisis PLS-SEM, koefisien determinasi (R²) merupakan ukuran penting untuk mengevaluasi kekuatan penjelasan model struktural. Nilai determinasi ini memberi gambaran proporsi variasi konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk eksogen yang berkaitan. Hasil Tabel 6, nilai determinasi variabel disiplin kerja sebesar 0,635 menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memberikan sumbangsih 63,5 % dari variasi disiplin kerja, sedangkan 36,5 % sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar model. Nilai determinasi variabel kinerja karyawan sebesar 0,620 menunjukkan bahwa 62 % dari variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel dalam model, termasuk disiplin kerja, sedangkan 38% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar. Nilai determinan ini dikategorikan sedang hingga kuat, menggambarkan bahwa model menerangkan konstruk endogen secara baik (Chin, 1998). Uraian ini menginformasikan bahwa konstruk eksogen memengaruhi secara signifikan terhadap variabel yang diteliti. Akan tetapi, ada ruang untuk memasukkan faktor tambahan dalam penelitian selanjutnya untuk meningkatkan penjelasan model.

Inner Model Evaluation

Pengujian dengan model dilaksanakan dengan memprediksi hubungan sebab akibat antar variabel. Dapat juga dilakukan dengan meneliti hasil koefisien detreminasi, predictive relevance, goodness of fit, dan koefisien jalur serta parameter. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping. Hasilnya adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Model Hasil Penelitian

Pengujian Hipotesis

Tiga hipotesis diuji dalam penelitian ini: (1) pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, (2) pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, (3) pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, (4) pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja, dan (5) pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja. Hasil penelitian ini digambarkan dalam tabel koefisien jalur berikut.

Table 7. Direct Path Coefficient Test Result

Hypothesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T statistics ([O/STDEV])	P values
H1 Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	.243	2.651	.025	2.657	0,000
H2 Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	.153	1.325	.042	1.664	0,003
H3 Disiplin Kerja -> Kinerja karyawan	.385	3.457	.064	3.752	0,000
H4 Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	.402	4.121	.057	4.260	0,004
H5 Kepuasan Kerja -> Displin Kerja	.117	1.223	.032	1.767	0,000

Ada hubungan yang positif dan signifikan dari variabel yang diukur, hasil analisis datanya, yang disajikan pada tabel 7.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama (H1) memberikan bukti bahwa kinerja karyawan terpengaruhi signifikan melalui motivasi kerja, dengan nilai $p = 0,000$, t -statistik 2,657, dan koefisien standar 0,243. Kesimpulannya menggambarkan bahwa motivasi kerja ini mampu menaikkan kinerja karyawan PT Indolakto Pandaan. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh bagus dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, tingkat motivasi kerja karyawan berbanding lurus dengan tingkat kinerja mereka. Kesimpulan lainnya menunjuk pada motivasi kerja sebagai faktor internal yang sangat penting dalam menaikkan produktivitas, efektivitas, dan hasil kerja karyawan secara keseluruhan (Mangkunegara, 2019). Untuk mencapai tujuan tertentu, motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mengarahkan, mempertahankan, dan meningkatkan intensitas perilaku seseorang (Hasibuan, 2019; Robbins & Judge, 2017). Karyawan yang termotivasi umumnya menunjukkan antusiasme, tanggung jawab, ketekunan, serta semangat untuk memberikan hasil kerja terbaik. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terdorong oleh keinginan untuk berkembang, berprestasi, dan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan berbagai teori motivasi klasik seperti teori motivasi Abraham Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori ekspektansi Vroom, yang menekankan bahwa motivasi individu sangat berperan dalam menentukan tingkat usaha dan pencapaian kinerja (Robbins & Judge, 2017). Ketika kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi karyawan terpenuhi, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan performa kerja yang tinggi. Dari sudut pandang praktis, temuan ini memberikan pesan penting bagi organisasi bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup hanya mengandalkan sistem pengawasan atau tekanan kerja, tetapi juga harus melalui upaya sistematis dalam membangun dan mempertahankan motivasi kerja (Shenkar et al., 2021). Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan yang adil, menciptakan peluang pengembangan diri, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya menjadi pendorong utama bagi perilaku positif di tempat kerja, tetapi juga berperan langsung dalam menentukan pencapaian kinerja individu dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang mampu menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan akan lebih mudah mencapai keunggulan

