

# Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening

Aditya Hendrawan<sup>1</sup>, Ari Pradhanawati<sup>2</sup>, & Ngatno<sup>3</sup>

Email: [aditya.heendra@gmail.com](mailto:aditya.heendra@gmail.com)

## ABSTRACT

*In the year 2011 through 2015, PT Cassanatama Naturindo have a disturbance of their business development, mainly on their sale per year and absence of their worker. According of the retrieved data, there is effect between worker absence and their sales ups and down compared of their target that must accomplished. So, from that fact researcher can see that there is relation between work motivation, work satisfaction, and work discipline with worker performance.*

*This study aims to determine the effect of work motivation and work satisfaction towards worker performance thru work discipline as intervening variable. Type of explanatory research, data collection techniques are interviews with the tool questionnaire, sampling technique purposive sampling with a sample size 95 of PT Cassanatama Naturindo Semarang Workers. The data were analyzed through software SPSS.*

*The result showed work motivation towards work discipline have affect with t score > t table. The effect work satisfaction with work discipline have affection t score > t table. Effect of work motivation and work satisfaction towards work discipline with F score > F table, effect work motivation towards worker performance with t score > t table, effect of work satisfaction toward worker performance with t score > t table, effect of work discipline towards work performance with t score > t table, effect of work motivation, work satisfaction, and work discipline towards work performance with F score > F table. Fairly, based of sobel test, work motivation affecting worker performance thru work discipline, have t score > t table, and work satisfaction affecting worker performance thru work discipline have t score > t table.*

*In Conclusion, all of independent variables of this study have affect towards dependent variables, either partially or simultan, thus work motivation which affecting worker performance thru work discipline occured partial mediation, and work satisfaction variable with worker performance thru work discipline occured partial mediation. Reseacher suggest, on increasing worker performance, company must expressly correcting accuracy of employee to producing consistent with company standard. Dividing job must consistently with employee skill so that they can work as maximize, and then company could afford training for their workers, increase salary, and concern of recruitment education.*

**Keywords:** work motivation, work satisfaction, work discipline, worker performance, intervening

## ABSTRAKSI

Pada tahun 2011 sampai dengan 2015 PT. Cassanatama Naturindo mengalami gejolak dalam perkembangan bisnisnya, terutama pada bagian penjualan pertahun dan absensi para karyawan. Dalam data yang diperoleh, terdapat pengaruh antara absensi para karyawan dengan naik turunnya jumlah penjualan yang dibandingkan oleh target yang harus dicapai. Sehingga dari sini dapat dilihat bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Tipe penelitian *explanatory*, teknik pengumpulan data yaitu wawancara dengan *guiding questions* dan kuesioner, teknik pengambilan sampel dengan metode sensus dengan jenis sampel *non probability sampling*, jumlah sampel 95 karyawan bagian produksi. Data dianalisa melalui perangkat lunak SPSS.

Hasil dan pembahasan menunjukkan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja dengan nilai t hitung > t tabel, Pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dengan nilai t hitung > t tabel, Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dengan nilai F hitung > F tabel, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung > t tabel, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t

<sup>1</sup> Aditya Hendrawan, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>2</sup> Ari Pradhanawati, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup> Ngatno, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

hitung > t tabel, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung > t tabel, pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung > F tabel. Sedang, berdasarkan uji Sobel motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui disiplin kerja, memiliki nilai t hitung > t tabel, dan kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui disiplin kerja, memiliki nilai t hitung > t tabel.

Kesimpulannya seluruh variabel independen dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap variabel dependennya, baik secara parsial maupun simultan, sedangkan variabel motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui disiplin kerja terjadi mediasi parsial, dan variabel kepuasan kerja yang kinerja karyawan melalui disiplin kerja terjadi mediasi parsial. Saran dalam meningkatkan kinerja karyawan pihak perusahaan harus secara tegas mengoreksi ketelitian karyawan dalam bekerja agar produk yang dihasilkan tetap sesuai dengan standar perusahaan. Pembagian tugas juga harus sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga mereka bisa bekerja secara maksimal, kemudian perusahaan dapat mengadakan pelatihan untuk para karyawan, meningkatkan upah, dan memperhatikan pendidikan dalam proses rekrutmen.

**Kata Kunci:** motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, kinerja karyawan, intervening

## **Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktifitas manajemen perusahaan berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin agar kinerja perusahaan terus meningkat. Menurut Budi Setiawan dan Waridin (2006:16) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan dari pihak organisasi.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, kinerja sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang bisa berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, hal tersebut merupakan faktor kunci yang bisa meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja karyawan, bahwa kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari data yang diperoleh pada tahun 2011-2015 pada PT Cassanatama Naturindo Semarang, ditemukan bahwa absensi karyawan paling banyak terjadi pada tahun 2013 berjumlah 42 orang dengan jumlah hasil penjualan 123,622kg dan hasilnya lebih kecil dari target penjualannya sebesar 350kg sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penjualan di tahun tersebut mengalami penurunan sebesar 64,75% dari target penjualan. Hal yang sama juga terjadi pada tahun 2015 dengan absensi karyawan terbanyak kedua dari data lima tahun terakhir yang berjumlah 39 orang dengan jumlah hasil penjualan 227,66kg dan hasilnya lebih kecil dari jumlah target penjualannya sebesar 300kg sehingga dapat diketahui pada tahun 2015 jumlah hasil penjualannya mengalami penurunan sebesar 24,22% dari jumlah target penjualan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa absensi karyawan yang semakin tinggi menyebabkan realisasi jumlah penjualan yang mengalami penurunan atau tidak mencapai target penjualan dijadikan masalah dalam kinerja karyawan. Dari masalah diatas penulis tertarik untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening pada karyawan khususnya bagian produksi PT Cassanatama Naturindo Semarang.

