



Membentuk Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba

Natasya Aulia Syahputri^{1*}, Wahid Akbar Basudani^{2*}

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusa Mandiri

¹natasyaaul2002@gmail.com ²wahidakbarbasudani@gmail.com *

Abstract

This study aims to determine and analyze the effects of work discipline, compensation, and work motivation on job satisfaction and their impact on employee performance at PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Salemba Branch, both directly and indirectly through job satisfaction as an intervening variable. The study was motivated by unmet company performance targets, particularly the Hansa Renkei indicator, and the results of an Employee Happiness survey showing that the Basic Needs, Growth, and Teamwork dimensions had not reached their targets. This study employed a quantitative method with an associative approach. Data were collected through questionnaires distributed to the entire population of 58 employees, using a non-probability sampling technique (saturated sampling). Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the aid of SmartPLS 4 software. The results show that work discipline has a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance. Compensation has no significant effect on job satisfaction but has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction but no significant effect on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, yet it is unable to mediate the effects of work discipline, compensation, and work motivation on employee performance. This study is expected to provide input for management in improving job satisfaction and employee performance through strengthening work discipline, evaluating the compensation system, and developing more effective work motivation programs.

Keywords: *work discipline, compensation, work motivation, job satisfaction, employee performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum tercapainya sejumlah target kinerja perusahaan, khususnya pada indikator Hansa Renkei, serta hasil survei Employee Happiness yang menunjukkan bahwa dimensi Basic Needs, Growth, dan Teamwork belum mencapai target. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada seluruh populasi, yaitu 58 karyawan, dengan teknik non probability sampling berupa sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi belum mampu memediasi pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan melalui penguatan disiplin kerja, evaluasi sistem kompensasi, serta pengembangan program motivasi kerja yang lebih efektif.

Kata kunci: *disiplin kerja, kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan*

1. Pendahuluan

Industri otomotif di Indonesia merupakan salah satu sektor strategis yang berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Sektor ini tidak hanya berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar serta mendorong pertumbuhan sektor industri lainnya. Hal ini didukung oleh data dari Kementerian Perindustrian yang menunjukkan bahwa industri otomotif domestik mencatatkan investasi sebesar Rp174,31 triliun dengan penyerapan tenaga kerja langsung mencapai 99.700 orang yang mencakup industri kendaraan bermotor roda empat, roda tiga, dan sepeda motor (GAIKINDO, 2025). Oleh karena itu, industri otomotif mendukung adanya penyerapan tenaga kerja di Indonesia dari berbagai industri. Berdasarkan data Menteri Perindustrian di Indonesia, terdapat 41 pabrik roda empat dengan kapasitas produksi 11,2 juta unit per tahun saat pembukaan Indonesia Motor Show 2026. Besarnya kapasitas produksi tersebut membuat sektor industri otomotif menyerap tenaga kerja dan mendorong investasi jangka panjang (Satria & Ferdian, 2026).

Tabel 1. Proporsi Tenaga Kerja pada Sektor Industri Manufaktur Tahun 2025

No.	Jenis Industri	Persentase (%)
1	Industri Makanan	4,19%
2	Industri Minuman	0,36%
3	Industri Pengolahan Tembakau	0,37%
4	Industri Tekstil	0,69%
5	Industri Pakaian Jadi	2,01%
6	Industri Kulit, barang dari kulit dan alas kaki	0,73%
7	Industri Kayu, barang dari kayu dan gabus	0,99%
8	Industri Kertas dan barang dari kertas	0,20%
9	Industri Percetakan dan reproduksi media rekaman	0,10%
10	Industri Produk dari batu bara dan pengilangan minyak bumi	0,02%
11	Industri Bahan kimia dan barang dari bahan kimia	0,24%
12	Industri Farmasi, produk obat kimia dan obat tradisional	0,05%
13	Industri Karet, barang dari karet dan plastik	0,63%
14	Industri Barang galian bukan logam	0,38%
15	Industri Logam dasar	0,20%
16	Industri Barang logam, bukan mesin dan peralatannya	0,52%
17	Industri Komputer, barang elektronik dan optik	0,08%
18	Industri Peralatan listrik	0,14%
19	Industri Mesin dan perlengkapan ytdl	0,11%
20	Industri Kendaraan bermotor, trailer dan semi trailer	0,17%
21	Industri Alat angkutan lainnya	0,19%
22	Industri Furnitur	0,52%
23	Industri Pengolahan lainnya	0,64%
24	Jasa Reparasi dan pemasangan mesin dan peralatan	0,13%
	Indonesia	13,86%

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), 2025

Data Badan Pusat Statistik pada Tabel 1 di atas menyajikan proporsi tenaga kerja pada sektor industri manufaktur di Indonesia tahun 2025. Data BPS tersebut menunjukkan bahwa sektor manufaktur secara keseluruhan menyumbang 13,86% dari total angkatan kerja nasional. Industri manufaktur terdapat beberapa jenis industri, yaitu di antaranya industri makanan dan minuman, industri farmasi, industri kimia, industri tekstil dan pakaian, industri elektronik, industri logam dan mesin, serta industri lainnya. Sementara itu, subsektor industri kendaraan bermotor, trailer dan semi trailer menyumbang 0,17%, dan industri alat angkutan lainnya menyumbang 0,19% dari total tenaga kerja manufaktur nasional. Ini menunjukkan bahwa industri otomotif yang padat modal dan berteknologi tinggi bergantung pada proses produksi yang sistematis dan efisien. Meskipun persentasenya kecil, dampak secara langsung terhadap penyerapan tenaga kerja di sektor otomotif bagaimanapun masih sangat besar. Dengan demikian berdasarkan data yang sudah diuraikan, maka menegaskan pentingnya pengelolaan industri otomotif, khususnya PT Astra International Tbk–TSO Auto2000 Cabang Salemba sebagai salah satu diler terbesar di Indonesia.

Perkembangan industri otomotif tidak terlepas dari peran sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Negara dengan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang tinggi cenderung memiliki pertumbuhan ekonomi yang kuat karena kualitas SDM menjadi penggerak utama pembangunan (Novrizaldi, 2025). Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu mempertahankan kinerja di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif.

PT Astra International melalui Auto2000 sebagai salah satu cabang Toyota Sales Operation Astra International Tbk yang memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, khususnya pada layanan penjualan, purnajual, dan perawatan kendaraan mobil Toyota. Dalam industri jasa seperti ini, kualitas pelayanan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas, keterampilan kerja, serta hasil kerja yang sesuai dengan standar perusahaan (Endriastuty & Ramadan, 2025), sehingga karyawan dituntut untuk memberikan kinerja yang baik agar memberikan kepuasan pelanggan secara optimal dengan menjadi diler yang terpercaya serta dapat membuat tercapainya target yang diberikan oleh perusahaan.

Tabel 2. Pencapaian Auto2000 Salemba

Indikator	Target	Aktual
Sales DO	880 unit	891 unit
Service Unit Entry	7.725	7.745
Financial Days AR	13,6 hari	13,5 hari
Hansa Sales-to-Service	100%	85%
Hansa Service-to-Sales	40%	30%
Days Stock	17,6 hari	17,5 hari
CPUS	7.375	7.465
Revenue	22,4 M	22,5 M
NOC	28,3	30,2
T Care	100%	112%

Sumber: Data Primer 2026

Berdasarkan data Tabel 2. PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba menetapkan berbagai target kinerja pada beberapa perspektif seperti penjualan, Finansial, operasional bengkel/Service dan Hansa Renkei dalam mencapai kinerja karyawan target tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki standar kinerja yang tinggi sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mampu bekerja secara disiplin, termotivasi, dan didukung oleh kompensasi yang memadai untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun, berdasarkan hasil pada evaluasi kinerja karyawan, sebagian besar indikator telah mencapai bahkan melampaui target perusahaan. Dalam fenomena tersebut juga terdapat target kinerja yang belum terpenuhi yaitu bagian Hansa Renkei merupakan bagian sales to Service yang hanya mencapai 85% dari target 100% serta Service to Sales yang hanya mencapai 30% dari target 40%. Hansa Renkei adalah indikator yang menggambarkan efektivitas antara kolaborasi dari divisi karyawan sales dan Service dalam mendukung pencapaian target perusahaan. Dengan belum tercapainya target tersebut maka menunjukkan bahwa karyawan dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan kendala dalam aktivitas kerja sama antarkaryawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Selain melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja, perusahaan juga melaksanakan Employee Happiness survei sebagai salah satu instrumen untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap beberapa aspek kepuasan kerja secara keseluruhan.

Tabel 3. Data Employee Happiness

Dimensi	Hasil	Target
Happiness Mater	95%	100%
Basic Needs	85%	100%
Management Support	94%	100%
Teamwork	94%	100%
Growth	85%	100%

Sumber: Data Primer 2026

Berdasarkan Tabel 3. Hasil survei Employee Happiness yang dilakukan pada karyawan PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba, masih ditemukan beberapa aspek yang memerlukan perhatian perusahaan secara lanjut, hal tersebut terlihat dari dimensi Basic Needs dan Growth yang masing - masing hanya memperoleh nilai 85% serta dimensi Team Work yang menghasilkan nilai 94% sehingga belum mencapai target perusahaan sebesar 100% temuan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat sebagian karyawan yang menilai pemenuhan kebutuhan kerja kesempatan dan pengembangan dan kerja sama antar karyawan belum sesuai dengan harapan karyawan. Kondisi tersebut menguraikan bahwa masih terdapat aspek pengelolaan sumber daya manusia yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan. Karena apabila kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, maka dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan.

Kinerja karyawan yang baik memiliki dampak yang sangat penting bagi keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi. Karyawan yang kinerjanya baik akan menunjukkan hasil kerja yang baik, begitu pula sebaliknya. Jika Karyawan yang memiliki kinerja rendah, maka akan menunjukkan hasil kerja yang rendah (Halimah et al., 2024). Selain itu, Karyawan yang memiliki kinerja yang baik sering kali memiliki karakteristik seperti dedikasi tinggi terhadap pekerjaan, kemampuan untuk bekerja secara mandiri atau dalam tim, dan kemampuan untuk mengatasi tantangan atau masalah yang mungkin timbul dalam Perusahaan. (Adawiah et al., 2025).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Setiap pegawai yang bekerja dalam suatu instansi atau perusahaan perlu mendapatkan kepuasan kerja yang akan berdampak pada peningkatan kerja, apabila pegawai merasa kepuasannya tinggi maka kinerja pun akan semakin meningkat (Annaassya & Taufiqurahman, 2025). Karyawan yang puas cenderung menunjukkan sikap positif dan bekerja lebih baik, sedangkan ketidakpuasan dapat menurunkan performa kerja karyawan (Kusuma & Andyani, 2025). Kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Ambalele, 2023).

Selain kepuasan kerja, disiplin kerja karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam industri otomotif karena berkaitan dengan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Disiplin kerja yang dilaksanakan dengan baik oleh para karyawan akan mampu menciptakan kinerja karyawan yang positif, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkannya (Hamzah et al., 2021). Semakin disiplin seorang karyawan, niscaya akan semakin tinggi pula kinerjanya (Nathaniel et al., 2024). Maka dari itu disiplin kerja sangat diperlukan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Pada perusahaan PT Astra International- Tbk TSO Auto2000 Cabang Salemba sebagai diler resmi Toyota memerlukan disiplin kerja yang tinggi dari karyawannya Implementasi sistem reward dan punishment yang konsisten serta pengawasan atasan terhadap karyawan menjadi faktor penting dalam memastikan disiplin kerja menjadi faktor mendukung kinerja optimal dalam melayani pelanggan dan meningkatkan penjualan.

Selain kepuasan kerja dan disiplin kerja kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk TSO - Auto2000 cabang salemba juga dapat dipengaruhi oleh kompensasi kompensasi bukan hanya berupa gaji, tetapi juga mencakup tunjangan, bonus, dan bentuk penghargaan lainnya (Rante et al., 2025). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan yang merasa dihargai dengan adanya kompensasi yang layak dan adil akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, sehingga dampaknya akan terlihat peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan (Rante et al., 2025). Kompensasi mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Nurzakiah & Febrian, 2024). Salah satu penyebab menurunnya performa dari kompensasi adalah para karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan karyawan (Nurzakiah & Febrian, 2024). Berdasarkan observasi karyawan PT Astra International Tbk-TSO Auto2000 Cabang Salemba walaupun kompensasi yang diberikan sudah tergolong baik tetap berpotensi adanya perbedaan antara tunjangan dan bonus karyawan yang diberikan oleh perusahaan, akibatnya kondisi ini membuat kinerja karyawan kurang optimal dan adanya fluktuasi pendapatan antar karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi semangat kerja mereka secara keseluruhan.

Namun demikian, kinerja karyawan tidak semata-mata hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kompensasi yang diterima. Terdapat faktor internal yang tidak kalah pentingnya dalam mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, yaitu motivasi kerja. Meskipun kompensasi yang diberikan telah dirasakan cukup layak oleh sebagian besar karyawan, hal tersebut belum menjamin bahwa setiap karyawan memiliki dorongan internal yang kuat untuk menyelesaikan tugasnya dengan maksimal. Motivasi kerja inilah yang menjadi penggerak dari dalam diri karyawan untuk terus bersemangat, bertahan menghadapi tekanan pekerjaan, dan mencapai target-target yang telah ditetapkan perusahaan. Memiliki motivasi yang memadai penting bagi karyawan agar mereka dapat bekerja lebih keras dan mencapai tujuan mereka (Azhari & Romilah, 2025), karena jika Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat dan produktif dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya, karyawan yang memiliki motivasi rendah lebih cenderung kehilangan semangat, menyerah, dan kesulitan menyelesaikan tugas (Azhari & Romilah, 2025). Motivasi dapat membantu suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya karena motivasi tersebut mendorong kinerja yang sangat baik, yang pada gilirannya membantu keberhasilan organisasi (Irawan et al., 2024). Berdasarkan yang diuraikan maka adanya motivasi kerja karyawan yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan juga memberikan dampak yang besar bagi perusahaan. Serta disiplin kerja juga menjadi faktor kepuasan kerja karyawan karena karyawan yang berada di dalam perusahaan harus mempunyai kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat membuat dirinya merasa puas dalam menjalankan pekerjaan (Muaroma & Indriati, 2022). Adapun menurut (Erwan & Kurniawan, 2022). Adanya disiplin kerja maka tugas yang diberikan terhadap karyawan dikerjakan sesuai dengan prosedur perusahaan tanpa mengalami kendala dengan begitu kepuasan kerja seorang karyawan dapat tercapai. Dengan demikian, disiplin kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain disiplin kerja, terdapat faktor lain yang sama pentingnya dalam membentuk kepuasan kerja, yaitu kompensasi. Kedua variabel ini memiliki dimensi yang berbeda namun saling terikat. Disiplin kerja menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan kepastian dalam pelaksanaan tugas, sedangkan kompensasi memberikan rasa aman dan penghargaan secara material. Karena Pemberian kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara kompensasi yang tidak sesuai dapat menurunkan kepuasan kerja (Sinaga & Tarigan, 2024). Adapun karyawan yang merasa kompensasi yang mereka terima adil dan kompetitif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Khatimah et al., 2025).

Selain disiplin kerja dan kompensasi, faktor lain yang tidak kalah penting dalam membentuk kepuasan kerja yaitu motivasi kerja yang diberikan oleh PT Astra International Auto2000 Cabang Salemba. Dalam upaya menumbuhkan rasa kepuasan kerja diperlukan adanya motivasi, dengan adanya motivasi dapat membantu mendorong karyawan dalam melaksanakan dan meningkatkan kepuasan kerja (D. rahmawati Safitri et al., 2023). Perusahaan harus bisa meningkatkan motivasi kerja karyawannya dengan cara meningkatkan pelayanan, sarana dan prasarana, ataupun bisa dengan memberi penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan optimal (Prasetyo et al., 2023). Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan oleh sebab itu motivasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Namun tidak selalu kinerja karyawan dipengaruhi disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja yang diberikan secara langsung begitu pula dengan kepuasan kerja karyawan PT Astra International Tbk-TSO Auto2000 cabang Salemba juga tidak selalu dipengaruhi oleh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja secara langsung, sehingga kepuasan kerja dapat berperan sebagai penghubung yang menjembatani pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berkaitan dengan disiplin kerja tinggi mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menumbuhkan rasa puas dalam bekerja dan dapat berdampak pada kinerja karyawan. (Rusdiani & Ekawati, 2024). Adapun menurut (Trisan et al., 2025). Namun jika

disiplin kerja rendah maka akan berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Tidak hanya pada variabel disiplin kerja, kepuasan kerja juga berperan sebagai penghubung yang menjembatani pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kompensasi yang diberikan perusahaan tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, melainkan perlu melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Karyawan yang menerima kompensasi sesuai harapan akan merasa puas, dan rasa puas inilah yang kemudian mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan berkinerja optimal. Apabila kompensasi yang didapatkan karyawan sesuai dengan harapan karyawan, maka dapat dikatakan karyawan akan mendapatkan kepuasan, jika kepuasan terjadi maka salah satunya perwujudan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu produktivitas atau kinerja karyawan akan meningkat (Barri et al., 2025) Adapun menurut (Simarmata et al., 2025). kompensasi yang dirancang dengan baik dapat mendorong kesuksesan bersama, sehingga karyawan merasa puas dalam pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hal yang sama juga berlaku pada motivasi kerja. Dalam mencapai kinerja karyawan PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba, kepuasan kerja juga dapat berperan sebagai penghubung yang menjembatani pengaruh motivasi kerja. Adanya motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan akan meningkatkan kinerja. Adanya motivasi kerja yang tinggi membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan dapat meningkatkan kinerja (Fatin & Yanuar, 2025) Tidak hanya itu, karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung merasa puas terhadap pekerjaannya, dan membuat karyawan lebih semangat dan bekerja lebih baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat (Pulungan et al., 2026). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berperan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, tetapi juga membentuk kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja ditemukan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nurzakiah & Febrian, 2024). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut (Trisan et al., 2025).

Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Arrywiwowo et al., 2024) Sementara itu, penelitian mengenai disiplin kerja menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Tampenawas et al., 2022). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja, kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang belum konsisten sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Selain ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, terdapat kesenjangan penelitian dari sisi objek penelitian. Penelitian mengenai kinerja karyawan pada Auto2000 telah dilakukan pada beberapa wilayah atau cabang yang berbeda, seperti Auto2000 Cabang Way Halim, Jombang, dan Veteran Palembang. Namun, berdasarkan penelusuran penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini, belum ditemukan penelitian yang secara khusus menguji pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk–TSO Auto2000 Cabang Salemba. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperoleh bukti empiris yang lebih spesifik mengenai hubungan antarvariabel tersebut pada karakteristik organisasi dan lingkungan kerja Auto2000 Cabang Salemba.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian secara terpadu pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Astra International Tbk–TSO Auto2000 Cabang Salemba. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, tetapi juga menguji peran kepuasan kerja dalam menjembatani pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antara faktor-faktor sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada objek penelitian.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT Astra International Tbk–TSO Auto2000 Cabang Salemba menjadi penting untuk memberikan pemahaman empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Astra International Tbk–TSO Auto2000 Cabang Salemba dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja (X1), kompensasi (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) serta dampaknya terhadap kinerja karyawan (Z). Data dikumpulkan melalui kuesioner dari seluruh karyawan PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba yang berjumlah 58 orang. Karena seluruh anggota populasi dijadikan responden, penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode sampel sensus (total sampling) (Sugiyono, 2023). Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), yaitu metode berbasis varians yang digunakan untuk menguji hubungan prediktif antarkonstruk tanpa mengharuskan terpenuhinya asumsi normalitas multivariat (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian outer model (measurement model) yang meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta pengujian inner model (structural model) yang meliputi uji koefisien determinasi (R^2), predictive assessment, dan pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping (Hair et al., 2022). Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$); hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic $> 1,645$ atau p-value $< 0,05$.

Berdasarkan kerangka penelitian dan kajian teori, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: Diduga disiplin kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kepuasan kerja pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

H2: Diduga disiplin kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

H3: Diduga kompensasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kepuasan kerja pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

H4: Diduga kompensasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

H5: Diduga motivasi kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kepuasan kerja pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

H6: Diduga motivasi kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

H7: Diduga kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

H8: Diduga disiplin kerja berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

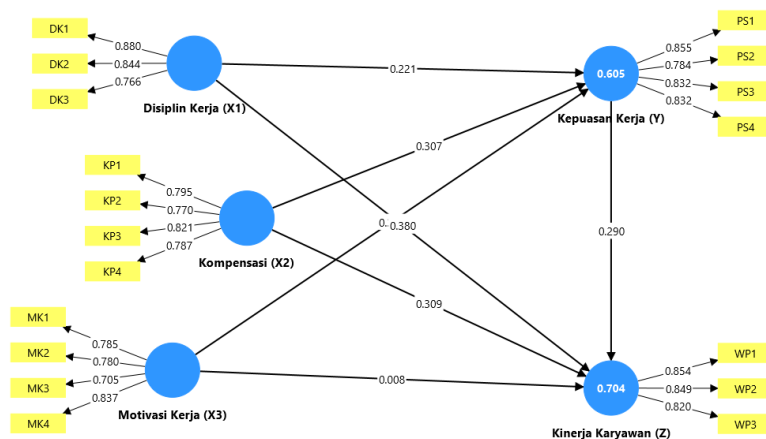
H9: Diduga kompensasi berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

H10: Diduga motivasi kerja berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Evaluasi Model Pengukuran

Model Pengukuran (outer model) dilakukan untuk mengetahui nilai hubungan antar variabel konstruk dan indikatornya. Dengan mengetahui sejauh mana variabel yang diteliti valid dan reliabel dalam penelitian Pengujian measurement model melalui model pengukuran reflektif yang mencakup loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR) Rho_a dan Composite Reliability Rho_c dan Uji Validitas Diskriminan (*discriminant validity*). Hasil evaluasi model pengukuran disajikan sebagai berikut.



Gambar 1. Outer Model SEM-PLS

Sumber: Data diolah penulis 2026

Tabel 4. Outer Loading

	Disiplin Kerja	Kompensasi	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
DK1	0.880				
DK2	0.844				
DK3	0.766				
KP1		0.795			
KP2		0.770			
KP3		0.821			
KP4		0.787			
MK1			0.785		
MK2			0.780		
MK3			0.705		
MK4			0.837		
PS1				0.855	
PS2				0.784	
PS3				0.832	
PS4				0.832	
WP1					0.854
WP2					0.849
WP3					0.820

Sumber: Data diolah penulis 2026

Hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen (outer loading > 0,7 dan Average Variance Extracted > 0,5), validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk dengan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,7, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 5 AVE (Average variance extracted)

	Average variance extracted (AVE)
Disiplin Kerja (X1)	0.691
Kompensasi (X2)	0.629
Motivasi Kerja (X3)	0.606
Kepuasan Kerja (Y)	0.683
Kinerja Karyawan (Z)	0.707

Sumber: Data diolah Penulis 2026

Berdasarkan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) pada Tabel 5, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2022). Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen, karena mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator pembentuknya.

Disiplin Kerja (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,691, yang berarti mampu menjelaskan 69,1% varians indikatornya, sedangkan 30,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar konstruk, seperti kesalahan pengukuran (*measurement error*). Kompensasi (X2) memperoleh nilai AVE sebesar 0,629 (62,9%), dengan sisa 37,1%. Motivasi Kerja (X3) memperoleh nilai

AVE sebesar 0,606 (60,6%), dengan sisa 39,4%. Selanjutnya, Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai AVE sebesar 0,683 (68,3%), dengan sisa 31,7%, dan Kinerja Karyawan (Z) memiliki nilai AVE sebesar 0,707 (70,7%), dengan sisa 29,3%. Dengan demikian, indikator pada masing-masing konstruk telah merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

Secara keseluruhan, nilai AVE seluruh konstruk berada pada rentang 0,606–0,707, atau di atas batas minimum 0,50. Oleh karena itu, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis pada tahap selanjutnya.

Tabel 6. Uji Validitas Diskriminan (Cross Loading)

	Disiplin Kerja (X1)	Kompensasi (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Karyawan (Z)
DK1	0.880	0.503	0.449	0.618	0.645
DK2	0.844	0.553	0.255	0.383	0.611
DK3	0.766	0.242	0.268	0.294	0.488
KP1	0.536	0.795	0.497	0.562	0.625
KP2	0.237	0.821	0.637	0.537	0.461
KP3	0.265	0.770	0.600	0.477	0.549
KP4	0.609	0.787	0.488	0.617	0.628
MK1	0.396	0.509	0.785	0.607	0.505
MK2	0.471	0.581	0.780	0.525	0.473
MK3	0.137	0.503	0.705	0.485	0.399
MK4	0.215	0.566	0.837	0.523	0.401
PS1	0.453	0.589	0.671	0.855	0.568
PS2	0.425	0.487	0.409	0.784	0.513
PS3	0.396	0.618	0.643	0.832	0.586
PS4	0.518	0.596	0.542	0.832	0.689
WP1	0.563	0.627	0.453	0.661	0.854
WP2	0.546	0.668	0.522	0.577	0.849
WP3	0.676	0.525	0.479	0.571	0.820

Sumber: Data diolah penulis 2026

Berdasarkan data hasil analisis *cross loading* pada uji analisis menggunakan smartpls seluruh indikator memiliki nilai tertinggi pada konstruk masing-masing dibandingkan dengan lainnya. Dengan demikian, seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan (Hair et al., 2022) berdasarkan pengujian *cross loading*. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat tumpang tindih pengukuran antar konstruk, sehingga setiap indikator mampu merepresentasikan konstruknya masing-masing secara tepat dan model pengukuran dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 7. Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker)

	Disiplin Kerja	Kompensasi	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Disiplin Kerja (X1)	0.831				
Kompensasi (X2)	0.539	0.793			
Motivasi Kerja (X3)	0.403	0.693	0.778		
Kepuasan Kerja (Y)	0.544	0.697	0.693	0.826	
Kinerja Karyawan (Z)	0.707	0.721	0.576	0.718	0.841

Sumber: Data diolah penulis 2026

Berdasarkan hasil Uji Fornell - Larcker Criterion, diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap Konstruk yang ditunjukkan oleh nilai diagonal memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria Fornell - Larcker karena nilai akar Kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga masing-masing konstruk mampu membedakan antar konstruk dirinya dari konstruk lain dalam model penelitian

Tabel 8. Uji Validitas Diskriminan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

	Disiplin Kerja (X1)	Kompensasi (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja Karyawan (Z)
Disiplin Kerja (X1)					
Kompensasi (X2)	0.632				
Motivasi Kerja (X3)	0.524	0.883			
Kepuasan Kerja (Y)	0.637	0.832	0.837		
Kinerja Karyawan (Z)	0.888	0.892	0.727	0.870	

Sumber: Data diolah penulis 2026

Berdasarkan hasil uji *Heterotrait - Monotrait Rasio (HTMT)* pada tabel di atas terlihat pada seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah nilai ambang batas 0,90 yang menunjukkan terpenuhinya syarat validitas diskriminan dalam model penelitian

ini. Nilai HTMT tertinggi terdapat antara kompensasi dan kinerja karyawan sebesar (0,892) dan diikuti dengan hubungan antara konstruk Disiplin kerja (X1) dan konstruk Kinerja karyawan (Z) 0,888, serta hubungan antara kompensasi (X2) dan motivasi kerja (X3) sebesar 0,883, sementara itu nilai terendah terdapat pada hubungan antara Disiplin kerja (X1) dan motivasi kerja (X3) sebesar 0,524. Seluruh nilai HTMT yang diperoleh lebih rendah dari batas maksimum yang direkomendasikan sehingga dapat disimpulkan setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk model penelitian. Dengan demikian instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan HTMT, sehingga model pengukuran layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural (inner model).

Tabel 9. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Disiplin Kerja (X1)	0.780	0.816	0.870
Kompensasi (X2)	0.805	0.808	0.872
Motivasi Kerja (X3)	0.782	0.787	0.860
Kepuasan Kerja (Y)	0.845	0.852	0.896
Kinerja Karyawan (Z)	0.793	0.793	0.879

Sumber: Data diolah penulis 2026

Berdasarkan Tabel 9, seluruh konstruk penelitian memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_a dan rho_c) di atas 0,70. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel adalah Disiplin Kerja sebesar 0,780, Kompensasi 0,805, Motivasi Kerja 0,782, Kepuasan Kerja 0,845, dan Kinerja Karyawan 0,793. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan instrumen penelitian dinyatakan reliabel (Hair et al., 2022).

3.2. Evaluasi Model Struktural

Structural model (*Inner model*) dilakukan setelah model pengukuran (*outer model*) memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pengujian *inner model* yaitu digunakan untuk melihat hubungan antar konstruk laten serta nilai signifikansi dan kemampuan prediksi model dalam menjelaskan variabel endogen. (Hair et al., 2022).

Tabel 10. Model Collinearity Statistics (VIF)

	VIF
DK1	1.686
DK2	1.701
DK3	1.504
KP1	1.615
KP2	2.029
KP3	2.278
KP4	1.583
MK1	1.483
MK2	1.830
MK3	1.381
MK4	2.134
PS1	2.166
PS2	1.766
PS3	1.996
PS4	1.900
WP1	1.766
WP2	1.769
WP3	1.552

Sumber : Data Diolah Penulis 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, nilai Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas antar indikator atau variabel. Seluruh indikator memiliki nilai VIF yang berada pada kisaran 1,504 hingga 2,134 Nilai tersebut berada dibawah ambang batas toleransi multikolinioritas, yaitu $VIF \leq 5$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas serius pada model. Sebagian besar indikator memiliki nilai VIF antara 1,5-3 yang menunjukkan hubungan antar variabel bebas masih dalam kategori wajar dan tidak saling mempengaruhi secara berlebihan. Indikator dengan nilai VIF tertinggi adalah KP3 (2,278), PS1 (2,166), dan WP2 (1,769), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator DK3 (1,504). dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan layak untuk dipertahankan dalam model karena memenuhi kriteria bebas dari masalah multikolinearitas. Sehingga model dapat dilanjutkan pada tahap analisis struktural.

Tabel 11. Nilai R Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0.605	0.583
Kinerja Karyawan (Z)	0.704	0.682

Sumber: Data diolah penulis 2026

Nilai R-square untuk kepuasan kerja adalah 0,605 dengan adjusted R-square 0,583. Artinya, konstruk disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama menjelaskan 60,5% variasi kepuasan kerja dalam model. Nilai R-square kinerja karyawan sebesar 0,704 dengan adjusted R-square 0,682. Dengan demikian, konstruk disiplin kerja, kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama menjelaskan 70,4% variasi kinerja karyawan dalam model.

Tabel 12. Effect Size (F-Square)

	f-square
Disiplin Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.087
Disiplin Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.318
Kompensasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.105
Kompensasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.128
Motivasi Kerja (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.200
Motivasi Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.000
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.113

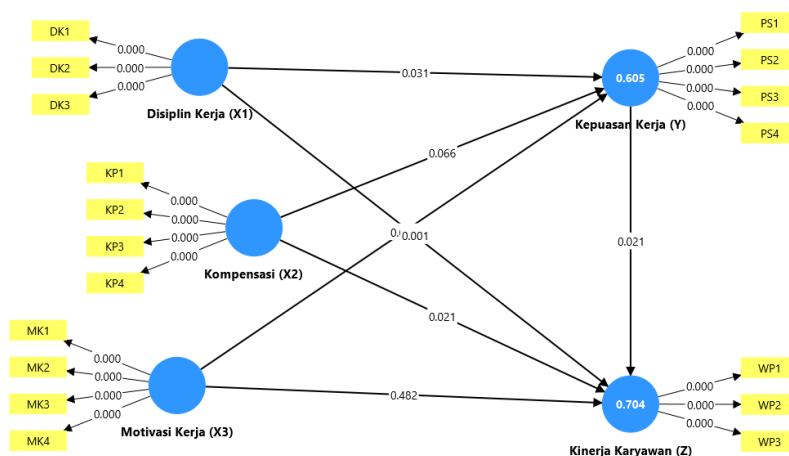
Sumber : Data diolah penulis 2026

Berdasarkan hasil pengujian *effect size* (f^2) pada Tabel 12, Disiplin Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai f^2 sebesar 0,087 (0,02–0,15), sehingga termasuk pengaruh kecil (*small effect*). Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) memiliki nilai f^2 sebesar 0,318 (0,15–0,35), sehingga termasuk pengaruh sedang (*medium effect*) dan memberikan kontribusi cukup besar dalam menjelaskan variasi Kinerja Karyawan (Z).

Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai f^2 sebesar 0,105 dan terhadap Kinerja Karyawan (Z) sebesar 0,128. Keduanya termasuk pengaruh kecil (*small effect*), sehingga kontribusi Kompensasi (X2) relatif kecil. Motivasi Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai f^2 sebesar 0,200 (0,15–0,35), sehingga termasuk pengaruh sedang (*medium effect*). Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Z) memiliki nilai f^2 sebesar 0,000, sehingga tidak terdapat *effect size* dan keberadaan variabel ini tidak mengubah kemampuan model dalam menjelaskan Kinerja Karyawan (Z). Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) memiliki nilai f^2 sebesar 0,113 dan termasuk pengaruh kecil (*small effect*).

3.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS dengan mengacu pada nilai t-statistic dan p-value.



Gambar 2. Outer Model SEM-PLS

Tabel 13. Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Disiplin Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.221	0.239	0.118	1.862	0.031
Disiplin Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.380	0.363	0.125	3.030	0.001
Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.290	0.297	0.143	2.030	0.021
Kompensasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.307	0.276	0.204	1.509	0.066
Kompensasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.309	0.310	0.151	2.040	0.021
Motivasi Kerja (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.391	0.415	0.156	2.511	0.006
Motivasi Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.008	0.015	0.177	0.044	0.482

Sumber: Data diolah penulis 2026

Berdasarkan hasil Path Coefficient maka diperoleh hasil sebagai berikut

H1: Disiplin Kerja (X1) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar 0,221, nilai T-Statistic sebesar 1,862 > 1,645, dan P-Value sebesar 0,031 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima.

H2: Disiplin Kerja (X1) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z), dengan nilai Original Sample sebesar 0,380, nilai T-Statistic sebesar $3,030 > 1,645$, dan P-Value sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

H3: Kompensasi (X2) tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar 0,307, nilai T-Statistic sebesar $1,509 < 1,645$, dan P-Value sebesar $0,066 > 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ditolak.

H4: Kompensasi (X2) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z), dengan nilai Original Sample sebesar 0,309, nilai T-Statistic sebesar $2,040 > 1,645$, dan P-Value sebesar $0,021 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

H5: Motivasi Kerja (X3) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai Original Sample sebesar 0,391, nilai T-Statistic sebesar $2,511 > 1,645$, dan P-Value sebesar $0,006 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima.

H6: Motivasi Kerja (X3) tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Z), dengan nilai Original Sample sebesar 0,008, nilai T-Statistic sebesar $0,044 < 1,645$, dan P-Value sebesar $0,482 > 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

H7: Kepuasan Kerja (Y) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z), dengan nilai Original Sample sebesar 0,290, nilai T-Statistic sebesar $2,030 > 1,645$, dan P-Value sebesar $0,021 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Tabel 14. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Disiplin Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.064	0.075	0.057	1.120	0.131
Kompensasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.089	0.079	0.074	1.206	0.114
Motivasi Kerja (X3) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.113	0.126	0.083	1.360	0.087

H8: Disiplin Kerja (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,064, nilai T-Statistic sebesar $1,120 < 1,645$, dan P-Value sebesar $0,131 > 0,05$. Dengan demikian, Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis mediasi ditolak.

H9: Kompensasi (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,089, nilai T-Statistic sebesar $1,206 < 1,645$, dan P-Value sebesar $0,114 > 0,05$. Dengan demikian, Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis mediasi ditolak.

H10: Motivasi Kerja (X3) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai Original Sample sebesar 0,113, nilai T-Statistic sebesar $1,360 < 1,645$, dan P-Value sebesar $0,087 > 0,05$. Dengan demikian, Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis mediasi ditolak.

3.4. Evaluasi Kecocokan dan Prediksi Model

Tabel 15. Evaluasi Kecocokan Model (Model Fit)

Indikator	Saturated	Estimated
SRMR	0,109	0,109
d_ULS	2,034	2,034
d_G	1,323	1,323
Chi-square	361,410	361,410
NFI	0,550	0,550

Sumber: Data diolah penulis menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026.

Berdasarkan Tabel 15, nilai SRMR sebesar 0,109 baik pada *saturated model* maupun *estimated model*. Nilai ini berada di atas batas 0,10, sehingga kecocokan model dengan data empiris tergolong kurang baik (*poor fit*) dan menunjukkan masih adanya selisih antara matriks korelasi data dengan matriks korelasi yang diprediksi model. Nilai d_ULS sebesar 2,034 dan d_G sebesar 1,323 digunakan sebagai ukuran pendukung, karena semakin kecil nilainya semakin kecil pula perbedaan antara model dan data. Nilai Chi-Square sebesar 361,410 tidak dijadikan indikator utama dalam PLS-SEM, karena pendekatan ini lebih

menekankan kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan antarvariabel. Adapun nilai NFI sebesar 0,550 masih di bawah kriteria 0,90, sehingga tingkat kecocokan model belum optimal.

Meskipun demikian, evaluasi PLS-SEM tidak hanya bertumpu pada ukuran *model fit*, tetapi juga pada hasil evaluasi *outer model*, *inner model*, dan *predictive assessment* (Hair et al., 2022). Yamin (2025) juga menyatakan bahwa penilaian model dalam PLS-SEM lebih memfokuskan pada kemampuan model menjelaskan dan memprediksi hubungan antarvariabel, bukan pada kesesuaian model secara keseluruhan. Karena hasil evaluasi *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis telah memenuhi kriteria, model tetap dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

3.5. Predictive Assessment

Tabel 16. Predictive Assessment ($Q^2_{predict}$)

	$Q^2_{predict}$	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
PS1	0.410	0.372	0.280	0.396	0.267
PS10	0.163	0.415	0.301	0.585	0.398
PS12	0.384	0.437	0.303	0.571	0.375
PS14	0.350	0.428	0.289	0.526	0.316
WP1	0.394	0.366	0.254	0.409	0.271
WP3	0.416	0.452	0.276	0.510	0.323
WP8	0.431	0.418	0.269	0.533	0.340

Sumber: Data diolah penulis menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026.

Nilai $Q^2_{predict}$ sebesar 0,410 pada indikator yang ditampilkan menunjukkan adanya relevansi prediktif positif untuk indikator tersebut. Perbandingan RMSE dan MAE menunjukkan bahwa performa PLS-SEM tidak lebih rendah dari benchmark LM pada seluruh ukuran yang ditampilkan; pada PS1, nilai MAE PLS-SEM sebesar 0,280 lebih tinggi daripada LM sebesar 0,267. Karena itu, interpretasi predictive assessment harus dilakukan secara hati-hati dan tidak menyatakan bahwa PLS-SEM selalu memiliki kesalahan prediksi lebih rendah.