kompetitif di tengah persaingan (Almeida et al., 2016; Azzizah & Gulo, 2023; Deccasari, 2019; Krisna, 2024a; Krstic et al., 2018; Mere et al., 2024b).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Selanjutnya, ditunjukkan oleh nilai $p=0,003$, t -statistik 1,664 dan koefisien standar 0,153, hipotesis ke-dua (H2) menggambarkan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menginformasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung membuahkan hasil kinerja yang lebih baik untuk karyawan. Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Mangkunegara, 2019). Ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai (Busro, 2018; Hasibuan, 2019; Robbins & Judge, 2017). Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor krusial yang memengaruhi efektivitas dan produktivitas karyawan dalam organisasi. Secara konseptual, kepuasan kerja mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi yang adil, hubungan interpersonal yang baik, kejelasan tugas, pengakuan atas hasil kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, memiliki loyalitas tinggi, dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik. Ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu elemen utama yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas karyawan dalam organisasi. Secara konseptual, kepuasan kerja mengacu pada cara karyawan menilai berbagai aspek pekerjaan: kompensasi yang adil, hubungan interpersonal yang baik, tugas yang jelas, pengakuan atas pekerjaan, serta kesempatan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.

Temuan ini selaras dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia, terutama teori dua faktor Herzberg dan teori kebutuhan Maslow, yang menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan akan mendorong munculnya perilaku kerja yang produktif (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan menciptakan suasana emosional yang positif, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih kreatif, dan lebih bertanggung jawab. Dari sudut pandang praktis, kepuasan kerja dapat menjadi strategi manajerial untuk mendorong kinerja, bukan hanya melalui kompensasi finansial, tetapi juga melalui pemberdayaan, komunikasi yang terbuka, penciptaan lingkungan kerja yang sehat, dan peluang pengembangan karier. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, mereka cenderung memberikan hasil kerja terbaiknya untuk organisasi (Azhari & Supriyatin, 2020; Kurniawan & Alimudin, 2015). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis atau beban kerja, tetapi juga oleh tingkat kepuasan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya (Afifah & Musadieq, 2017; Krisna, 2024a). Oleh karena itu, manajemen perlu menempatkan peningkatan kepuasan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Nilai $p=0,000$, t -statistik 3,752, dan koefisien standar 0,385, Hipotesis ketiga (H3) menggambarkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja yang tinggi secara signifikan mendukung kinerja yang semakin membaik. Tidak hanya itu saja, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, semakin bagus kinerja karyawan. Ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja yaitu salah satu elemen utama yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas karyawan dalam organisasi. Secara konseptual, kepuasan kerja mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi yang adil,

hubungan interpersonal yang baik, kejelasan tugas, pengakuan atas hasil kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, memiliki loyalitas tinggi, dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik (Hasibuan, 2019; Mangkunegara, 2019).

Temuan ini selaras dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia, terutama teori dua faktor Herzberg dan teori kebutuhan Maslow, yang menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan akan mendorong munculnya perilaku kerja yang produktif (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan menciptakan suasana emosional yang positif, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih kreatif, dan lebih bertanggung jawab. Dari sudut pandang praktis, kepuasan kerja dapat menjadi strategi manajerial untuk mendorong kinerja, bukan hanya melalui kompensasi finansial, tetapi juga melalui pemberdayaan, komunikasi yang terbuka, penciptaan lingkungan kerja yang sehat, dan peluang pengembangan karier (Azhari & Supriyatin, 2020; Mujtahidah, 2021). Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, mereka cenderung memberikan hasil kerja terbaiknya untuk organisasi (Arifin & Sasana, 2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis atau beban kerja, tetapi juga oleh tingkat kepuasan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, manajemen perlu menempatkan peningkatan kepuasan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Disiplin Kerja

