Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
6 (2) 2026, Page: 37088-37098

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

Rikke Nadila[1], Nurul Indawati[2]
[1]Fakultas Ekonomika dan Bisnis, [2]Universitas Negeri Surabaya
Corresponding Author: Rikke, Nadila, e-mail: (rikkenadila.22038@mhs.unesa.ac.id)

Published: July , 2026

ABSTRAK

Bank X merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berfokus pada layanan perbankan bagi masyarakat daerah yang berlokasi di Bojonegoro. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Bank X di Bojonegoro. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana seluruh karyawan dari populasi dijadikan sebagai sampel yaitu sebanyak 76 karyawan Bank X. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan *software SmartPLS* 3.2.9. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank X di Bojonegoro.

Kata Kunci: disiplin kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, motivasi kerja, perbankan

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang semakin maju dan persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset utama yang berperan dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan, baik di lingkungan internal maupun eksternal. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah faktor paling penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan. Kualitas sumber daya manusia dapat diukur melalui kinerja karyawan, karena kinerja menunjukkan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Ananda & Hadi, 2023).

Kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai individu atau kelompok dalam perusahaan yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai moral dan etika. Dengan demikian kinerja karyawan menjadi aspek penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan akan lebih efektif dan efisien apabila karyawannya memiliki tingkat kinerja yang baik. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan akan berdampak pada menurunnya produktivitas perusahaan (Dzakwan & Suwanto, 2024).

Berdasarkan data Barenbang Kemnaker yang mengacu pada BPS dan Sakernas, produktivitas tenaga kerja Indonesia menunjukkan tren positif selama periode 2020–2024. Produktivitas meningkat dari Rp83.480.000 pada tahun 2020 menjadi Rp84.850.000 pada tahun 2021, Rp86.550.000 pada tahun 2022, Rp87.960.000 pada tahun 2023, dan mencapai Rp89.330.000 pada tahun 2024. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa kualitas kinerja SDM di Indonesia semakin baik dan mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan produktivitas nasional. Namun, kondisi ini juga menegaskan pentingnya menjaga konsistensi kinerja karyawan dalam perusahaan. Konsistensi ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan karena kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang melekat pada diri karyawan maupun kondisi lingkungan kerjanya.

Menurut Ananda & Hadi (2023), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain disiplin kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen

Di antara berbagai faktor tersebut, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang penting karena memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan temuan yang beragam. Penelitian yang dilakukan oleh Tangguh (2024) dan Zahro et al. (2025) menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi disiplin kerja, semakin baik kinerja yang dihasilkan karena karyawan. Di sisi lain, penelitian Susanti et al. (2023) dan Tannady et al. (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian Yuliani et al. (2024) mengungkapkan bahwa secara tidak langsung disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi motivasi. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Tidak hanya disiplin kerja, penelitian mengenai motivasi kerja juga menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian Zafarina & Frianto (2021) dan Kurniawan & Andani (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, penelitian Saraswati & Zulkifli (2024) dan Widjaja & Ginanjar (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain disiplin kerja dan motivasi kerja, kepuasan kerja juga menunjukkan hasil yang beragam. Misalnya, penelitian (Kuncorowati & Supardin, 2023; Tania et al., 2023; Zahro et al., 2025) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang baik, sebaliknya karyawan yang tidak puas biasanya memiliki kinerja yang kurang optimal. Akan tetapi, penelitian Cakrawinata & Hermina (2024) dan Mawei & Rumawas (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi. Misalnya, penelitian Astuti & Wajdi (2025) yang mengungkapkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian Ananda & Hadi (2023) mengungkapkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *inconsistency gap* yang mengindikasikan bahwa hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan belum dapat dijelaskan secara konsisten. Selain itu, penelitian ini juga didasarkan pada *contextual gap* dan *empirical gap*, karena sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur, perusahaan swasta, rumah sakit, instansi pemerintah, dan perusahaan jasa non-perbankan. Penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada Bank X yang berfokus pada layanan perbankan bagi masyarakat daerah yang berlokasi di Bojonegoro masih sangat terbatas, padahal sektor perbankan memiliki karakteristik khusus yang menuntut kepatuhan terhadap regulasi, ketelitian, tanggung jawab, dan kualitas pelayanan yang tinggi.

