



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

Ni Putu Decylia Damayanthi, Putu Suparna
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar
desilia769@gmail.com, suparna@undiknas.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Mertha Segara. Latar belakang penelitian ini didasari oleh adanya penurunan tingkat kehadiran karyawan selama periode 2022–2024 yang mengindikasikan melemahnya disiplin kerja. Fenomena tersebut tercermin dari meningkatnya keterlambatan, ketidakhadiran tanpa keterangan yang jelas, serta kurang optimalnya kepatuhan terhadap peraturan perusahaan. Selain itu, ditemukan pula ketidaksesuaian antara peningkatan kompensasi yang diberikan perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, yang menunjukkan bahwa faktor nonfinansial masih perlu mendapat perhatian manajemen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sampling jenuh, di mana seluruh 49 karyawan tetap PT. Mertha Segara dijadikan sebagai responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, observasi langsung di lingkungan kerja, serta penggunaan data sekunder yang diperoleh dari dokumentasi perusahaan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji validitas, reliabilitas instrumen, serta hubungan antarvariabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kepuasan kerja karyawan berada pada kategori baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya terkait konsistensi kehadiran, kepatuhan terhadap aturan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Temuan penelitian juga membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan disiplin kerja dan peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi manajerial untuk meningkatkan kinerja karyawan serta efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di PT. Mertha Segara.

Kata kunci: Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya, karena karyawan memainkan peran sentral dalam menjalankan aktivitas operasional sehari-hari dan mendorong pertumbuhan jangka panjang [1]. Manajemen sumber daya manusia sendiri melibatkan serangkaian proses seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas yang berkaitan dengan perekutan, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan evaluasi kinerja untuk memastikan tujuan organisasi tercapai secara efektif [2]. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan harus terus memperkuat efisiensi dan produktivitas, terutama melalui manajemen SDM yang efektif, karena karyawan dengan kinerja yang kuat memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian organisasi [3]. Kinerja karyawan ialah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dapat diukur dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kedisiplinan [4]. Kinerja yang tinggi hanya bisa dicapai jika faktor-faktor pendukung seperti disiplin kerja dan kepuasan kerja juga berada dalam kondisi optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan hubungan timbal balik antara faktor-faktor ini. Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang tinggi tercermin dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, dan sesuai standar perusahaan. Salah satu faktor penting yang membentuk kinerja karyawan adalah disiplin kerja, yang mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur perusahaan [5]. Karyawan yang disiplin cenderung bekerja lebih tertib dan efisien, yang pada akhirnya mendukung kinerja organisasi yang lebih baik [6].

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Tingkat Absensi PT. Mertha Segara Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Karyawan	TH	T	TK	E	Total Hari Kerja	Total Kehadiran	% Kehadiran (Rata-rata)
2022	49	120	80	60	45	14.700	14.395	98,0%
2023	49	135	90	70	48	14.700	14.257	97,0%
2024	49	150	95	75	50	14.710	14.040	95,4%

Berdasarkan data PT. Mertha Segara tahun 2022–2024, tingkat kehadiran karyawan menunjukkan tren penurunan setiap tahunnya. Pada tahun 2022, persentase kehadiran tercatat sebesar 98,0%, kemudian menurun menjadi 97,0% pada tahun 2023, dan kembali turun hingga 95,4% pada tahun 2024. Penurunan ini mengisyaratkan melemahnya kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan terhadap jam kerja yang telah ditetapkan. Faktor yang diduga memengaruhi kondisi tersebut antara lain meningkatnya kejemuhan kerja, bertambahnya jumlah keterlambatan, serta absensi tanpa keterangan. Walaupun tingkat kehadiran masih tergolong tinggi, tren penurunan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap sistem pengawasan dan strategi peningkatan motivasi agar masalah ini tidak berlanjut. Temuan lapangan juga menunjukkan adanya perilaku disiplin yang kurang, seperti ketidakhadiran mendadak tanpa pemberitahuan dan keterlambatan berulang, yang semakin memperkuat indikasi perlunya tindakan tegas dan pembinaan kedisiplinan di PT. Mertha Segara.