Hipotesis keempat (H4) memberi gambaran tentang motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Ada nilai $p=0,004$, t -statistik 4,260, dan koefisien standar 0,402, yang menggambarkan motivasi kerja berperan utama dalam melahirkan perilaku disiplin di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh pada disiplin kerja positif dan signifikan. Temuan ini menggambarkan bahwa kedisiplinan karyawan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab di tempat kerja berkaitan dengan tingkat motivasi mereka (Hasibuan, 2019). Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat individu berperilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Ketika karyawan memiliki motivasi yang kuat—baik karena kebutuhan pencapaian, pengakuan, keamanan kerja, maupun aktualisasi diri—mereka akan terdorong untuk bekerja secara teratur, mematuhi peraturan organisasi, hadir tepat waktu, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Semua hal tersebut merupakan indikator dari perilaku disiplin kerja.

Disiplin kerja menjadi bentuk perilaku yang dipilih karena karyawan yang termotivasi meyakini bahwa dengan berdisiplin, mereka lebih berpotensi mencapai tujuan kerja atau penghargaan yang diharapkan. Selain itu, hasil ini juga memperkuat temuan-temuan empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja yang positif, termasuk kedisiplinan. Karyawan yang tidak termotivasi cenderung memiliki kepatuhan kerja yang rendah, abai terhadap tanggung jawab, dan kurang peduli terhadap hasil kerja mereka (Zahari, 2017). Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen, bahwa upaya peningkatan disiplin kerja sebaiknya tidak hanya dilakukan melalui aturan atau hukuman, tetapi juga melalui peningkatan motivasi karyawan (Azzizah & Gulo, 2023). Pemberian penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat menjadi strategi efektif untuk membangun motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan disiplin kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja

Selanjutnya, nilai $p=0,000$, t -statistik 1,767, dan koefisien standar 0,117 menggambarkan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, berdasarkan

hipotesis kelima (H5). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan karyawan. Temuan ini menggambarkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih disiplin (Kurniawan & Alimudin, 2015). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa nyaman, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya dalam lingkungan kerja, baik secara material maupun psikologis. Ketika karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti sistem kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta kondisi kerja yang mendukung, maka mereka akan memiliki kecenderungan untuk berkomitmen pada organisasi (Mangkunegara, 2019; Priansa, 2018). Komitmen ini diwujudkan dalam perilaku disiplin, seperti kepatuhan terhadap aturan, kehadiran yang tepat waktu, dan penyelesaian tugas secara konsisten.

Temuan ini sejalan dengan teori kepuasan kerja Herzberg, yang membedakan antara faktor higienis dan motivator (Robbins & Judge, 2017). Jika kedua jenis faktor ini terpenuhi, maka akan tercipta suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong karyawan untuk bersikap profesional, termasuk dalam hal kedisiplinan. Selain itu, menurut teori perilaku terencana, sikap positif yang lahir dari rasa puas akan memengaruhi intensi dan perilaku aktual karyawan, termasuk dalam kepatuhan terhadap tata tertib dan aturan kerja. Secara praktis, hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak semata-mata terbentuk dari pengawasan atau sanksi, tetapi lebih efektif dibangun dari rasa puas dan nyaman dalam bekerja (Kurniawan & Alimudin, 2015). Kepuasan menciptakan keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi, sehingga karyawan menjalankan kewajiban mereka bukan karena keterpaksaan, melainkan karena rasa tanggung jawab dan komitmen. Bagi manajemen, temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Peningkatan kepuasan kerja melalui komunikasi yang baik, pemberian penghargaan yang layak, kejelasan peran, dan peluang pengembangan diri merupakan langkah strategis untuk membentuk budaya kerja yang disiplin dan produktif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menginformasikan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan PT Indolakto Pandaan. Hasil ini menginformasikan bahwa pengelolaan motivasi dan kepuasan kerja secara efektif merupakan cara penting dalam meningkatkan kedisiplinan dan menolong karyawan dalam memperoleh kinerja paling baik

Table 8. Indirect Path Coefficient Test Result

	Hypothesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T statistics ([O/STDEV])	P values
H6	Motivasi Kerja--> Disiplin Kerja--> Kinerja Karyawan	0,399	0,400	0,085	4,706	0,000
H7	Kepuasan Kerja--> Disiplin Kerja--> Kinerja Karyawan	0,023	0,023	0,032	2,728	0,002

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan peran penting disiplin kerja sebagai variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Indolakto Pandaan.

Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 8 menunjukkan hasil uji mediasi, yang menunjukkan hipotesis 6, yang menunjukkan pengaruh disiplin kerja sebagai variabel mediasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, dengan nilai $p=0,000$ dan nilai t-statistik 4,706. Penghitungan ini memberikan dukungan ide bahwa disiplin kerja secara signifikan memberikan kontrol hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja, yang dinilai sebagai tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas. Tingkat motivasi

dan kepuasan karyawan tidak hanya berpengaruh pada tingkat pencapaian kinerja karyawan, tetapi juga konsistensi dalam menjalankan kedisiplinan kerja, karena disiplin kerja, yang tercermin dalam kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur operasional, berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memediasi secara parsial hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Jadi motivasi kerja tidak hanya berdampak ke kinerja secara langsung tetapi juga berdampak ke kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan disiplin kerja. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan bermotivasi kerja yang tinggi cenderung lebih disiplin dan lebih baik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung, beserta motivasi kerja yang memiliki fungsi sebagai variabel mediasi parsial. Maka dari itu, motivasi kerja yang tinggi tidak hanya dapat mendorong peningkatan kinerja secara langsung, tetapi juga dapat membentuk sikap disiplin yang lebih kuat.

Dengan demikian, keberadaan disiplin kerja sebagai mediator menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya membangun motivasi karyawan melalui insentif atau program pengembangan diri, tetapi juga harus memastikan bahwa nilai-nilai kedisiplinan tertanam dalam budaya kerja sehari-hari. Penguatan terhadap sistem pengawasan, reward & punishment, serta keteladanan dari pimpinan dapat menjadi strategi untuk memperkuat disiplin kerja sebagai saluran utama dalam meningkatkan kinerja yang berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen, bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif perlu memperhatikan keterkaitan antara motivasi dan disiplin sebagai fondasi untuk mencapai kinerja tinggi.

Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 7 menunjukkan hasil signifikan, dengan nilai $p=0,002$ dan nilai t statistik 2,728, menguji peran disiplin kerja dalam memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil analisis menggambarkan bahwa kepuasan kerja karyawan terpengaruh secara parsial oleh disiplin kerja. Maka, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui peningkatan disiplin kerja. Oleh karena itu, organisasi berkewajiban untuk mendorong kepuasan kerja yang tinggi supaya ada kedisiplinan, yang pada nantinya akan mengacu pada peningkatan kinerja secara menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun secara parsial. Artinya, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan sebagian dari pengaruh tersebut terjadi karena tingkat kedisiplinan yang juga meningkat seiring dengan kepuasan yang dirasakan.

Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor dari Herzberg, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor motivasional yang mampu mendorong karyawan untuk mencapai performa kerja yang tinggi (Robbins & Judge, 2017). Namun, untuk menjembatani antara kepuasan kerja dan pencapaian kinerja, diperlukan sikap kerja yang konkret – salah satunya adalah disiplin kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya, namun tidak disiplin, cenderung tidak mampu menunjukkan performa yang konsisten. Dengan demikian, peran mediasi disiplin kerja menjelaskan bahwa kepuasan kerja saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja secara optimal tanpa adanya kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas. Disiplin menjadi saluran penting yang mengubah kepuasan menjadi tindakan kerja yang produktif dan terukur. Secara praktis, hal ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan yang adil dan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga membangun budaya kerja yang disiplin. Misalnya melalui