Urgensi penelitian ini juga diperkuat dengan fenomena yang terjadi pada Bank X di Bojonegoro. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian SDM dan observasi, ditemukan bahwa kinerja karyawan Bank X belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan data objektif Perusahaan yaitu sampel *Key Performance Indicator* (*KPI*) karyawan pada penilaian target kerja dan realisasi tahun 2025, beberapa indikator kinerja belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar (100%). Pada perspektif keuangan hanya mencapai (84,65%–85%), perspektif pelanggan hanya mencapai (80%), dan perspektif proses bisnis internal hanya mencapai (80%–85%). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal dalam mendukung pencapaian target yang diharapkan perusahaan. Selain itu, masih ditemukan fenomena terkait disiplin kerja yang ditunjukkan oleh absensi karyawan, dimana masih adanya keterlambatan, ketidakhadiran tanpa keterangan, serta beberapa karyawan belum mampu menyelesaikan target kerja tepat waktu. Pada motivasi kerja juga ditemukan fenomena yaitu beberapa karyawan menganggap target kerja cukup berat untuk dicapai dan masih kurangnya pemberian penghargaan atas pencapaian kinerja, sehingga dapat mengurangi dorongan karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Selanjutnya, pada kepuasan kerja juga ditemukan fenomena yaitu berdasarkan hasil

survei kepuasan kerja karyawan tahun 2025 menunjukkan bahwa masih adanya ketidakpuasan dari berbagai ruang lingkup. Ketidakpuasan ruang lingkup kebijakan dan sistem manajemen berada di peringkat paling bawah dengan nilai IKK 3,05 dan ketidakpuasan ruang lingkup gaji dan tunjangan berada di peringkat nomor dua dai bawah dengan nilai IKK 3,10.

Adanya *research gap* dan fenomena *gap* yang terjadi pada Bank X di Bojonegoro menunjukkan bahwa permasalahan disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki urgensi tinggi untuk diteliti lebih lanjut, terutama dalam industri perbankan yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan, menjaga akurasi transaksi, dan mencapai target organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Bank X di Bojonegoro.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan penyebaran kuesioner. Sumber data diperoleh dari data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya melalui wawancara dan penyebaran kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari website dan literatur lainnya seperti data objektif perusahaan berupa sampel KPI, absensi, dan hasil survey kepuasan kerja karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiono, 2013). Dalam penelitian ini populasi sekaligus sampel berjumlah 76 karyawan Bank X di Bojonegoro. Pengujian hipotesis dilakukan melalui pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan bantuan *software SmartPLS* 3.2.9. Menurut Hair et al. (2022) langkah-langkah untuk menggunakan teknik *SEM-PLS* yang harus dilakukan yaitu *outer model* dan *inner model*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Karakteristik Responden

Karakteristik dalam penelitian ini termasuk usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status, masa kerja, dan bagian/departemen. Sebagian besar responden yang mengisi kuesioner dengan usia 31-35 tahun sebanyak 23 orang (30,3%), jenis kelamin laki-laki sebanyak 46 orang (60,5%), pendidikan terakhir S1 sebanyak 67 orang (88,2%), status menikah sebanyak 44 orang (57,9%), masa kerja 1-5 tahun sebanyak 29 orang (38,2%), dan bagian/departemen dana & pelayanan nasabah sebanyak 22 orang (28,9%).