3.6. Pembahasan

Disiplin Kerja (X1) memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,221, nilai T-Statistik sebesar 1,862 > 1,645 dan P-Value sebesar 0,031 < 0,05. Dengan demikian hasil hipotesis diterima, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Appriilian et al., 2024) dan (Dwiwarman, 2025) yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui keterkaitan indikator adanya tujuan yang jelas dari perusahaan pada variabel Disiplin Kerja dan indikator aspek sosial dari pekerjaan pada variabel Kepuasan Kerja. Tujuan perusahaan yang jelas memberikan arah pada setiap karyawan dalam memahami target, tanggung jawab, serta standar kerja yang harus dicapai. Di PT Astra International Tbk -TSO Auto2000 Cabang Salemba, setiap divisi memiliki sasaran kerja yang telah ditetapkan dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan sehingga setiap individu memahami perannya dalam mendukung pencapaian target perusahaan. kejelasan tersebut mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin, mematuhi prosedur operasional, serta berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, kondisi tersebut secara tidak langsung menciptakan hubungan sosial yang lebih baik di lingkungan kerja. Ketika seluruh karyawan memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan perusahaan, komunikasi antar karyawan menjadi lebih efektif, koordinasi antar divisi berjalan dengan lancar, serta tercipta saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Interaksi yang positif dukungan dengan rekan kerja, dan rasa kebersamaan yang terbangun selama proses pencapaian target perusahaan membuat karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian penting bagi organisasi. Oleh karena itu semakin jelas tujuan perusahaan yang dipahami oleh seluruh karyawan, semakin tinggi pula disiplin kerja yang ditunjukkan, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya aspek sosial pekerjaan melalui terciptanya hubungan yang harmonis, kerja sama tim yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif di PT Astra International Tbk- TSO Auto2000 Cabang Salemba

Disiplin Kerja (X1) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan (Z) dengan nilai *original sample* sebesar 0,380, nilai T-Statistik sebesar 3,030 > 1,645 dan P-Value 0.001 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan diterima. hal ini sejalan oleh penelitian menurut (Jamil, 2026) dan (Mayjhon et al., 2024) yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. pengaruh tersebut dijelaskan melalui keterkaitan antar indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Salah satu indikator disiplin kerja adalah adanya tujuan yang jelas dari perusahaan, yaitu tujuan perusahaan yang menjadi sasaran yang harus dicapai oleh seluruh karyawan. kejelasan tersebut menjadi dasar dalam penyusunan peraturan kerja sehingga setiap karyawan memahami standar, tanggung jawab, dan arah pekerjaan yang harus dilaksanakan. Sementara itu pada variabel kinerja karyawan digunakan indikator disiplin, yaitu kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku pada perusahaan hubungan antara kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa semakin jelas tujuan perusahaan dipahami oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepatuhan mereka terhadap berbagai peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Kepatuhan tersebut mendorong karyawan untuk bekerja secara tertib, bertanggung jawab, dan konsisten dalam melaksanakan tugas sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Pada PT Astra International Tbk -TSO Auto2000 Cabang Salemba, tujuan perusahaan telah disimpulkan ke dalam target kerja, standar Operasional Prosedur (SOP), serta berbagai ketentuan yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam menjalankan pekerjaan nya. Kejelasan tujuan tersebut membantu karyawan

memahami peran dan tanggung jawab masing-masing sehingga mendorong mereka untuk mematuhi jam kerja, menjalankan pekerjaan sesuai prosedur serta menaati kebijakan perusahaan. Kepatuhan tersebut mendukung penyelesaian pekerjaan secara efektif, menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan, serta membantu pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, semakin jelas tujuan perusahaan yang dipahami oleh karyawan, semakin tinggi tingkat disiplin yang ditunjukkan, sehingga kinerja karyawan di PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba akan semakin meningkat secara signifikan.

Kompensasi (X2) tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample Sebesar 0,307, T-Statistic sebesar $1,509 < 1,645$, dan P-Value sebesar $0,006 > 0,05$. Dengan demikian H3 ditolak, sehingga Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. meskipun koefisien jalur menunjukkan arah hubungan yang positif pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dibuktikan secara statistik. Hal ini sejalan dengan penelitian menurut (Arryowibowo et al., 2024) dan (Winokan et al., 2025) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui keterkaitan antar indikator dalam penelitian ini salah satu indikator kompensasi adalah pengaruh serikat buruh, yaitu pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mengurangi tuntutan atau perselisihan yang melibatkan serikat buruh sehingga karyawan dapat lebih berkonsentrasi terhadap pekerjaannya. Sementara itu pada variabel kepuasan kerja digunakan indikator jenis pekerjaan, yaitu pekerjaan yang menarik bervariasi dan memberikan tanggung jawab sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Keterkaitan kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang baik mampu menciptakan hubungan Industrial yang lebih harmonis dan karyawan lebih fokus dalam bekerja. Namun kondisi tersebut belum tentu meningkatkan kepuasan terhadap jenis pekerjaan yang dijalankan. Pada PT Astra International Tbk- TSO Auto2000 Cabang Salemba, Kepuasan Kerja terhadap pekerjaannya lebih banyak dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti variasi tugas, tingkat tanggung jawab, kesempatan mengembangkan kompetensi, serta tantangan dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan kompensasi yang diterima. Oleh karena itu, meskipun perusahaan telah memberikan kompensasi yang sesuai dengan kebijakan yang berlaku, hal tersebut belum mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan di PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba diduga lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun peluang pengembangan karier yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kompensasi (X2) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z), dengan nilai original sample sebesar 0,309 nilai T-statistic $2,040 > 1,645$, dan nilai P-Value $0,041 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H4 diterima. hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (F. Safitri & Siska, 2025) dan (Ichsan, 2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, kompensasi menjadi salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui terciptanya perilaku kerja yang lebih disiplin dan bertanggung jawab. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui keterkaitan antar indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Salah satu indikator kompensasi adalah disiplin, yaitu kondisi ketika kompensasi yang diberikan secara adil mampu mendorong karyawan untuk menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan. Sementara itu, pada variabel kinerja karyawan digunakan indikator disiplin, yaitu kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaannya. Keterkaitan kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai akan meningkatkan kesadaran karyawan untuk mematuhi ketentuan perusahaan karena mereka merasa hak yang diterima telah sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba, kompensasi yang diberikan sesuai dengan kebijakan perusahaan dapat mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam mematuhi jam kerja, menjalankan pekerjaan sesuai standar operasional prosedur (SOP), serta menaati seluruh peraturan yang berlaku. Kepatuhan tersebut mendukung terciptanya proses kerja yang lebih tertib, mengurangi pelanggaran terhadap aturan perusahaan, dan meningkatkan efektivitas penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi pula tingkat disiplin yang ditunjukkan dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan di PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba akan semakin meningkat secara keseluruhan.

Motivasi Kerja (X3) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), dengan nilai original sample sebesar 0,391, nilai T-statistik $2,511 > 1,645$, dan nilai P-Value $0,006 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H5 diterima. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (D. rahmawati Safitri et al., 2023) dan (Arryowibowo et al., 2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui keterkaitan indikator umpan balik pada variabel motivasi kerja dengan indikator hubungan sosial pada variabel kepuasan kerja. Pemberian umpan balik yang konstruktif membantu karyawan memahami kelebihan dan aspek yang perlu diperbaiki dalam bekerja sesuai standar operasional perusahaan. Selain itu, umpan balik juga mendorong komunikasi yang baik dan memperkuat hubungan kerja antarkaryawan pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai, nyaman bekerja, dan memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, semakin baik pemberian umpan balik yang ditetapkan perusahaan, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Motivasi Kerja (X3) tidak memiliki pengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Z), dengan nilai original sample sebesar 0,008, nilai T-statistik $0,044 < 1,645$, nilai P-Value $0,482 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H6 ditolak. Artinya, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saraswati & Zulkifli, 2024). dan (Suryanto et al., 2024). yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui keterkaitan indikator keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat, mengurangi kelelahan serta menjaga kondisi fisik mental terjaga sehingga motivasi kerja akan tetap terpelihara. Kondisi tersebut juga dapat meningkatkan kepuasan terhadap jenis pekerjaan karena karyawan merasa pekerjaan yang dijalankan lebih nyaman, memiliki tanggung jawab yang sesuai dan tidak mengganggu kehidupan pribadinya. Namun, dalam konteks PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba kualitas pekerjaan dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman kerja, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta pelatihan yang diberikan perusahaan dibandingkan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, meskipun keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat mendukung motivasi karyawan, faktor tersebut belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pekerjaan, sehingga motivasi kerja bukan menjadi faktor utama yang menentukan kinerja karyawan di PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

