E-ISSN: 3025-0994
Halaman 136-144
Volume 4 Nomor 2 Tahun 2026

Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap KinerjaKaryawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Di Cv. Abad Jepara

Novia Putri Nabila[1], Shofif Sobaruddin Akbar[2] , Mochamad Fadjar Darmaputra[3]

[1,2,3] Program Studi Manajemen, Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang
e-mail: noviaputrinabila159@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV Abad Jepara. Latar belakang penelitian didasarkan pada fluktuasi pencapaian target pengiriman yang menunjukkan adanya permasalahan pada sumber daya manusia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 133 responden dan dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Selain itu, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga terbukti mampu memediasi hubungan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh disiplin dan kepuasan kerja dibandingkan motivasi secara langsung.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.

Abstract

This study aims to analyze the influence of work discipline and work motivation on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at CV Abad Jepara. The background of this research is based on fluctuations in delivery target achievement, indicating problems related to human resources. The study employed a quantitative approach involving 133 respondents, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results show that work motivation does not have a direct effect on employee performance, while work discipline and job satisfaction have a positive and significant effect. Furthermore, work motivation and work discipline positively influence job

satisfaction. Job satisfaction is also proven to mediate the relationship between work motivation and work discipline on employee performance. Therefore, improvements in employee performance are more strongly influenced by work discipline and job satisfaction rather than work motivation directly.

Keywords: Work Discipline, Job Satisfaction, Employee Performance, Work Motivation

LATAR BELAKANG

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi (Luthans, 2011; Wibowo, 2017). Selain itu, motivasi kerja yang tinggi akan mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaan sehingga menghasilkan performa kerja yang lebih optimal (Armstrong & Taylor, 2020). Disiplin kerja yang konsisten turut memperkuat tanggung jawab individu dalam mencapai target organisasi (Rivai & Sagala, 2018).

Fenomena tersebut juga terjadi pada CV. Abad Jepara, di mana berdasarkan data *shipment report* tahun 2023–2025 menunjukkan adanya fluktuasi dalam pencapaian target pengiriman. Meskipun jumlah pengiriman relatif stabil, tingkat ketercapaian target cenderung mengalami penurunan, khususnya pada tahun 2025 yang didominasi oleh status tidak tercapai. Selain itu, data absensi karyawan pada periode November 2025 menunjukkan tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi, terutama pada bagian produksi dan *finishing*, dengan dominasi kasus alpa. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak pada menurunnya produktivitas serta kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Permasalahan tersebut diduga berkaitan dengan rendahnya motivasi kerja, kurangnya disiplin kerja, serta belum optimalnya kepuasan kerja karyawan. Secara teoritis, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta standar yang telah ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja (Sutrisno, 2020). Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022), sedangkan disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan serta tanggung jawab dalam bekerja (Hasibuan, 2019). Sementara itu, kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja, termasuk sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2022).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja (Nasution & Ritonga, 2025; Winanti et al., 2025). Namun demikian, hasil penelitian tersebut tidak selalu konsisten. Beberapa studi

menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara disiplin kerja justru memiliki pengaruh yang lebih dominan (Anhar & Amanda, 2024). Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya *research gap* yang dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik individu, serta lingkungan kerja.

Sebagai perusahaan industri furnitur skala menengah, CV. Abad Jepara masih menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada kinerja. Selain itu, penelitian yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan pada perusahaan skala menengah masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi baik secara teoritis maupun praktis dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul *"*Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di CV. Abad Jepara*."*

METODE

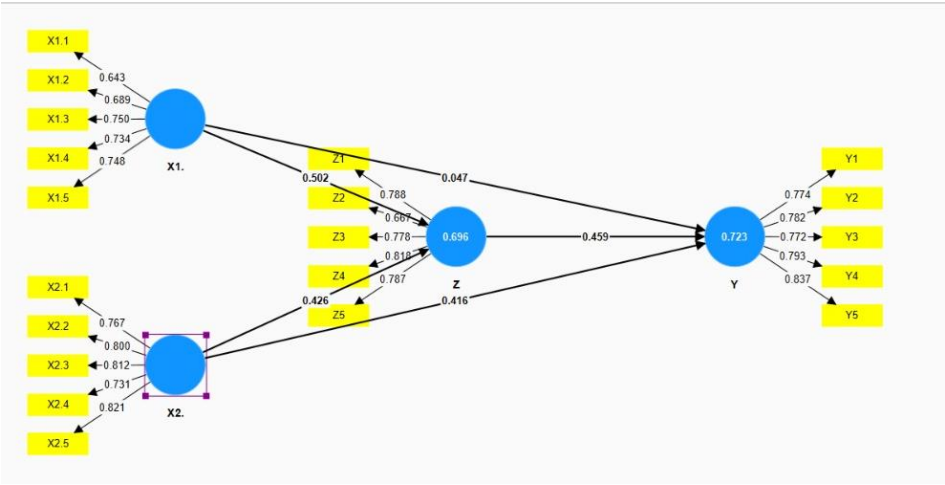
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis melalui analisis statistik. Data yang digunakan terdiri dari data primer (kuesioner dan observasi) serta data sekunder dari perusahaan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan bagian administrasi dan produksi CV Abad Jepara sebanyak 133 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2019). Teknik ini termasuk dalam non-probability sampling. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) *berbasis Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4 untuk memperoleh kesimpulan yang komprehensif (Hair et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

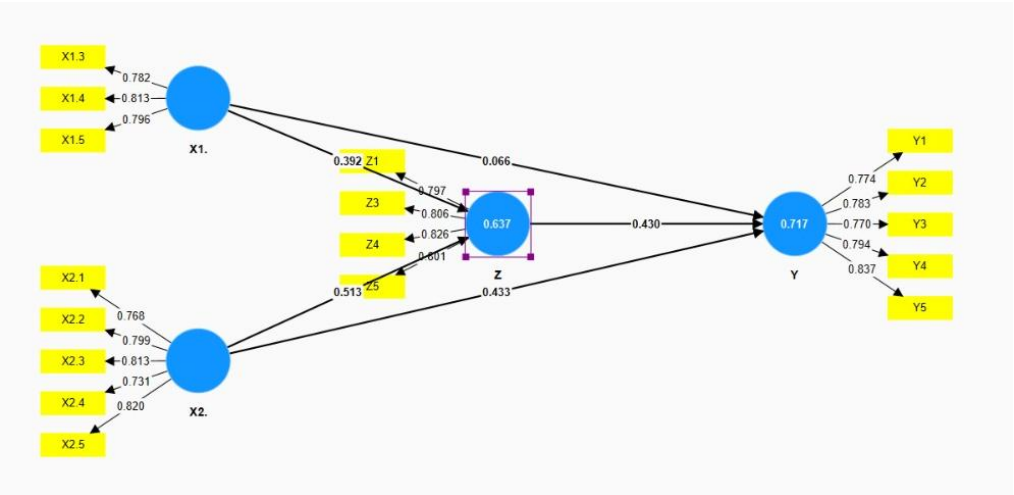
1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas



Gambar 1. *Outer Loading*

Berdasarkan gambar diatas, terdapat 6 item atau pernyataan yang tidak valid yaitu X1.1, X1.2, Z2 karena nilai yang dihasilkan <0,7 maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid dan sebelum melanjutkan uji selanjutnya pernyataan yang tidak valid tersebut harus didrop terlebih dahulu. Berikut hasil *Outer Loading* setelah dropping sebagai berikut :



Tabel 2. *Outer Loading* Hasil Akhir

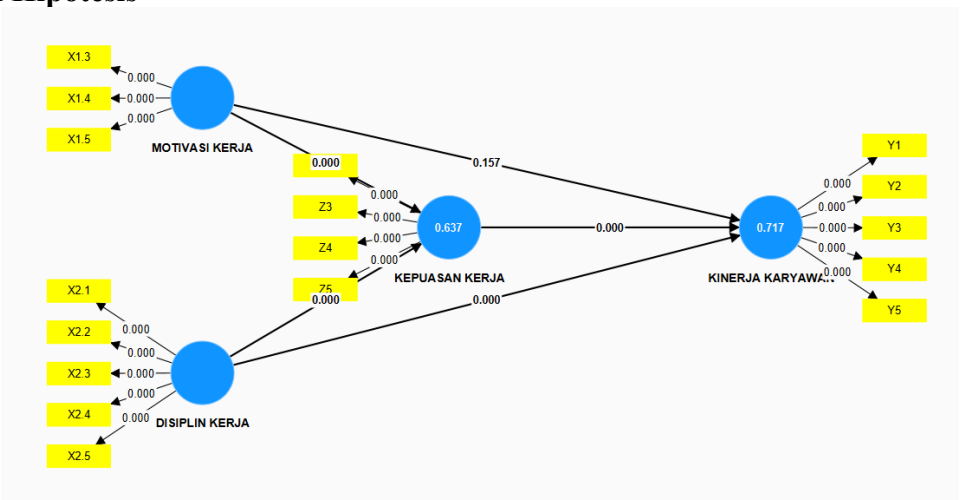
Uji Reliabilitas

Tabel 3. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (Rho A)	Composite Reliability (Rho C)	Ket.
Disiplin Kerja (X2)	0.846	0.850	0.890	*Reliable*
Kepuasan Kerja (Z)	0.822	0.823	0.882	*Reliable*
Kinerja Karyawan (Y)	0.851	0.853	0.894	*Reliable*
Motivasi Kerja (X1)	0.714	0.717	0.839	*Reliable*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* > 0,7. Karena telah memenuhi kriteria tersebut, maka setiap variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan *reliable*.

2. Uji Hipotesis



Tabel 4. Model Persamaaan Struktrual

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai p-value 0,000 < 0,05. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value 0,000 < 0,05). Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai p-value 0,157 > 0,05. Sementara itu, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value 0,000 < 0,05). Selain itu, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh motivasi

kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai p-value 0,000 < 0,05, sehingga seluruh hipotesis mediasi dinyatakan diterima.

Pembahasan

1. **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

   Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value 0,157 > 0,05), sehingga hipotesis ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bukan merupakan faktor utama yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini. Meskipun motivasi dianggap penting secara teoritis, dalam praktiknya kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara langsung tanpa adanya dukungan variabel lain. Hasil ini sejalan dengan Saraswati & Zulkifli (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga diperlukan variabel mediasi seperti kepuasan kerja agar motivasi dapat memberikan dampak yang optimal.

2. **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan. Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang disiplin cenderung bekerja lebih efektif dan efisien sehingga mampu mencapai target kerja dengan baik. Temuan ini didukung oleh Cempaka et al. (2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karena berkaitan dengan perilaku kerja yang terstruktur dan konsisten.

3. **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

   Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki semangat kerja yang tinggi, loyalitas, serta komitmen terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yusnita & Rahma (2024) serta Sanjaya & Indrawati (2023) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam meningkatkan performa karyawan.

4. **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

   Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (p-value 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Motivasi kerja mendorong karyawan untuk memiliki semangat, tujuan, dan makna dalam bekerja sehingga menciptakan perasaan positif terhadap

pekerjaan. Karyawan yang termotivasi akan merasa pekerjaannya lebih bernilai dan sesuai dengan harapan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Wau & Purwanto (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5. **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

   Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (p-value 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang tinggi mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih tertib, terstruktur, dan kondusif. Karyawan yang disiplin cenderung mampu mengelola pekerjaan dengan baik, mematuhi aturan, serta menyelesaikan tugas tepat waktu, sehingga mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi ini berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja. Temuan ini didukung oleh Setiagraha et al. (2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja positif yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja.

6. **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan (p-value 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti motivasi kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diikuti dengan kepuasan kerja. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, namun tanpa adanya kepuasan kerja, dorongan tersebut belum tentu menghasilkan kinerja yang optimal. Ketika karyawan merasa puas, motivasi yang dimiliki akan teraktualisasi menjadi kinerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan Kesuma (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

7. **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

   Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (p-value 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan bekerja lebih teratur dan bertanggung jawab, sehingga menciptakan rasa nyaman dan puas dalam bekerja. Kepuasan tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan Ferdiansyah & Hermina (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di CV. Abad Jepara, kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara langsung oleh motivasi kerja, sehingga motivasi saja belum cukup meningkatkan kinerja tanpa dukungan faktor lain. Disiplin kerja dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja dan disiplin kerja juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan

kerja berperan sebagai variabel intervening yang mampu memediasi pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dicapai melalui peningkatan disiplin kerja dan kepuasan kerja dibandingkan melalui motivasi kerja secara langsung.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pimpinan dan seluruh karyawan CV Abad Jepara yang telah memberikan izin penelitian, menyediakan data, serta berpartisipasi sebagai responden sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan konstruktif selama proses penyusunan penelitian ini. Selain itu, terima kasih kepada institusi Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama proses penelitian berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

Anhar, R., & Amanda, D. (2024). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 45–56. https://doi.org/10.1234/jmsdm.v9i1.2024

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Ferdiansyah, A., & Hermina, U. N. (2022). Analisis efek mediasi kepuasan kerja berbasis gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 3*(2). https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.5516

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora, 1*(1), 844–859. https://doi.org/10.53695/sintesa.v1i1.419

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.

Nasution, F., & Ritonga, M. (2025). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 120–135. https://doi.org/10.5678/jim.v11i2.2025

Ramdhani, D., Martowinangun, K., Alfiansyah, M., Herlina, H., & Mulyeni, S. (2024). Kepuasan kerja dalam memediasi motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4*(2). https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1060

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Saraswati, R. U., & Zulkifli, S. M. (2024). Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Trimitra Cikarang. *Jurnal Minfo Polgan, 13*(1), 929–940. https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13848

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal, 8*(1), 137–146. https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022

Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

Triastutik, J., Sarwoko, E., & Sedyastuti, K. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh disiplin kerja. *Qomaruna: Journal of Multidisciplinary Studies, 2*(1). https://doi.org/10.62048/qjms.v2i1.74

Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja* (Edisi kelima). Raja Grafindo Persada.

Winanti, M. B., Hidayat, R., & Prasetyo, A. (2025). Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 33–47. https://doi.org/10.9101/jmo.v13i1.2025