Situasi yang sama, kinerja karyawan di PT. Mertha Segara belum optimal meskipun terdapat SOP yang jelas mengenai ketepatan waktu, profesionalisme, pencapaian KPI, kepatuhan K3, dan prosedur pelaporan, yang menunjukkan kesenjangan dalam disiplin dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri, yang melibatkan perasaan karyawan terhadap gaji, lingkungan kerja, hubungan antar kolega, dan peluang pengembangan [7]. Ketidaksesuaian antara peningkatan finansial dan tingkat kepuasan yang tidak berubah ini menunjukkan bahwa kompensasi saja tidak cukup dan bahwa faktor lain seperti motivasi, budaya kerja, atau dinamika interpersonal dapat memengaruhi perilaku karyawan [8]. Fenomena ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang menjelaskan bahwa baik faktor motivasi maupun faktor higienis membentuk kepuasan kerja, menunjukkan bahwa disiplin dan kepuasan secara kolektif memengaruhi kinerja [9]. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan seperti pada penelitian Muna & Isnawati [10] dan Situmorang & Deswarta [11]. Hal ini memperkuat pandangan bahwa disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Dengan mempertimbangkan adanya kesenjangan antara harapan teoritis dan kondisi nyata di lapangan, penelitian ini menjadi relevan karena memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT. Mertha Segara. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan rekomendasi praktis guna memperkuat strategi manajemen sumber daya manusia serta menjaga dan meningkatkan daya saing perusahaan di tengah lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Mertha Segara, berlokasi di Jalan Kerta Dalem Sari IV, Sidakarya, Denpasar Selatan. Populasi penelitian adalah seluruh 49 karyawan tetap yang sekaligus dijadikan sampel melalui teknik *sampling* jenuh karena jumlahnya relatif kecil dan dianggap mewakili kondisi sebenarnya. Data yang digunakan mencakup data kuantitatif berupa skor kuesioner dan data kualitatif seperti karakteristik responden, dengan sumber data primer diperoleh melalui kuesioner serta observasi, dan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan seperti absensi dan laporan kinerjan [12]. Instrumen penelitian berupa kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SmartPLS untuk memastikan kelayakan indikator [13]. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* melalui tahapan pengujian model pengukuran (validitas dan reliabilitas) serta model struktural untuk menguji hubungan antarvariabel, termasuk perhitungan R-Square, Q², dan uji hipotesis melalui *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%.

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Hasil Analisis

Karakteristik Responden

Responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner adalah karyawan PT. Mertha Segara yang memenuhi kriteria penelitian sebanyak 49 orang. Berdasarkan karakteristik usia, mayoritas responden berusia <25 tahun yaitu 19 orang (38,8%), sedangkan yang paling sedikit berusia >45 tahun sebanyak 6 orang (12,2%). Ditinjau dari jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 36 orang (73,5%), sementara perempuan berjumlah 13 orang (26,5%). Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan SMA/SMK sebanyak 35 orang (71,4%), diikuti pendidikan S1 sebanyak 8 orang (16,3%) dan Diploma sebanyak 6 orang (12,2%). Dari sisi lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja <5 tahun yaitu 29 orang (59,2%), sedangkan yang bekerja selama 5–10 tahun sebanyak 20 orang (40,8%). Sementara itu, berdasarkan status perkawinan, responden dengan status belum menikah lebih banyak yaitu 27 orang (55,1%) dibandingkan responden yang sudah menikah sebanyak 22 orang (44,9%).

Deskripsi Jawaban Responden

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap setiap item pernyataan, yang selanjutnya menjadi dasar sebelum dilakukan analisis inferensial guna menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Pengukuran dilakukan menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai 1 sampai 5, sehingga diperoleh interval kelas sebesar 0,80 dari selisih nilai tertinggi dan terendah yang dibagi menjadi lima kelas. Berdasarkan interval tersebut, ditetapkan kriteria penilaian mulai dari sangat tidak baik hingga sangat baik, yang digunakan sebagai acuan dalam menginterpretasikan nilai rata-rata variabel disiplin kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yang selanjutnya diuraikan secara deskriptif.