## **Kajian Teori**

### **Motivasi Kerja**

Berelson dan Stainer (dalam Sinungan, 2005:134) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Seorang karyawan akan termotivasi dalam bekerja apabila kebutuhannya

terpenuhi. Dan motivasi akan bermuara pada pencapaian tujuan. Apabila karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan pribadinya maka mereka juga harus meningkatkan kinerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001, dalam Wibowo, 2012:379) “motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*”. Menurut Rivai (2004:456) motivasi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain. Dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi.

Tingkat motivasi antara individu yang satu dengan yang lain beraneka ragam maupun dalam diri seorang individu pada waktu yang berlainan. Mungkin dapat dikatakan teori motivasi yang paling terkenal adalah hirarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan, yaitu: (Hasibuan, 2003:146), yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan Aktualisasi diri. Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan/kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku seseorang yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan manajemen, yang pada intinya untuk memenuhi kebutuhan, yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

## **Kepuasan Kerja**

Hasibuan (2006:202) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Terwujudnya kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri individu karyawan maupun faktor dari luar diri individu karyawan. Mangkunegara (2002:120) mengemukakan tentang dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Kedua, faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja jabatan. Hasibuan (2006:203) mengemukakan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat-ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut Luthans (2006:243) mengemukakan terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja merupakan respon emosional terdapat situasi kerja, kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh bagaimana hasil yang diperoleh sesuai atau melebihi harapannya, kepuasan kerja mencerminkan beberapa perilaku yang berkaitan. Dijelaskan Luthan dalam bukunya Perilaku Organisasi secara rinci sebagai dimensi terjadinya suatu kepuasan kerja, dan merupakan pengembangan dari ketiga dimensi sebelumnya, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan (supervisi), dan rekan kerja.

## **Disiplin Kerja**

Sastrohadiwiryo (2005:291) disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup

menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma yang berlaku (Hasibuan, 2006:193). Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan yang berlaku. Dan dalam kedisiplinan karyawan diperlukan peraturan dan hukuman. Peraturan itu sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan, dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, dan karyawan. Perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan mematuhi peraturan-peraturan yang ada.

Menurut Hasibuan (2006:214) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai diantaranya adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat (pengawasan melekat), sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

## **Disiplin Kerja**

Hasibuan (2006:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Rivai (2004:14) mengemukakan kata kinerja, jika dilihat asal katanya adalah terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari akar kata *to perform* yang berarti melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Gomes (2003:142) mengungkapkan penilaian dengan berdasarkan judgement based performance appraisal. Dalam penilaian ini ada beberapa dimensi yang harus diikuti yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan, kreativitas, *cooperation*, *dependability*, inisiatif, dan kualitas personal

## **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan referensi dalam penyusunan penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan adalah penelitian yang memiliki relevansi dengan tema yang diangkat yaitu mengenai motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian yaitu :

1. Dalam penelitian Audita Julia (2012) yang berjudul “Faktor-Faktor Kepuasan kerja dan Pengaruhnya terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tata Ruang dan Tata Bagunan Kota Medan” menyatakan bahwa Ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap disiplin kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi dalam suatu organisasi dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai dan sebaliknya jika dalam organisasi, kepuasan kerja pegawainya rendah maka menurunkan tingkat disiplin mereka. Kontribusi variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 11,3%.
2. Dalam penelitian Febri Furqon Artadi (2015) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari” menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Merapi Agung Lestari. Hal ini dibuktikan dengan kontribusi kepuasan kerja menjelaskan kinerja karyawan dengan hasil koefisien determinasi 0,123 atau 12,3%.

3. Dalam penelitian Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) APD Semarang” menyatakan bahwa motivasi kerja dari karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil koefisien determinasi sebesar 0,639 atau 63,9% mampu menjelaskan variabel disiplin kerja.
4. Dalam jurnal Suprayitno (2007) yang meneliti tentang “Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini yaitu pada karyawan Sub Dinas Kebersihan dan Tata Kota DPU dan LLAJ Kabupaten Karanganyar. Disimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh signifikan dan positif antara disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Angka koefisien determinasi sebesar 53,3% dan sisanya 46,7% dijelaskan oleh sebab – sebab yang lain di luar variabel yang diteliti.

## Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe *explanatory research*, yaitu. tipe penelitian yang mencoba untuk menjelaskan suatu fenomena sosial tertentu dengan melihat hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa dari hasil analisa data yang disajikan. Dari subjek penelitian yaitu karyawan PT. Cassanatama Naturindo Semarang, maka akan didapatkan data mengenai motivasi kerja (X1), kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui disiplin kerja (Y1). