

# PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT PLN (Persero) Uid Jawa Tengah & Yogyakarta)

Khairunissa Febryani Putri Yasin<sup>1</sup>, Reni Shinta Dewi<sup>2</sup>

<sup>1,2,3</sup>Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro, Kota Semarang, Indonesia

<sup>1</sup>Email: [febiyasin@gmail.com](mailto:febiyasin@gmail.com)

**Abstract:** *Global competition requires companies to implement effective human resource management strategies to improve employee performance. Leadership plays an important role in guiding and motivating employees, while job satisfaction serves as a mediating variable in the relationship between leadership and performance. Although work discipline is often considered to have an effect on performance, this study found that work discipline has no direct effect on employee performance. This study uses a quantitative method with a Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. Data were collected through questionnaires from 140 respondents and analyzed using SmartPLS. The results showed that leadership has a positive effect on job satisfaction and employee performance, and job satisfaction mediates the relationship between leadership and performance. However, work discipline only affects job satisfaction, not employee performance. In conclusion, companies need to improve the quality of leadership and employee welfare to increase job satisfaction and performance. Suggestions for companies are to improve leadership strategies and job satisfaction policies to create a more productive work environment.*

**Keywords:** *Employee Performance; Work Discipline; Leadership; Job Satisfaction; Partial Least Square (PLS)*

**Abstraksi:** Persaingan global menuntut perusahaan menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan berperan penting dalam membimbing dan memotivasi karyawan, sementara kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Meskipun disiplin kerja sering dianggap berpengaruh terhadap kinerja, penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 140 responden dan dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Namun, disiplin kerja hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja, bukan kinerja karyawan. Kesimpulannya, perusahaan perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Saran bagi perusahaan adalah memperbaiki strategi kepemimpinan dan kebijakan kepuasan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan; Disiplin Kerja; Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Partial Least Square (PLS)

## Pendahuluan

Dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi. Salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang optimal dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik, di mana aspek disiplin kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Robbins dan Judge (2018) juga menegaskan bahwa teori perilaku organisasi melibatkan berbagai aspek seperti motivasi,

kepemimpinan, komunikasi, dinamika kelompok, dan budaya perusahaan, yang bertujuan meningkatkan efektivitas kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perilaku organisasi erat kaitannya dengan kinerja individu dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh individu dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Afandi (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu maupun kelompok yang sesuai dengan tanggung jawabnya, tanpa melanggar aturan yang berlaku. Menurut Kasmir (2019), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, serta disiplin kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor ini guna meningkatkan produktivitas karyawan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Griffin dan Moorhead (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti tugas yang dikerjakan, lingkungan kerja, serta interaksi dengan rekan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, kreativitas yang lebih baik, dan inisiatif dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan rendahnya motivasi, meningkatnya absensi, serta menurunnya kualitas kerja.

Selain kepuasan kerja, disiplin kerja juga menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Mangkunegara (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kondisi yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan dan prosedur yang ada serta tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan bekerja lebih terstruktur dan efisien, sedangkan karyawan dengan disiplin rendah cenderung kurang bertanggung jawab dan sering melanggar aturan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja mereka.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepemimpinan. Sedarmayanti (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam organisasi, sehingga mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang baik mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung pengembangan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inovatif. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Salah satu perusahaan yang bergerak di sektor ketenagalistrikan di Indonesia adalah PT PLN (Persero). Dalam menjalankan operasionalnya, PT PLN (Persero) UID Jawa Tengah & Yogyakarta menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan kualitas layanan listrik yang andal bagi pelanggan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah fluktuasi kinerja karyawan dari tahun ke tahun.

Berdasarkan data internal PT PLN (Persero) UID Jawa Tengah & Yogyakarta, terdapat penurunan kinerja karyawan pada tahun 2020 dan 2023. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya disiplin kerja, lemahnya kepemimpinan, serta rendahnya tingkat kepuasan kerja. Penurunan kinerja ini dapat berdampak negatif terhadap efektivitas perusahaan, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.



**Gambar 1.1 Perbandingan Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta Tahun 2019-2023**

(Sumber: HTD PT PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta)

Dari gambar 1.1 terlihat bahwa penurunan terbesar kinerja karyawan disebabkan oleh kurangnya optimalisasi tenaga kerja dan pikiran mereka untuk efektivitas kerja serta ketidakmampuan dalam memenuhi beban kerja yang diberikan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mencari solusi guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, disiplin kerja juga mengalami penurunan pada tahun 2020 dan 2023, yang ditandai dengan meningkatnya keterlambatan karyawan kembali setelah istirahat dan kurangnya ketelitian dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperkuat budaya disiplin kerja agar karyawan lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

Selain disiplin kerja, kepemimpinan juga menjadi faktor krusial dalam menentukan kinerja karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh, terjadi penurunan dalam efektivitas kepemimpinan pada tahun 2021 dan 2023. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya dorongan dari pemimpin untuk mendorong karyawan lebih aktif dan kolaboratif dalam bekerja.

Faktor lain yang juga berkontribusi terhadap penurunan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja adalah kebijakan promosi jabatan yang tidak selalu berbasis kinerja dan prestasi karyawan. Ketidakadilan dalam sistem promosi dapat menurunkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PT PLN (Persero) UID Jawa Tengah & Yogyakarta dalam meningkatkan strategi pengelolaan sumber daya manusia guna mencapai kinerja yang lebih optimal.

## **Kajian Teori**

### **Perilaku Organisasi**

Menurut Robbin dan Judge (2008) perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Namun, perlu diketahui bahwa setiap individu memiliki hubungan yang sangat erat dengan kegiatan yang terdapat di dalam perusahaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa maju mundurnya suatu perusahaan dapat dilihat melalui pengolahan sumber daya manusia di dalamnya. Perusahaan perlu memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi. Dengan ini, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, kepuasan, dan perkembangan karyawan serta organisasi secara keseluruhan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2014) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kasmir (2016) Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode Tertentu. Adhari (2020) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena mencerminkan sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga berpengaruh terhadap keseluruhan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan tingkat kepuasan karyawan sebagai bagian dari strategi peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Kepuasan kerja dapat diukur melalui evaluasi terhadap hasil tugas yang telah diselesaikan oleh karyawan. Jika hasil kerja karyawan mendapat nilai yang tinggi sesuai atau melebihi harapan perusahaan, maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat. Griffin dan Moorhead (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap atau respons emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk tugas yang dikerjakan, kondisi lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi atau bahkan melampaui harapan serta kebutuhan karyawan.

### **Disiplin Kerja**

Sedarmayanti (2017) dalam bukunya *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, yang menyatakan bahwa disiplin kerja adalah bentuk kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi segala peraturan dan norma yang ada dalam organisasi. Menurut T. Hani Handoko (2020) kedisiplinan yang tinggi diantara karyawan adalah salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja, karena memastikan tugas diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan.

### **Kepemimpinan**

Siagian (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar bekerja dengan sukarela dan penuh antusias untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan menekankan pada aspek pengaruh dan motivasi yang dimiliki seorang pemimpin dalam mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Pemimpin yang efektif harus mampu menginspirasi serta memotivasi anggota tim agar bekerja dengan semangat dan dedikasi tinggi.

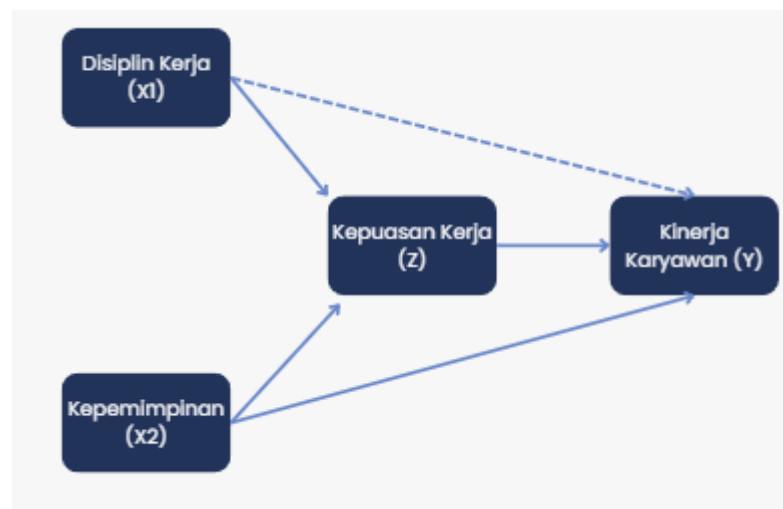
## Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2017), explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Fokus utama penelitian ini adalah menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi pada PT PLN (Persero) UID Jawa Tengah & Yogyakarta.

Menurut Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) UID Jawa Tengah & Yogyakarta yang berjumlah 140 orang. Menggunakan metode sampling jenuh, seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer, yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara langsung dengan responden, serta data sekunder, yang berasal dari dokumen perusahaan, laporan tahunan, dan penelitian terdahulu yang relevan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1-5, yang digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap berbagai pernyataan yang diajukan. Setelah data terkumpul, dilakukan serangkaian proses pengolahan data, termasuk editing untuk memastikan kelengkapan dan kualitas jawaban, coding untuk mengelompokkan data berdasarkan kode angka, serta tabulasi guna menyajikan data dalam bentuk tabel agar lebih mudah dianalisis.

Menurut Sugiyono (2017) data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS) yang dioperasikan melalui SmartPLS. Analisis ini mencakup outer model, yang bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas variabel penelitian, serta inner model, yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel laten. Selain itu, dilakukan pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping, dengan uji-t dan nilai P-value, guna mengukur pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel yang diteliti.



**Gambar 1.5 Kerangka Hipotesis**

- H1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta
- H2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta

- H3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja PT. PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta
- H4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja PT. PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta
- H5 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta
- H6 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja PT. PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta
- H7 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja PT. PLN (Persero) UID Jateng & Yogyakarta

## Hasil dan Pembahasan

### Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sebelum menguji hubungan antar variabel dalam model struktural.

#### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator yang digunakan benar-benar mampu menjelaskan variabel laten yang diukur. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE). Kriteria yang digunakan adalah nilai AVE lebih besar dari 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS, seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,5, yang menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel laten secara valid.

**Tabel 2. Matriks Validity konvergen**

Variabel	AVE
Disiplin Kerja	0,635
Kepemimpinan	0,721
Kepuasan Kerja	0,743
Kinerja Karyawan	0,678

Sumber: Hasil analisis, 2025

#### 2. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk diukur dengan Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability (CR). Sebuah konstruk dianggap reliabel jika nilai Cronbach’s Alpha > 0,6 dan Composite Reliability > 0,7. Oleh karena itu, data dan variabel dapat dianggap reliabel dan bagus.

**Tabel 3. Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0.918	0.947
Kinerja Karyawan	0.947	0.955
Kepuasan Kerja	0.951	0.959
Kepemimpinan	0.957	0.963

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS 4, 2025

### Model Struktural (Inner Model)

#### 1. Uji R-Square ( $R^2$ )

**Tabel 4. Nilai R-Square**

Variabel Dependen	$R^2$	Keterangan
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,271	Lemah
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,413	Lemah

Sumber: Hasil analisis, 2025

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan kepemimpinan mampu menjelaskan 27,1% variabilitas kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja dijelaskan sebesar 41,3% oleh disiplin kerja dan kepemimpinan.

#### 2. Uji Effect Size ( $f^2$ )

**Tabel 5. Nilai F-Square**

Hubungan Antar Variabel	$f^2$	Interpretasi
<b>Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja</b>	0,091	Lemah
<b>Kepemimpinan → Kepuasan Kerja</b>	0,175	Sedang
<b>Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan</b>	0,026	Lemah
<b>Kepemimpinan → Kinerja Karyawan</b>	0,032	Lemah
<b>Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan</b>	0,296	Sedang

Sumber: Hasil analisis, 2025

Hasil ini menunjukkan bahwa yang memiliki pengaruh sedang yaitu kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja terhadap kinerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh lemah.

#### 3. Uji Hipotesis

**Tabel 6. Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect) pada Output Path Coefficients**

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value	Kesimpulan
<b>Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja</b>	0.270	3.460	0.000	H1 Diterima
<b>Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan</b>	0.136	1.517	0.065	H2 Ditolak
<b>Kepemimpinan → Kepuasan Kerja</b>	0.373	5.164	0.000	H3 Diterima
<b>Kepemimpinan → Kinerja Karyawan</b>	0.156	1.719	0.043	H4 Diterima
<b>Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan</b>	0.488	5.504	0.000	H5 Diterima

Sumber : Hasil analisis, 2025

**Tabel 7. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) pada Output Specific Indirect Effect**

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value	Jenis Mediasi
<b>Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan</b>	0.132	2.828	0.002	<b>Full Mediation</b>
<b>Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan</b>	0.182	3.299	0.000	<b>Partial Mediation</b>

Sumber: Hasil analisis, 2025

Hasil analisis pengaruh langsung menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat disiplin

kerja yang tinggi, hal tersebut tidak serta-merta meningkatkan kinerja mereka secara langsung. Sebaliknya, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta secara langsung mendorong peningkatan kinerja mereka. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Dengan adanya full mediation, disiplin kerja tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi harus melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Artinya, organisasi perlu memastikan bahwa kedisiplinan yang diterapkan tidak hanya menjadi kewajiban formal, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa puas, sehingga mereka dapat bekerja lebih produktif. Sementara itu, kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dimediasi oleh kepuasan kerja (partial mediation). Ini berarti bahwa meskipun kepemimpinan yang baik dapat langsung meningkatkan kinerja, pengaruhnya akan lebih kuat jika kepemimpinan tersebut juga berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, terutama bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan efek disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian ini sejalan grand teori yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu teori perilaku organisasi. Menurut Robbin dan Judge (2008) perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

Hipotesis pertama, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Serdamayanti (2017) disiplin kerja diukur dengan tujuh indikator yaitu kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, produktivitas kerja, inisiatif dalam pekerjaan, kualitas kerja, sikap dan perilaku. Berdasarkan hasil distribusi frekuensi disiplin kerja menunjukkan termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu Asri Andriani dan Romat Saragih (2020) dalam “Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Divisi Regional II Jabodetabek” yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena meskipun karyawan memiliki tingkat disiplin yang baik, mereka tetap membutuhkan dorongan yang lain, seperti penghargaan atau lingkungan kerja yang mendukung, agar kinerja mereka meningkat secara optimal. Berdasarkan hasil analisis, maka hipotesis pertama diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ditolak.

Hipotesis kedua, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Menurut Sinambela (2016), disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Disiplin yang baik mencerminkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan aturan perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Astuti dan Rahardjo (2021) “Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Intervening: Kepuasan Kerja)” dijelaskan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini terjadi karena disiplin kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan terstruktur, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang disiplin cenderung lebih produktif dan memiliki hubungan kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya

meningkatkan kepuasan kerja mereka. Berdasarkan hasil analisis, maka hipotesis kedua diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja diterima.

Hipotesis ketiga, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Menurut Yukl (2019), kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Junaidi dan Susanti (2021) dalam “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat” yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan signifikan. Hal ini terjadi karena kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, mengambil keputusan, dan menciptakan motivasi kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan karyawannya serta memberikan dukungan dan apresiasi yang cukup akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal. Berdasarkan hasil analisis, maka hipotesis ketiga diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hipotesis keempat, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari table distribusi frekuensi termasuk ke dalam kategori baik. Menurut Siagian (2018) kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui komunikasi yang efektif, penghargaan yang adil, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu dilakukan oleh Aris Yuda Pratama, Ismiasih, Tri Endah Suswatiningsih, Siwi Istiana Dinarti (2022) di dalam “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara” yang menyatakan bahwa kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, maka hipotesis keempat diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diterima.

Hipotesis kelima, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung lebih produktif serta efektif (Eliyana et al., 2019). Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rubi Raya Rizqika, Chritian Wiradendi Wolor, dan Marsofiyati (2023) dengan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan lebih bertanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja juga dapat mengurangi stres kerja, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efisien dan produktif. Berdasarkan hasil analisis, maka hipotesis kelima diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

Hipotesis keenam, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hipotesis pertama, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ditolak. Pada hipotesis kedua, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja diterima, maka dapat disimpulkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan lebih puas dengan pekerjaannya karena merasa lebih terstruktur dan memiliki lingkungan kerja yang kondusif. Pada akhirnya, kepuasan kerja inilah yang berperan sebagai jembatan dalam meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan

hasil analisis, maka hipotesis keenam diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ditolak.