Tabel 2. Deskripsi Jawaban Responden terkait Variabel Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja pada PT. Mertha Segara

No	Item Pernyataan	Pilihan Jawaban					Skor Total	Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Datang tepat waktu sesuai jam kerja	0	5	13	20	11	184	3,76	Baik
2	Menepati semua peraturan perusahaan	0	7	13	16	13	182	3,71	Baik
3	Menggunakan waktu kerja secara efektif	0	4	10	17	18	196	4,00	Baik
4	Bertanggung jawab terhadap tugas	0	5	14	17	13	185	3,78	Baik
5	Kehadiran sesuai jadwal kerja	0	20	10	11	8	154	3,14	Cukup Baik
Rata-Rata Disiplin Kerja							180,20	3,68	Baik
6	Menghasilkan pekerjaan berkualitas	0	7	13	14	15	184	3,76	Baik
7	Menyelesaikan pekerjaan sesuai target	0	20	13	12	4	147	3,00	Cukup Baik
8	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0	17	12	14	6	156	3,18	Cukup Baik
9	Menggunakan sumber daya secara efektif	0	6	9	20	14	189	3,86	Baik
10	Bekerja mandiri tanpa ketergantungan	0	8	9	22	10	181	3,69	Baik
Rata-Rata Kinerja Karyawan							171,40	3,50	Baik
11	Kepuasan terhadap jenis pekerjaan	0	7	11	17	14	185	3,78	Baik
12	Kepuasan terhadap gaji/kompensasi	0	5	11	17	16	191	3,90	Baik
13	Kesempatan pengembangan karir	0	14	24	8	3	147	3,00	Cukup Baik
14	Hubungan kerja dengan rekan & atasan	0	14	16	15	4	156	3,18	Cukup Baik
15	Kondisi dan lingkungan kerja	0	8	11	16	14	183	3,73	Baik
Rata-Rata Kepuasan Kerja							172,40	3,52	Baik

Berdasarkan Tabel 2, deskripsi jawaban responden menunjukkan bahwa secara umum disiplin kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pada PT. Mertha Segara berada pada kategori baik. Variabel disiplin kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,68 dengan kriteria baik, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan kedisiplinan yang memadai, khususnya dalam penggunaan waktu kerja secara efektif yang memperoleh nilai tertinggi (4,00), meskipun aspek kehadiran sesuai jadwal kerja masih berada pada kategori cukup baik (3,14). Selanjutnya, variabel kinerja karyawan memperoleh rata-rata 3,50 dengan kriteria baik, yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas dan menggunakan sumber daya secara efektif, namun beberapa indikator seperti penyelesaian pekerjaan sesuai target (3,00) dan ketepatan waktu (3,18) masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, variabel kepuasan kerja mencatat nilai rata-rata 3,52 dengan kriteria baik, menunjukkan bahwa karyawan relatif puas terhadap jenis pekerjaan dan kompensasi yang diterima, meskipun kesempatan pengembangan karir (3,00) serta hubungan kerja dengan rekan dan atasan (3,18) masih dinilai cukup baik dan memerlukan perhatian lebih lanjut dari manajemen.

Analisis Inferensial

Outer Model

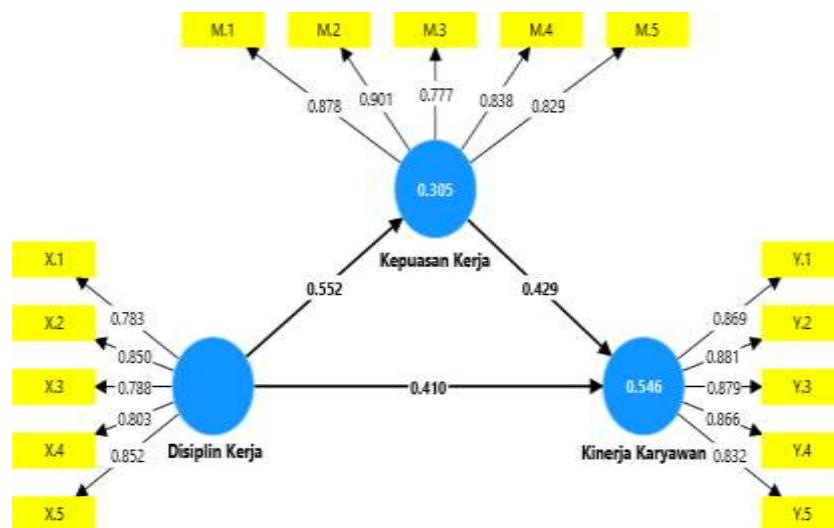
Hasil Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