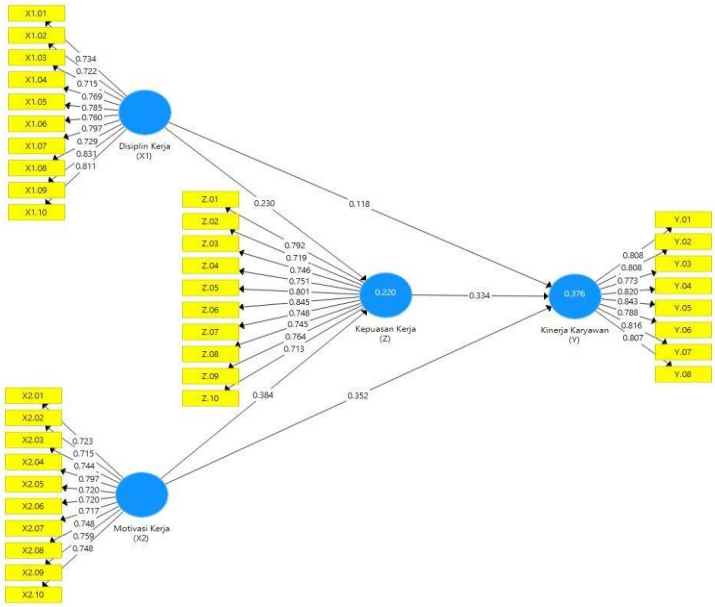
2. Hasil Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik jawaban responden berdasarkan nilai rata-rata (*mean*). Penentuan kategori variabel dilakukan dengan metode *three box* dengan kategori rendah berada pada rentang skor 1,00–2,33, kategori sedang pada rentang 2,34–3,67, dan kategori tinggi pada rentang 3,68–5,00. Kriteria ini digunakan untuk menginterpretasikan nilai rata-rata jawaban responden pada setiap indikator penelitian (Ayuningtyas & Budiono, 2025). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memperoleh nilai rata-rata 4,29 yang termasuk dalam kategori tinggi, variabel motivasi kerja dengan nilai rata-rata 4,19 yang termasuk dalam kategori tinggi, variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi, dan variabel kinerja karyawan dengan rata-rata 4,32 yang termasuk dalam kategori tinggi.

3. Hasil Analisis Statistik Inferensial

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) Hasil *Convergent Validity*



Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, (2026)

Gambar 1. *Uji Measurement Model*

Uji measurement model yang ditampilkan pada Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh item pada keempat variabel memiliki nilai *outer loading* >0,70 yang berarti seluruh indikator dinyatakan valid.

2) Hasil *Discriminant Validity*

Tabel 1. Nilai *Heterotrait-Heteromethod Correlations (HTMT)*

Variabel	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Disiplin Kerja				
Kepuasan Kerja	0,278			
Kinerja Karyawan	0,241	0,537		
Morivasi Kerja	0,175	0,423	0,531	

Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, data diolah (2026)

Dari tabel 1 nilai HTMT di bawah 0,90. Ini menunjukkan bahwa tidak ada tumpang tindih yang signifikan antara konstruk yang dianalisis. Dengan kata lain, dalam model penelitian ini, setiap variabel penelitian secara jelas menunjukkan konsep yang berbeda dan tidak terkait satu sama lain secara signifikan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat memenuhi syarat discriminant validity.

3) Hasil *Internal Cosistensy Reliability*

Tabel 2. *Cronbanch's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0,924	0,934
Kepuasan Kerja	0,920	0,933
Kinerja Karyawan	0,924	0,938
Motivasi Kerja	0,908	0,923

Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, data diolah (2026)

Dari tabel 2 nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* >0,60. Ini menunjukkan seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk variabel memiliki konsistensi internal yang baik. Apabila pengukuran dilakukan secara berulang, hasil yang diperoleh akan tetap konsisten.

b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1) Hasil *Collinerity Assesment*

Tabel 3. *Variance Inflantion Factor* (*VIF*)

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Disiplin Kerja	1,012	1,080
Kepuasan Kerja		1,281
Kinerja Karyawan	1,012	1,201
Motivasi Kerja		

Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, data diolah (2026)

Dari tabel 3 nilai *VIF* < 5. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala kolinearitas dalam model, sehingga masing-masing variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat secara bebas.