pembiasaan perilaku kerja tertib, sistem pengawasan yang adil, pemberian penghargaan bagi karyawan yang konsisten dalam disiplin, serta contoh positif dari pimpinan. Dengan pendekatan ini, kepuasan kerja tidak hanya menjadi sumber motivasi, tetapi juga pendorong terbentuknya kedisiplinan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi yang optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa peran disiplin kerja sebagai mediator memperkuat temuan teori sebelumnya yang menekankan pentingnya faktor internal dalam mempengaruhi kinerja. Namun, penelitian ini menambah perspektif baru dengan menegaskan efektivitas disiplin kerja dalam konteks perusahaan manufaktur Indonesia, yang selama ini masih kurang mendapat perhatian dalam literatur. Berbeda dengan beberapa studi terdahulu yang menempatkan motivasi dan kepuasan kerja sebagai faktor langsung utama, penelitian ini mengungkapkan bahwa kedisiplinan menjadi kunci penghubung yang signifikan, sehingga memberikan gambaran hubungan sebab-akibat yang lebih kompleks dan komprehensif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi tingkat kinerja karyawan di PT Indolakto Pandaan. Analisis lebih lanjut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat mendorong peningkatan kinerja melalui peran mediasi disiplin kerja. Hal serupa juga berlaku pada motivasi kerja, yang menunjukkan kontribusi terhadap kinerja melalui jalur mediasi yang sama. Meskipun hubungan antar variabel bersifat signifikan, besarnya efek yang relatif kecil dari masing-masing variabel independen mengindikasikan bahwa pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan masih terbatas. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi yaitu implikasi praktis bagi manajemen PT. Indolakto Pandaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pertama, perusahaan perlu memperkuat strategi peningkatan motivasi kerja, misalnya melalui program penghargaan, pengembangan karier, serta komunikasi yang lebih terbuka antara atasan dan karyawan. Kedua, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja, seperti keseimbangan beban kerja, fasilitas kerja yang memadai, dan iklim organisasi yang sehat, akan berdampak positif terhadap kinerja. Ketiga, mengingat peran disiplin kerja sebagai mediator, manajemen disarankan untuk menetapkan sistem pengawasan dan penegakan aturan yang konsisten serta membangun budaya disiplin yang konstruktif. Meskipun kontribusi masing-masing variabel tergolong kecil, penerapan strategi terpadu yang mencakup ketiga aspek tersebut diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan secara lebih optimal. Untuk efektivitas yang lebih besar, perusahaan juga dapat mempertimbangkan evaluasi berkala dan penyesuaian kebijakan berbasis data karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan Dimediasi oleh Kerja Tim. *Arthavidya*, 22(1), 78–86.
- Afifah, T., & Musadieg, M. Al. (2017). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja (studi pada karyawan PT Pertamina Geothermal Energy kantor pusat Jakarta)* (Disertasi). Universitas Brawijaya.
- Almeida, C. S. de, Miccoli, L. S., Andhini, N. F., Aranha, S., Oliveira, L. C. de, Artigo, C. E., Em, A. A. R., Em, A. A. R., Bachman, L., Chick, K., Curtis, D., Peirce, B. N., Askey, D., Rubin, J., Egnatoff, D. W. J., Uhl Chamot, A., El-Dinary, P. B., Scott, J.; Marshall, G., Prenskey, M., ... Santa, U. F. De. (2016). Metode Penelitian. *Revista Brasileira de Linguística Aplicada*, 5(1), 1689–1699.

- Antika, N. D., Nataraningtyas, M. F., Lonikat, E. V. T., & Dwiridotjahjono, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(2).
- Arifin, M. Z., & Sasana, H. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(6).
- Augusty, F. (2021). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Azhari, R., & Supriyatin. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 9(6), 1–25.
- Azzizah, S. N., & Gulo, Y. (2023). Dampak Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v3i2.1944>
- Blazevic, V., & Sidaoui, K. (2022). The TRISEC framework for optimizing conversational agent design across search, experience and credence service contexts. *Journal of Service Management*, 33(4–5), 733–746. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2021-0402>
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen SDM. In *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (pp. 49–50).
- Decasari, D. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota JombangNo Title. *Akuntansi Bisnis Dan Manajemen (ABM)*, 21(1).
- Fatchullah, & Nugroho, E. (2016). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karya ilmiah dosen (Studi Pada Staf Pengajar di UPN Veteran Jawa Timur). In *Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada*. <http://etd.repository.ugm.ac.id>
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kawuluan, F. D. (2016). *Pentingnya Disiplin Kerja Dalam Menunjang Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado*. 1–20.
- Krisna, A. E. (2024a). *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Melalui Pelatihan SDM (Studi Pada Universitas Katolik Widya Karya)*. 2(1), 161–171. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.302>
- Krisna, A. E. (2024b). Studi Perilaku Individu Di Lingkungan Akademik Universitas Katolik Widya Karya Malang. *EBISMAN : EBisnis Manajemen*, 2(2), 24–40.
- Krstic, M., Obradovic, V., Terzic-Supic, Z., Stanisavljevic, D., & Todorovic, J. (2018). Leadership and motivation among employees in health-care facilities in Serbia. *Economies, Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging*. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0022>
- Kurniawan, H., & Alimudin, A. (2015). Pengaruh motivasi terhadap disiplin dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Garam (Persero)*, 1(2).