Hasil uji validitas konvergen (*outer loading*) menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70, sehingga dapat dinyatakan valid dalam mengukur konstruknya masing-masing. Pada variabel kepuasan kerja, indikator M.1 sampai M.5 memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,777 hingga 0,901, yang menunjukkan kontribusi indikator yang sangat kuat, dengan indikator M.2 sebagai yang tertinggi. Variabel disiplin kerja juga menunjukkan hasil yang baik, di mana indikator X.1 sampai X.5 memiliki nilai *outer loading* antara 0,783 hingga 0,852, menandakan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan variabel disiplin kerja secara konsisten. Selanjutnya, pada variabel kinerja karyawan, indikator Y.1 hingga Y.5 memiliki nilai *outer loading* yang tinggi, yaitu berkisar antara 0,832 hingga 0,881, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sangat relevan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Seluruh indikator dalam model telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis lanjutan pada *model structural*. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Hasil Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
M.1		0,878	
M.2		0,901	
M.3		0,777	
M.4		0,838	
M.5		0,829	
X.1	0,783		
X.2	0,850		
X.3	0,788		
X.4	0,803		
X.5	0,852		
Y.1			0,869
Y.2			0,881
Y.3			0,879
Y.4			0,866
Y.5			0,832

Hasil pengolahan data menggunakan PLS Algorithm Model yang menggambarkan hubungan struktural antar variabel dalam penelitian ini, termasuk nilai koefisien jalur dan kontribusi masing-masing indikator dalam menjelaskan variabel laten pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. PLS Algorithm Model

Hasil Nilai AVE

Tabel 4. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted
Disiplin kerja	0,665
Kepuasan kerja	0,715
Kinerja karyawan	0,749

Berdasarkan Tabel 4 hasil pengujian *Average Variance Extracted (AVE)* menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,50, sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel disiplin kerja memperoleh nilai AVE sebesar 0,665, yang mengindikasikan bahwa lebih dari 66% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk disiplin kerja. Kepuasan kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,715, yang menunjukkan kemampuan konstruk dalam menjelaskan varians indikator dengan tingkat yang tinggi. Sementara itu, variabel kinerja karyawan mencatat nilai AVE tertinggi sebesar 0,749, yang menandakan bahwa konstruk sangat baik terhadap indikator-indikator pembentuknya. Disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam model pengukuran telah memenuhi syarat validitas konvergen dan layak digunakan dalam analisis struktural lebih lanjut.

Hasil Discriminant Validity

Hasil uji validitas diskriminan (*cross loading*) menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Indikator M.1 sampai M.5 memiliki nilai loading paling tinggi pada variabel kepuasan kerja dibandingkan dengan disiplin kerja dan kinerja karyawan, sehingga dapat dinyatakan mampu merepresentasikan konstruk kepuasan kerja secara tepat. Selanjutnya, indikator X.1 sampai X.5 menunjukkan nilai loading tertinggi pada variabel disiplin kerja, yang menandakan bahwa indikator-indikator tersebut lebih kuat menjelaskan disiplin kerja dibandingkan konstruk lainnya. Sementara itu, indikator Y.1 sampai Y.5 memiliki nilai loading tertinggi pada variabel kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa masing-masing indikator secara konsisten mengukur konstruk kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil pengujian *cross loading* ini membuktikan bahwa seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar variabel dan model pengukuran dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
M.1	0,529	0,878	0,512
M.2	0,507	0,901	0,544
M.3	0,435	0,777	0,602
M.4	0,467	0,838	0,587
M.5	0,383	0,829	0,516
X.1	0,783	0,351	0,525
X.2	0,850	0,552	0,639
X.3	0,788	0,381	0,549
X.4	0,803	0,518	0,429
X.5	0,852	0,417	0,463
Y.1	0,588	0,621	0,869
Y.2	0,624	0,557	0,881
Y.3	0,553	0,550	0,879
Y.4	0,542	0,567	0,866
Y.5	0,480	0,536	0,832

Hasil Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha

Tabel 6. Hasil Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Disiplin kerja	0,874	0,884
Kepuasan kerja	0,900	0,901
Kinerja karyawan	0,916	0,919