2) Hasil *Path Coefficients*

Tabel 4. *Path Coefficients*

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien
Disiplin Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,118
Motivasi Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,352
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,334
Disiplin Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,230
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	
	0,38

4 Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, data diolah (2026)

Dari tabel 4 diatas *path coefficient* bernilai positif > 0, yang artinya pengaruh disiplin kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) bersifat positif dengan nilai koefisien sebesar 0,118 atau (11,8%), pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) bersifat positif dengan nilai koefisien sebesar 0,352 atau (35,2%), pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) bersifat positif dengan nilai koefisien sebesar 0,334 atau (33,4%), pengaruh disiplin kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) bersifat positif dengan nilai koefisien sebesar 0,230 atau (23,0%), dan pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) bersifat positif dengan nilai koefisien sebesar 0,384 atau (38,4%).

3) Hasil *Coefficients Determinant* (R^2)

Tabel 5. *Coefficients Determinant* (R^2)

Variabel	*R Square*	*R Square Adjusted*
Kepuasan Kerja	0,220	0,198
Kinerja Karyawan	0,376	0,350

Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, data diolah (2026)

Berdasarkan table 5, nilai R Square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,220 menunjukkan sebesar 22,0% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen, yaitu disiplin kerja dan motivasi kerja. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,198 atau 19,8% mengindikasikan penyesuaian nilai R Square berdasarkan jumlah prediktor dalam model, sisanya 80,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model dan masuk dalam kategori sangat rendah ≤ 0,25. Adapun nilai R Square pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,376 menunjukkan sebesar 37,6% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen, yaitu disiplin kerja dan motivasi kerja. Nilai adjusted R Square sebesar 0,350 atau 35,0% sisanya sebesar 65% dijelaskan oleh faktor lain di luar model dan menunjukkan kategori rendah ≥ 0,25.

4) Hasil *Effect Size* (F^2)

Tabel 6. Effect Size (F^2)

Variabel	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Disiplin Kerja (X1)	0,067	0,021
Motivasi Kerja (X2)	0,186	0,165
Kepuasan Kerja(Z)		0,139

Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 6, diketahui bahwa variabel disiplin kerja memiliki f^2 sebesar 0,067 terhadap kepuasan kerja dan 0,021 terhadap kinerja karyawan. Nilai tersebut termasuk dalam kategori kecil yaitu $F^2 \geq 0{,}02$. Selanjutnya, variabel motivasi kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,186 terhadap kepuasan kerja dan 0,165 terhadap kinerja karyawan. Nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang yaitu $F^2 \geq 0{,}15$. Adapun variabel kepuasan kerja memberikan nilai f^2 sebesar 0,139 terhadap kinerja karyawan. Nilai ini termasuk dalam kategori kecil dengan $F^2 \geq 0{,}02$.

5) Hasil *Croos-Validated Redundancy* (Q^2)

Tabel 7. Croos-Validated Redundancy (Q^2)

Variabel	*SSO*	*SSE*	*Q^2(=1-SSE/SSO)*
Kepuasan Kerja	760.000	677.797	0,108
Kinerja Karyawan	608.000	467.945	0,230

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9, data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 7, nilai Q^2 untuk kepuasan kerja sebesar 0,108, sedangkan nilai Q^2 untuk kinerja karyawan sebesar 0,230. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja relevan dan baik dalam menjelaskan kinerja karyawan. Nilai Q^2 kinerja karyawan lebih tinggi dibandingkan kepuasan kerja, sehingga dapat diartikan bahwa kemampuan prediksi model terhadap kinerja karyawan lebih kuat dibandingkan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, untuk kepuasan kerja menunjukkan kemampuan prediksi yang lemah, karena mendekati batas bawah dari kriteria relevansi prediktif $Q^2 > 0$. Meski demikian, nilainya tetap positif, yang berarti model tetap memberikan kontribusi dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja.

4. Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antar	*Original*	*T-Statistics*	*T-Tabel*	Kesimpulan
H1	Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,118	1,290	< 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
H2	Kinerja Karyawan	0,352	3,459	> 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima
	Kepuasan Kerja →		2,942	> 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima
H4	Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja	0,230	1,868	< 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
	Motivasi Kerja →		3,590	> 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima

Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 8 diperoleh hasil berikut:

H1: Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* 0,118 dan nilai *t-statistics* 1,290 < 1,96. Sehingga dapat disimpulkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H1 ditolak. Untuk nilai *original sample* sebesar 0,118 bertanda positif, yang berarti apabila disiplin kerja meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat. Namun, pengaruh tersebut tidak signifikan sehingga hubungan keduanya belum mampu memberikan pengaruh yang kuat dalam penelitian ini.

H2: Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* 0,352 dan nilai *t-statistics* 3,459 > 1,96. Sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H2 diterima. Nilai *original sample* sebesar 0,352 bertanda positif, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Tanda positif menunjukkan adanya pengaruh yang searah atau berbanding lurus.

H3: Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* 0,334 dan nilai *t-statistics* 2,942 > 1,96. Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H3 diterima. Nilai *original sample* sebesar 0,334 bertanda positif, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang searah atau berbanding lurus dengan kinerja karyawan.

H4: Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* 0,230 dan nilai *t-statistics* 1,868 < 1,96. Sehingga dapat disimpulkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, H4 ditolak. Nilai *original sample* sebesar 0,230 bertanda positif, yang berarti semakin baik disiplin kerja maka kepuasan kerja juga cenderung meningkat. Akan tetapi, pengaruh tersebut tidak signifikan sehingga belum mampu memberikan pengaruh yang kuat.

H5: Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* 0,384 dan nilai *t-statistics* 3,590 > 1,96. Sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, H5 diterima. Nilai *original sample* sebesar 0,384 bertanda positif, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Tanda positif menunjukkan adanya pengaruh yang searah atau berbanding lurus.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

H6	Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,077	1,593	< 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
H7	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,128	2,289	> 1,96 (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima

Sumber: *Output SmartPLS* 3.2.9, data diolah (2026) Berdasarkan tabel 9 diperoleh hasil berikut:

H6: Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* 0,077 dan nilai *t-statistics* 1,593 < 1,96. Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H6 ditolak. Nilai *original sample* sebesar 0,077 bertanda positif, yang berarti hubungan tidak langsung antara disiplin kerja dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja bersifat searah atau berbanding lurus. Namun, karena pengaruhnya tidak signifikan maka mediasi yang terjadi belum mampu memberikan pengaruh yang kuat dalam penelitian ini.

H7: Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* 0,128 dan nilai *t-statistics* 2,289 > 1,96. Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H7 diterima. Nilai *original sample* sebesar 0,128 bertanda positif, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Tanda positif menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat searah atau berbanding lurus.