- Lestari, S., & Afifah, D. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1).
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maya, E. P. W. L. (2019). Analisa Pengaruh Motivasi, Inisiatif, Kompensasi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Rendahnya Kinerja Tenaga Pemasar PT Bank Brisyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 21(2), 150–159. <https://doi.org/10.37303/a.v21i2.135>
- Mere, K., Lukitaningtyas, F., & Sungkawati, E. (2024a). *Competence and Motivation : Keys to Success for BUMDes Management*. 5(4), 3307–3315.
- Mere, K., Lukitaningtyas, F., & Sungkawati, E. (2024b). *Entrepreneurial Pengaruh dan Motivasi Berwirausaha dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Pada BUMDes*. 5(2), 6063–6072.
- Mujtahidah, N. (2021). *Strategi Sekolah Dalam Membangun Brand Image Guna Peningkatan Daya Saing Di SMP Insan Terpadu Paiton Probolinggo*.
- Nyanyi, P. H., Sungkawati, E., & Harmadji, D. E. (2022). Upaya Pengembangan Sdm Untuk Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Sumba Barat. *Manajemen & Bisnis Jurnal*, 8(2), 27–40. <https://doi.org/10.37303/embeji.v8i2.157>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Ramawati, Y., Sudiro, A., Rochman, F., & Mugiono. (2020). Understanding entrepreneuerial intention: A mediation effect of entrepreneuerial motivation on perceived desirability to new venture creation intention. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(4), 1–11.
- Ratnasari, S. D., Bagyo, Y., & Mauludin, H. (2024). Budaya Organisasi Akhlak dan Lingkungan Kerja Mampu Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Akuntansi Bisnis Dan Manajemen (ABM)*, 1(2).
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Edisi 17). Salemba Empat.
- Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. (2021). Global Human Resource Management. *International Business*, 618–649. <https://doi.org/10.4324/9781003034315-22>
- Sinambela, L. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sinollah, & Hermawanto. (2020). Analisis Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan dan Dampaknya pada Kinerja. *Dialektika*, 5(1).
- Sitinjak, W., Anugrah, R., Andary, R. W., Sungkawati, E., Badrianto, Y., Sulaiman, S., Rokhmawati, D., & Aditya Wardhana, Mohammad Dullah, Novi Marlana, E. G. (2021). Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital). In Hartini (Ed.), *Media Sains Indonesia* (Vol. 1, Issue 1). Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Ummah, M. S. (2024). Isu Terkini Riset Manajemen dan Bisnis. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng->

Bene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005

- Utari, K. T., & Rasto. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2).
- Wahyudi, I. (2019). Kajian Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai BMKG Stasiun Klimatologi Malang. *Arthavidya*, 21(2), 160–176.
- Wardhana, I. D. G. J. A. W., Sinarwati, N. K., & Yudiatmaja, F. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Se-Kecamatan Sukasada. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 608–619. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.665>
- Wijaya, I. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. *Agora*, 6(2).
- Yasman, & Limgiani. (2024). enerepan Budaya Inovasi & Kreatifitas dengan Metode DMAIC dan Kaizen (Continuous Improvement) pada PT. Indolakto Pasuruan. *Menawan: Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 2(6).
- Zahari, M. (2017). Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jambi. *EKSIS: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1).