Berdasarkan Tabel 6 hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, memiliki nilai cronbach's alpha dan composite reliability (CR) yang melebihi batas minimum 0,70, sehingga dapat dinyatakan reliabel. variabel disiplin kerja memiliki nilai cronbach's alpha sebesar 0,874 dan cr sebesar 0,884, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik. selanjutnya, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai cronbach's alpha 0,900 dan CR 0,901, yang mengindikasikan reliabilitas yang sangat tinggi. sementara itu, variabel kinerja karyawan mencatat nilai cronbach's alpha tertinggi sebesar 0,916 dengan CR 0,919, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusunnya sangat konsisten dalam mengukur konstruk kinerja karyawan. Seluruh variabel dalam model pengukuran telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

R-Square

Tabel 7. Hasil R-square

	R-Square	R Square Adjusted
Kepuasan kerja	0,305	0,290

Berdasarkan Tabel 7 hasil pengujian R-square menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai R-square sebesar 0,305 dan R-square adjusted sebesar 0,290. Hal ini berarti bahwa 30,5% variasi kepuasan kerja karyawan pada PT. Mertha Segara dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja, sedangkan sisanya sebesar 69,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja berada pada kategori moderat, sehingga disiplin kerja memiliki peran yang cukup berarti dalam membentuk kepuasan kerja karyawan [14]. Dengan demikian, meskipun disiplin kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja, perusahaan tetap perlu memperhatikan faktor-faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan peluang pengembangan karir guna meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan secara lebih optimal.

Q-Square

Perhitungan untuk mengetahui nilai Q-square dihitung sebagai berikut :

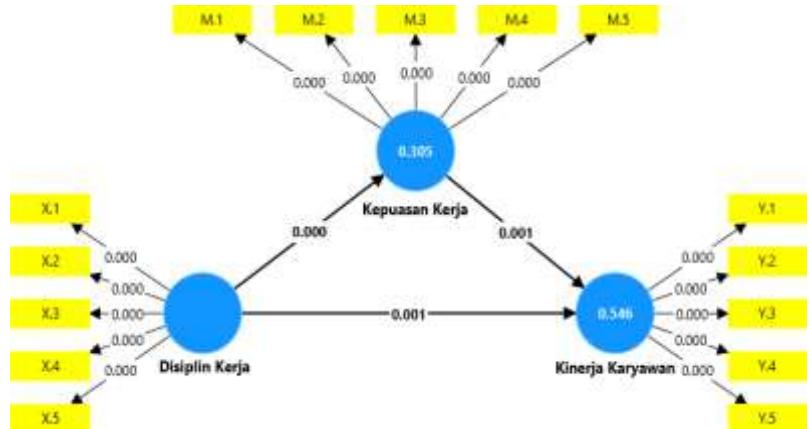
$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2)^2 \\ &= 1 - (1 - 0,305)^2 \\ &= 1 - (0,695)^2 \\ &= 1 - 0,454 \\ &= 0,546 \\ &= 68,5\% \end{aligned}$$

Nilai Q-Square digunakan untuk melihat seberapa baik model penelitian mampu memprediksi fenomena yang diteliti. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai Q^2 sebesar 0,685 atau 68,5%. Angka ini menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki daya prediksi yang kuat, karena mampu menjelaskan dan memprediksi hampir tujuh puluh persen variasi data yang terjadi pada variabel-variabel penelitian. Dengan kata lain, hubungan antara disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam model ini tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga relevan secara nyata dalam menggambarkan kondisi karyawan di PT. Mertha Segara. Nilai Q-Square yang tinggi ini mengindikasikan bahwa model penelitian telah disusun dengan baik dan layak digunakan sebagai dasar dalam memahami serta mengevaluasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Hipotesis

Uji Hipotesis (*Bootstrapping*) adalah metode pengujian statistik dalam analisis SEM-PLS yang digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Teknik ini dilakukan dengan cara mengambil sampel ulang (*resampling*) dari data asli secara acak dalam jumlah yang besar, sehingga diperoleh estimasi yang lebih stabil terhadap nilai koefisien jalur (*path coefficient*), *t-statistic*, dan *p-value*. Melalui uji *bootstrapping*, peneliti dapat menilai apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, dengan

membandingkan nilai *t-statistic* dengan batas kritis (umumnya 1,96 pada tingkat signifikansi 5%) atau melihat nilai *p-value* yang harus lebih kecil dari 0,05 [15]. Uji hipotesis *bootstrapping* digunakan untuk menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Bootstrapping* membantu memastikan bahwa hubungan antar variabel yang ditemukan tidak terjadi secara kebetulan, melainkan benar-benar mencerminkan kondisi nyata yang terjadi pada karyawan PT. Mertha Segara.