Hipotesis ketujuh, yaitu diduga terdapat positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widiyanto et al. (2018) "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening" yang menyatakan kepemimpinan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan rasa nyaman bagi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka. Berdasarkan hasil analisis, maka hipotesis ketujuh diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diterima.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini yang telah dijelaskan pada pembahasan, maka diperoleh kesimpulan yang mendukung Teori Perilaku Organisasi dengan disiplin kerja yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh disiplin kerja tidak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel parsial mediasi.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas maka peneliti memberikan beberapa saran dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan PT PLN (Persero) UID Jateng & DIY dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Saran yang diberikan oleh peneliti untuk perusahaan, seperti variabel kepemimpinan pada indikator pengarahannya, penghargaan dan pengakuan yaitu perusahaan dapat meningkatkan penghargaan, memberikan pengakuan secara langsung terhadap kontribusi karyawan, memberikan bimbingan secara berkala dan komunikasi yang terbuka agar membantu karyawan untuk memahami tanggung jawab mereka. Pada variabel kepuasan kerja, pada indikator disiplin kerja dan kepemimpinan yaitu perusahaan perlu menegakkan kebijakan disiplin yang konsisten dan atasan harus lebih proaktif dalam membangun komunikasi agar karyawan merasa dihargai. Pada variabel kinerja karyawan pada indikator kualitas, kuantitas, dan pengawasan yaitu perusahaan perlu memastikan standar kerja yang dipahami jelas oleh karyawan melalui pelatihan dan evaluasi berkala, mengoptimalkan beban kerja dengan pembagian tugas, dan memonitoring karyawan untuk pencapaian target kerja.

Limitasi dalam penelitian ini adalah adanya kesulitan dalam pengambilan data perusahaan dan kesulitan dalam penyebaran kuesioner kepada responden, peneliti harus mencari responden dikarenakan karyawan ada yang tidak masuk bekerja atau dinas. Hal ini, menyebabkan lamanya pengumpulan data oleh peneliti di dalam perusahaan.

Future research selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan penelitian dengan cara memberikan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, atau mengganti variabel seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan variabel lainnya untuk menunjukkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, dapat memilih objek penelitian yang lain, seperti kantor pemerintahan ataupun perusahaan swasta yang dapat dijadikan sebagai perbandingan dengan penelitian yang lain.

## Daftar Referensi

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator*. Media Nusa Creative.
- Andriani, A., & Saragih, R. (2020). SEIKO : Journal of Management & Business The Effect Of Work Discipline And Supervision On Employee Performance At PT. Telkom Division Of Regional II Jabodetabek. *Journal of Management & Business*, 3(3). [www.aturduit.com](http://www.aturduit.com)
- Astuti, W. , & R. O. S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Intervening: Kepuasan Kerja). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 123–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.12345/jim.2021.092.123>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Griffin, R. W. , & M. G. (2018). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations Cengage Learning* (12th ed.).
- Handoko, H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (BFFE).
- Junaidi, I., & Susanti, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk. . *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(3), 89–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.12345/jmsdm.2021.103.89>
- Kasmir (2016). *Manajemen Sumber Daya*. Rajawali Pers.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.
- Marjaya, I. (2018). Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan: Studi empiris pada perusahaan swasta di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(3), 112–124.
- Pratama, A. Y., Ismiasih, Suswatiningsih, T. E., & Dinarti, S. I. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara. *AGRIFITIA: Journal of Agribusiness Plantation*, 2(1). <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational behavior* (13th ed.). Pearson Prentice Hall
- Rubi Raya Rizqika, Chritian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(2), 45–58.
- Sardina, M. (2018). Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Jaminan Kredit Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(1), 89–102.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2018). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta.

- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan produktivitas*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Widianto, T., & Supriyono, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Islam*, 6(1), 123–134.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.12345/jmi.2018.061.123>
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.