Kepuasan kerja (Y) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Z), dengan nilai original sample sebesar 0,290, nilai T-Statistik $2,030 > 1,645$, dan nilai P-Value $0,021 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H7 diterima. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Annaasya & Taufiqurahman, 2025), dan (Afiah et al., 2026) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui keterkaitan indikator dukungan tim dan rasa kebersamaan pada variabel kepuasan kerja dengan indikator kepatuhan terhadap peraturan perusahaan pada variabel kinerja karyawan. Dalam konteks Auto2000 Salemba, dukungan tim dan rasa kebersamaan yang terjalin antarkaryawan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sehingga karyawan merasa nyaman, dihargai dan memiliki rasa memiliki pada perusahaan. Kondisi tersebut meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya mendorong mereka untuk bekerja secara bertanggung jawab, mematuhi peraturan SOP. Dengan demikian, semakin tinggi dukungan tim dan rasa kebersamaan dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Disiplin Kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui kepuasan kerja (Y) tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan yaitu ditunjukkan oleh nilai original sample 0,064, nilai T-statistik $1,120 < 1,645$ dan P-Value $0,131 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H8 ditolak. Dengan demikian, kepuasan kerja belum mampu menjadi variabel intervening terhadap hubungan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Ananda & Hadi, 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karena masih terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui keterkaitan antara indikator adanya perhatian dan pengarahan kepada karyawan pada variabel disiplin kerja, indikator jenis pekerjaan, pada variabel kepuasan kerja dan indikator jumlah pekerjaan pada variabel kinerja karyawan. Perhatian dan pengarahan dari atasan membantu karyawan memahami tugas dan prosedur sehingga dapat meningkatkan kepuasan terhadap jenis pekerjaan yang dijalankan, namun kepuasan tersebut belum mampu meningkatkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan karena kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti beban kerja, target perusahaan, pembagian tugas, jumlah pelanggan, dan koordinasi antarbagian. Oleh karena itu, kepuasan kerja belum mampu menjadi penghubung yang signifikan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan di PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba.

Kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui kepuasan kerja (Y) tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan yaitu ditunjukkan oleh nilai original sample 0,089, nilai T-statistik $1,206 < 1,645$ dan P-Value $0,114 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H9 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Yansyah & Zurnali, 2026). yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemberian kompensasi belum tentu dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja karena kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar kepuasan kerja karyawan. Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui keterkaitan indikator pengaruh serikat buruh pada variabel kompensasi, jenis pekerjaan pada variabel kepuasan kerja dan kualitas pekerjaan pada variabel kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan kebijakan perusahaan dapat menciptakan hubungan industrial yang harmonis agar potensi perselisihan dengan serikat kerja diminimalkan dan karyawan dapat lebih fokus dalam bekerja. Selain itu, pekerjaan yang menarik, bervariasi, dan sesuai dengan tanggung jawab karyawan. Namun, pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Cabang Salemba, kepuasan terhadap jenis pekerjaan belum mampu meningkatkan kualitas pekerjaan secara signifikan karena kualitas pekerjaan lebih dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman, kepatuhan terhadap SOP, serta pengawasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja belum mampu menjadi mekanisme yang meneruskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui kepuasan kerja (Y) tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan yaitu ditunjukkan oleh nilai original sample 0,113, nilai T-statistik sebesar $1,360 < 1,645$ dan P-Value $0,087 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H10 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Dewi et al., 2025) yang

menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tercermin melalui keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi belum mampu meningkatkan kualitas pekerjaan melalui kepuasan kerja. Pada PT Astra International Tbk – TSO Auto2000 Salemba, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memang dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman dan puas terhadap pekerjaannya. Namun, peningkatan kualitas pekerjaan lebih ditentukan oleh kemampuan teknis, pengalaman kerja, kepatuhan terhadap SOP, pelatihan, dan evaluasi dari atasan. Oleh karena itu, meskipun keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, kondisi tersebut belum cukup untuk meningkatkan kualitas pekerjaan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT Astra International Tbk–Toyota Sales Operation (TSO) Auto2000 Cabang Salemba, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin kerja yang baik, kejelasan tujuan perusahaan sebagai pedoman dalam bekerja, kepatuhan terhadap Standard Operating Procedure (SOP), serta penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung peningkatan kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, hubungan kerja, kesempatan mengembangkan kompetensi, dan lingkungan kerja dibandingkan dengan kompensasi yang diterima. Namun, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena pemberian kompensasi yang sesuai dengan kebijakan perusahaan dapat mendorong tanggung jawab dan komitmen karyawan dalam mencapai target pekerjaan. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang tercermin melalui pentingnya umpan balik dari atasan, komunikasi yang baik, serta hubungan kerja yang harmonis dalam menciptakan kenyamanan dan kepuasan karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih berkaitan dengan kompetensi teknis, pengalaman kerja, kepatuhan terhadap SOP, serta pelatihan yang diberikan perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga lingkungan kerja yang mendukung, hubungan kerja yang harmonis, dan kerja sama antarbagian dapat meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja belum mampu memediasi pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun disiplin kerja dan motivasi kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja serta kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja belum terbukti secara signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan Auto2000 Cabang Salemba juga berkaitan dengan faktor lain, seperti beban kerja, target perusahaan, pembagian tugas, jumlah pelanggan, kompetensi, pengalaman kerja, kepatuhan terhadap SOP, pelatihan, pengawasan, serta evaluasi kinerja yang dilakukan oleh atasan.

Reference

- Adawiah, A., Asmini, & Hermin. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara, (Persero) KCP Sengkang. *Jurnal Ilmiah Metansi*, 8(April), 114–127. <https://doi.org/https://doi.org/10.57093/metansi.v8i1.377>
- Afiah, G. N., Jamaludin, A., & Apriani, Z. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Taebong Indonesia karyaAfiah, G. N., Jamaludin, A., & Apriani, Z. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Taebong Indonesia karya. *PROFIT: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(April), 47–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.58192/profit.v5i2.4227>
- Ambalele, E. (2023). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NAMPAR NOS RUTENG. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 3(Juli), 210–217. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/prioritas.v3i3.198>
- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(5), 587–600. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i5.289>
- Annaassya, A. A., & Taufiqurahman, E. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Pegadaian Kantor Wilayah IX Jakarta 2 Tahun 2024). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(April), 1–10. <https://doi.org/https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/10143>
- Apprilian, R., Ariani, M., & Yuliani, T. (2024). PENGARUH KOMUNIKASI, DISIPLIN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN AUTO2000 MT. HARYONO BALIKPAPAN. *JOURNAL GEOKONOMI*, 15(1), 401–413. <https://doi.org/https://doi.org/10.36277/geoeкономи.v15i1.2024.495>
- Arrywiwono, I., Yusuf, T., & Nurhayati. (2024). PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. PATRA BADAQ ARUN SOLUSI. *JOURNAL GEOKONOMI*, 15(1), 301–312. <https://doi.org/https://doi.org/10.36277/geoeкономи.v15i1.2024.472>
- Azhari, M., & Romilah. (2025). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DESA SUKAMULYA KECAMATAN SUKATANI KABUPATEN BEKASI. *Aliansi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 20(X), 265–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.46975/p35vq266>
- Barri, U. M., Islamiyati, D., & Saesarifa, Z. (2025). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . XMLTRONIK Kota Cilacap Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 215–221. <https://doi.org/https://doi.org/10.59024/jise.v3i1.1094>
- Dewi, K. C., Candana, Dori, M. C., & Fenia, S. Z. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGA. *Journal of Science Education and Management Business*, 4, 66–79. <https://doi.org/https://rcf-indonesia.org/jurnal/index.php/JOSEAMB>
- Dwiwarman, D. A. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Aruman Aditya Developer). *Jurnal Minfo Polgan*, 13(2), 2714–2724. <https://doi.org/https://doi.org/10.33395/jmp.v13i2.14592>
- Endriastuty, Y., & Ramadan, T. A. R. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Management Science*, 4(2), 129–136. <https://doi.org/https://journal.febubhara-sby.org/ijms/index>
- Erwan, K., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PP-Cakra Kso Palembang. *JURNAL EKONOMI DAN HUMANIORA*, 8, 25–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.29303/jseh.v8i1.21>