Gambar 2. PLS Bootstrapping Model

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Secara Langsung

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Disiplin kerja → Kepuasan kerja	0,552	5,358	0,000	Diterima
Disiplin kerja → Kinerja karyawan	0,410	3,391	0,001	Diterima
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,429	3,439	0,001	Diterima

Berdasarkan Tabel 8 hasil uji hipotesis secara langsung menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan. Pertama, pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,552 dengan nilai *t-statistics* 5,358 dan *p-value* 0,000, yang berarti disiplin kerja berperan kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kedisiplinan yang ditunjukkan karyawan, seperti kepatuhan terhadap aturan dan ketepatan waktu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,410, *t-statistics* 3,391, dan *p-value* 0,001. Hasil ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja secara langsung mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan yang disiplin cenderung bekerja lebih teratur, bertanggung jawab, dan fokus dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,429 dengan *t-statistics* 3,439 dan *p-value* 0,001, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, kompensasi, serta lingkungan kerja akan menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Mediasi

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Disiplin kerja → Kepuasan kerja kerja → Kinerja karyawan	0,237	2,664	0,008	Diterima

Berdasarkan Tabel 9 hasil uji hipotesis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Mertha Segara. Hal ini dibuktikan oleh nilai *original sample* sebesar 0,237, yang menunjukkan arah pengaruh positif, dengan nilai *t-statistics* 2,664 yang lebih besar dari 1,96 serta *p-value* 0,008 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis mediasi diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika karyawan memiliki tingkat disiplin yang baik seperti menaati peraturan, memanfaatkan waktu kerja secara efektif, dan bertanggung jawab terhadap tugas hal tersebut akan meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan menjadi lebih optimal [16]. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepuasan kerja sebagai jembatan yang

memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan dalam upaya peningkatan kinerja di PT. Mertha Segara.

3.2 Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mertha Segara. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,552 dengan nilai *t-statistics* 5,358 dan *p-value* 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Disiplin kerja yang tercermin melalui kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas menciptakan keteraturan dan kejelasan dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa nyaman, aman, dan dihargai sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya disiplin yang baik, karyawan dapat menjalankan pekerjaannya secara optimal tanpa tekanan yang berlebihan, yang pada akhirnya meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaannya. Penelitian ini sejalan dengan hasil sebelumnya yang dilakukan oleh Ramdhani et al., [17] dan Dwijatenaya et al., [18] mengatakan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,410, *t-statistics* 3,391, dan *p-value* 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Mertha Segara. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi cenderung bekerja lebih teratur, mematuhi standar operasional, serta mampu menyelesaikan tugas sesuai target yang ditetapkan. Disiplin kerja juga mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab dan fokus dalam bekerja, sehingga kualitas dan kuantitas hasil kerja dapat meningkat [19]. Penerapan disiplin kerja yang konsisten dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil sebelumnya yang dilakukan oleh Saro & Heryjanto [20] dan Ramdhani et al., [17] enyatakan disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,429, *t-statistics* 3,439, dan *p-value* 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, akan menunjukkan motivasi dan semangat kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias, loyal, dan berkomitmen, sehingga berdampak positif pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Penelitian ini sejalan dengan hasil sebelumnya yang dilakukan oleh Kristianto [21] dan Saro & Heryjanto [20] ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Mertha Segara. Hal ini dibuktikan oleh nilai original sample sebesar 0,237, nilai *t-statistics* 2,664, dan *p-value* 0,008, yang menunjukkan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika karyawan menerapkan disiplin kerja yang baik, seperti menaati aturan perusahaan, menggunakan waktu kerja secara efektif, dan bertanggung jawab terhadap tugas, hal tersebut akan meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang meningkat selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan menghasilkan kinerja yang lebih baik [22]. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan penerapan disiplin kerja yang adil dan konsisten serta menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai upaya strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan [23]. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