PEMBAHASAN

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* sebesar 1,290 < 1,96 sehingga H1 ditolak. Meskipun demikian, nilai *original sample* sebesar 0,118 menunjukkan adanya hubungan positif antara disiplin kerja dan kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan kinerja secara signifikan. Berdasarkan analisis deskriptif, disiplin kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,29 yang termasuk kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Namun, tingginya disiplin kerja tersebut belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang dimiliki karyawan cenderung hanya sebatas pemenuhan kewajiban kerja dan kepatuhan terhadap aturan perusahaan, tetapi belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan hasil kerja secara optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanti et al. (2023) dan Tannady et al. (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* sebesar 3,459 > 1,96 sehingga H2 diterima. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,352 menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan bersifat positif, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,19. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki semangat kerja, keinginan untuk berkembang, dan dorongan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Aziz et al. (2024) dan Rustiana et al. (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Temuan ini juga mendukung penelitian Zafarina & Frianto (2021) dan Kurniawan & Andani (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh nilai *t-statistics* sebesar 2,942 > 1,96 sehingga H3 diterima, dengan nilai *original sample* sebesar 0,334 yang menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan analisis deskriptif, kepuasan kerja berada pada kategori tinggi dengan rata-rata 4,18, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan teori Pratama & Pasaribu (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang mendorong peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Kuncorowati & Supardin, 2023; Tania et al., 2023; Zahro et al., 2025) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,868 < 1,96, sehingga H4 ditolak. Meskipun demikian, nilai *original sample* sebesar 0,230 menunjukkan adanya hubungan positif, yang berarti peningkatan disiplin kerja cenderung diikuti oleh peningkatan kepuasan

kerja, namun pengaruhnya belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan. Berdasarkan analisis deskriptif, disiplin kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,29. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki tingkat disiplin yang baik. Namun, tingginya disiplin kerja tersebut belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan karena kedisiplinan lebih dianggap sebagai kewajiban daripada sumber kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri & Kustini (2021) dan Adipura & Puspitasari (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* 3,590 > 1,96, sehingga H5 diterima. Nilai *original sample* sebesar 0,384 menunjukkan hubungan positif, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Berdasarkan analisis deskriptif, variabel motivasi kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,19, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki semangat kerja, keinginan berkembang, dan dorongan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Rustiana et al. (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian (Dwiana et al., 2025; Fikri & Hartono, 2023; Kurniawan et al., 2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* 1,593 < 1,96, sehingga H6 ditolak. Meskipun disiplin kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pengaruhnya belum cukup kuat untuk membentuk hubungan mediasi yang signifikan. Tingkat disiplin kerja karyawan tergolong tinggi dengan nilai rata-rata 4,29 yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah mematuhi aturan, memiliki kehadiran yang baik, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Namun, kedisiplinan tersebut belum mampu meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa disiplin kerja lebih dipandang sebagai kewajiban yang harus dipenuhi oleh karyawan, sehingga tidak secara langsung menimbulkan rasa puas dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Adnan (2022) dan Ananda & Hadi (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistics sebesar 2,289 > 1,96, sehingga H7 diterima. Berdasarkan analisis deskriptif, motivasi kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,19, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki dorongan kerja dan keinginan berprestasi yang baik. Kondisi ini menciptakan rasa nyaman dan puas dalam bekerja sehingga mendukung peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori Rustiana et al. (2021) dan Pratama & Pasaribu (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Dwiana et al., 2025; Fikri & Hartono, 2023; Wahyudin et al., 2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

REFERENSI

Adipura, & Puspitasari, K. A. (2022). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada gejayan Innova)*. Adnan. (2022). Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja Pegawai Pda Setdakab Kabupaten Aceh Utara. In *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis* (Vol. 23, Number 2).

Alfarissy, S., & Suwarji, R. (2025). The Impact of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance in Organizational Contexts. *Quantitative Economics and Management Studies*, *6*(1), 32–40. https://doi.org/10.35877/454ri.qems3851

Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, *4*(5), 587–600. https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i5.289

Astuti, A. M. E., & Wajdi, M. F. (2025). Pengaruh Lingkungan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT HM Sampoerna Tbk Cabang Surakarta). *Center of Economic Student Journal*, *8*(2), 2621–8186. https://doi.org/10.56750/csej.v8i2.1118

Ayuningtyas, N. P., & Budiono. (2025). Pengaruh Work Life Balance dan Organizational Trust terhadap Employee Performance melalui Work Engagement Pada Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *13*, 842–855. https://doi.org/10.26740/jim.v13n4.p842-855

Aziz, A. M. A., Rahwana, K. A. R., & Risana, D. (2024). The Influence Of Organizational Commitment And Work Motivation On The Performance Of Employees At Prasetya Bunda Tasikmalaya Hospital. In *Journal of Management, Economic, and Accounting* (Vol. 3, Number 2).