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.14430>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

14. Fatin, C. C., & Yanuar. (2025). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA. *07(01)*, 53–63. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32965>
15. GAIKINDO. (2025). *Kemenperin: Investasi Otomotif Mencapai Rp 174 Triliun, Menyerap 99 ribu Pekerja*. GAIKINDO. <https://www.gaikindo.or.id/kemenperin-investasi-otomotif-mencapai-rp-174-triliun-menyerap-99-ribu-pekerja/>
16. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Babin, B. J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM) THIRD EDITION* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
17. Halimah, Darka, & Allyya, S. (2024). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. INTERNA KAWAN SETIA KARAWANG JAWA BARAT. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(4), 15631–15640. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32965>
18. Hamzah, A., Wahyudi, & Eliana. (2021). PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT . PERKEBUNAN NUSANTARA XIII PABRIK MINYAK SAWIT PASER BELENGKONG. *Jurnal Manajerial*, 08(01), 22–36. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30587/manajerial.v8i01.1982>
19. Ichsan, F. A. (2024). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT . NURCAHYA INTAN JAKARTA. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 4(1), 30–41. <https://doi.org/10.65378/manajemendiversitas.v4i1.163>
20. Irawan, H., Ayu, I. W., Nurwahidah, & Darmanto. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JRKTL (Jurnal Riset Kajian Teknologi Dan Lingkungan)* (LPPM Universitas Samawa), 7(Desember), 280–286. <https://doi.org/10.58406/jrktl.v7i2.1915>
21. Jamil, A. L. (2026). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TRIWIJAYA SARI TANGERANG SELATAN. *Jurnal Nusa Manajemen*, 3(1), 224–245. <https://doi.org/https://doi.org/10.33395/jmp.v13i2.14592>
22. Khatimah, A. K., Masita, I., Serpian, Ekadina, N. D., & Rahmatillah. (2025). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Delta Jaya Makassar. *Journal of Business Administration (JBA)*, Vol 5, No.1, Juni, 2025, 5(1), 66–77. <https://doi.org/10.31963/jba.v5i1.5432>
23. Kusuma, A. G. W. I., & Andyani, D. A. G. (2025). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Hotel Pita Maha Ubud. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 4(1), 239–258. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jupumi.v4i1.3700>
24. Mayjhon, O., Setianingsih, R., & Ayu, N. F. (2024). PENGARUH DISIPLIN, MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. DIPO PAHALA OTOMOTIF PEKANBARU. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 3(2), 663–678. <https://jom.umri.ac.id/index.php/emba/article/view/1142>
25. Muaroma, G., & Indriati, I. H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan , Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *UBMJ (UPY BUSINESS AND MANAGEMENT JOURNAL)*, 1(2), 1–6. <https://doi.org/10.31316/ubmj.v1i1.2242>
26. Nathaniel, A., Mastika, I. K., Sutrisno, & Rahmawati, D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan UD Nyoto Permai. *Jurnal Strategi Bisnis (JSB)*, 12(1), 1–7. <https://doi.org/10.25124/jsb.v12i1.7486>
27. Novrizaldi. (2025). *Menko PMK: SDM Unggul dan Institusi Kuat Jadi Fondasi Indonesia Maju*. KEMENKO PMK. <https://www.kemenkopmk.go.id/menko-pmk-sdm-unggul-dan-institusi-kuat-jadi-fondasi-indonesia-maju>
28. Nurzakiah, L. E., & Febrian, D. W. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja , Motivasi , dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(1), 46–64. <https://doi.org/10.25124/jsb.v12i1.7486>
29. Prasetyo, W., Sari, N. U., Budywan, D. V. J., Maskudi, & Pratiwi, R.-284[Galley]. pd. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Karyawan PT Se-Kabupaten Grobogan). *Konferensi Nasional Dan Call For Paper Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UNWAHAS x Lembaga Pendidikan Tinggi Nahdlatul Ulama “Digital Ekonomi Dan Pembangunan Berkelanjutan 2023,”* 1(1), 1–19. <https://publikasiilmiah.unwahas.ac.id/KNBESI/article/view/10366>
30. Pulungan, S. E., Jumenjo, D., & Amrina, E. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di SPBU Wilayah Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 11(4), 3197–3209.
31. Rante, D., Marampa, A. M., & Ramba, D. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM MARENDENG. *COSTING: Journal Of Economic, Business and Accounting*, 8(1), 570–576. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v8i1.14625>
32. Rusdiani, N., & Ekawati, N. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pandu Siwi Sentosa. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(20), 603–609. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.14425979>
33. Safitri, D. rahmawati, Ariani, M., & Yuliani, T. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pt petrolog indah balikpapan. *Jurnal Media Riset Ekonomi (MREKO)*, 2, 146–158. <https://doi.org/https://doi.org/10.36277/mreko.v2i3.291>
34. Safitri, F., & Siska, E. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Millennium Pharmacon International Cabang Jakarta 2. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 2986–0415. https://doi.org/https://ejournal.nalanda.ac.id/index.php/SAMMAJIVA/article/view/1594?_cf_chl_rt_tk=vagAsdmAk_89ri1Uk8.pzGBbcWycYtoRblmccL3rbGY-1793200629-1.0.1.1-AohBWUuLobAS_UpMPdIAeL_t7dZs0rmD5ewpffH2gsk
35. Saraswati, R. U., & Zulkifli, S. M. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Trimitra Cikarang. *Jurnal Info Polgan*, 12, 929–940. <https://doi.org/https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13848> e-ISSN
36. Satria, G., & Ferdian, A. (2026). Otomotif Penggerak Industri, Serap Tenaga Kerja. *Kompas.Com*. <https://otomotif.kompas.com/read/2026/02/06/180100715/otomotif-penggerak-industri-serap-tenaga-kerja>
37. Simarmata, R., Adriani, Z., & Dewi, E. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT . Jambi Ekspres Televisi. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(1), 109–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13848> e-ISSN
38. Sinaga, R. V., & Tarigan, I. (2024). PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP) KARYA MURNI BINJAI. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 24(1), 153–161. https://ejournal.ust.ac.id/JIMB_ekonomi/article/view/3494
39. Sugiyono. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed.). ALFABETA.
40. Suryanto, S., Salma alamsyah, I., Markonah, M., & Cahaya, Y. F. (2024). Motivation , and Work Environment on Employee Performance Pengaruh SistemKerja Work From Home (WFH), Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan, Akuntansi Dan Manajemen Tri Bisnis*, 6(1), 8–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.59806/tribisnis.v6i1.393>
41. Tampenawas, G., Mangantar, M., & Dotulong, L. O. H. (2022). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KARYAWAN HOTEL WISMA NUSANTARA TONDANO SULAWESI UTARA. *Jurnal EMBA*, 10(2), 770–778. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40832>
42. Trisan, A. P. N., Uspitasari, R. H. U., & Akbar, S. S. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 1463–1468. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2170>
43. Winokan, A. M. A., Hadiyanto, D., & Putri, R. C. (2025). Pengaruh motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pt. indo muro kencana palangkaraya. *Jurnal EUECO Universitas Balikpapan*, 8(1), 228–235. <https://jom.umri.ac.id/index.php/emba/article/view/1142>
44. Yansyah, A., & Zurnali, C. (2026). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di PT Dyandra Promosindo. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5, 77–92. <https://journal.aira.or.id/mumtaz>