Ramdhani et al., [17] menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti mampu memberikan pengaruh mediasi secara positif dan signifikan pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, khususnya kedisiplinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pada PT. Mertha Segara, data absensi tahun 2022–2024 memperlihatkan tren penurunan kehadiran dari 98,0% menjadi 95,4%, yang mengindikasikan melemahnya disiplin kerja yang ditandai dengan meningkatnya keterlambatan, ketidakhadiran, dan absensi tanpa keterangan. Selain itu, meskipun perusahaan telah menetapkan SOP yang jelas dan meningkatkan kompensasi setiap tahun, kepuasan kerja karyawan tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan. Hal ini menguatkan temuan teori Herzberg bahwa faktor higienis seperti gaji bukan satu-satunya penentu kepuasan kerja, karena aspek non-finansial seperti hubungan kerja, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan juga memiliki peran penting. Hasil analisis terhadap ketiga variabel menunjukkan bahwa disiplin kerja berada pada kategori baik (rata-rata 3,68), kepuasan kerja berada pada kategori baik (3,52), dan kinerja karyawan juga berada pada kategori baik (3,50), namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, terutama konsistensi kehadiran, ketepatan waktu, pencapaian target kerja, serta persepsi terhadap peluang pengembangan karier. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan sistem pengawasan, peningkatan motivasi, serta perbaikan aspek-aspek kepuasan kerja untuk mendorong kinerja yang lebih optimal dan menjaga daya saing PT. Mertha Segara di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks.

Referensi

- [1] R. N. Lussier and J. R. Hendon, *Management: Principles and Practices*, 10th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021.
- [2] N. A. Handayani, "Penyuluhan dan pelatihan pembuatan hand sanitizer kepada Dawis Cendrawasih Manyaran Semarang," *Jurnal Pengabdian Vokasi*, vol. 2, no. 1, pp. 45–56, 2021.
- [3] D. Ulrich, D. Kryscynski, and M. Ulrich, *Victory through Organization*. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2020.
- [4] A. Nugroho and A. Wibowo, "Indikator disiplin kerja dalam organisasi," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 10, no. 2, pp. 45–59, 2022.
- [5] A. A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2022.
- [6] A. Meswantri and R. Yuliarman, "Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Bank XYZ," *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Terapan (JMAN)*, vol. 10, no. 1, pp. 1–10, 2024.
- [7] D. Fitriani, "Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Bank XYZ," *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Terapan (JMAN)*, vol. 10, no. 1, pp. 1–10, 2022.
- [8] P. M. Wright, G. C. McMahan, and S. A. Snell, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 10th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2022.
- [9] A. Tariq, F. Shahzad, and M. Khan, "The impact of work discipline on employee performance: A mediating role of job satisfaction," *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, vol. 7, no. 2, pp. 367–374, 2021.
- [10] A. Muna and M. Isnawati, "Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening," *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, vol. 10, no. 2, pp. 89–99, 2022.
- [11] D. Situmorang, I. Deswarta, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi". *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 34–45. 2022
- [12] M. Aliansi, A. Sutrisno, and S. Rahmawati, "Pengembangan kuisioner motivasi kerja untuk sektor pendidikan," *Jurnal Psikologi Pendidikan*, vol. 18, no. 3, pp. 200–212, 2020.
- [13] M. Yusuf and R. Sartika, "Analisis reliabilitas dan validitas instrumen penelitian kuantitatif," *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, vol. 19, no. 1, pp. 50–63, 2021.
- [14] I. G. N. Sudiksa, "Interpretasi nilai R-Square dalam model struktural," *Jurnal Statistika dan Analisis Data*, vol. 14, no. 2, pp. 120–130, 2022.
- [15] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021.
- [16] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2nd ed. Jakarta: Kencana, 2020.
- [17] Ramdhani, A., Sari, D., & Nugroho, E. "Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. ABC". *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 45–59. 2025
- [18] Dwijatenaya, A. Wibowo, and H. Santoso, "Keteraturan kehadiran dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja," *Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. 12, no. 2, pp. 78–92, 2024
- [19] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- [20] Saro, I., & Heryjanto, D. "Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan: Studi pada PT. XYZ". *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 10(3), 123–135. 2023
- [21] D. Kristianto, "Kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai prediktor kinerja karyawan," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 14, no. 1, pp. 56–70, 2025.
- [22] R. M. Ibrahim and N. Cahyadi, "Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi," *Manajemen Dewantara*, vol. 8, no. 3, pp. 354–363, 2024.
- [23] A. P. Lestari and D. Suryanto, "Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di masa pandemi," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 15, no. 1, pp. 34–45, 2021.