Cakrawinata, G. R., & Hermina, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Turnover Intention. *Techno-Socio Ekonomika*, *17*(2), 148–162. https://doi.org/10.32897/techno.2024.17.2.3601

Dwiana, F., Lumbanraja, P., & Pasaribu, R. H. (2025). The Influence of Work Discipline, Work Environment and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in Employees of Perumda Tirtanadi Medan. *Indonesian Journal of Business Analytics (IJBA)*, *5*(4), 2869–2878. https://doi.org/10.55927/ijba.v5i4.14959

Dzakwan, M. H., & Suwanto. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Akuntan Publik Jamaludin, Ardi, Sukimto & Rekan Jakarta Pusat. *Mamen: Jurnal Manajemen*, *3*(4), 272–286. https://doi.org/10.55123/mamen.v3i4.4033

Fikri, & Hartono, A. (2023). *The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable at PT. Bengkulu Kokoh Perkasa*.

Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*.

Kuncorowati, H., & Supardin, L. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan* (Vol. 8, Number 1).

Kurniawan, A., Edris, M., & Utomo, J. (2024). *The Influence of Motivation, Compensation on Employee Performance: Job Satisfaction as an Intervening Variable*.

Kurniawan, & Andani, K. W. (2025). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada CV Panca Karya Makmur di Bogor*.

Mawei, A. A., & Rumawas, W. (2025). *Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Mandiri Taspen KC Manado* (Vol. 6, Number 1).

Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2). https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5043

Putri, I. F., & Kustini, K. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya. *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual*, *6*(3). https://doi.org/10.28926/briliant

Rustiana, Kirono, C. S., Yuningsih, N., Astuti, E. D., & Pelita Bangsa, U. (2021). *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Keryawan (Studi Kasus Pada Karyawan JNE Express)* (Vol. 15, Number 02).

Saraswati, R. U., & Zulkifli, S. Moh. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan PT Trimitra Cikarang. *Jurnal Minfo Polgan*, *13*(1), 929–940. https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13848

Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.

Susanti, N., Suparmoko, M., & Nuryanto, U. W. (2023). Role of Work Discipline on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance in Cleaning Workers in Regional Apparatus Organizations in Banten Province. *International Journal of Research and Review*, *10*(3), 163–167. https://doi.org/10.52403/ijrr.20230319

Tangguh, C. V. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank UOB Cabang Semarang. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, *3*(6).

Tania, N. K. O., Mustika, N., & Widyawati, S. R. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Restaurant Milk&Madu Beach Road di Badung. *Jurnnal EMAS*.

Tannady, H., Renwarin, J. M., Nuryana, A., Mudasetia, Nawiyah, Mustafa, F., & Palilingan, R. A. (2022). Peran Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perdagangan Oli dan Pipa Nasional. *Jurnal Kewarganegaraan*, *6*(2).

Wahyudin, A., Fitriati, A., Darmawan, A., & Rachmawati, E. (2025). Pengaruh work life balance dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 110–131. https://doi.org/10.37631/ebisma.v6i1.1802

Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan. In *Jurnal Sain Manajemen* (Vol. 4, Number 1). http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm

Yuliani, T., Hadiyatno, D., Ariani, M., Yusuf, T., Saraswati, W., & Murti, S. N. S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Balikpapan. *Jurnal GeoEkonomi*, *15*(2), 273–282. https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i2.522

Zafarina, S. A., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Konflik Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).

Zahro, M. F., Sutrisno, & Heri, P. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Masman Master Manajemen*, *3*(3), 49–56. https://doi.org/10.59603/masman.v3i3.942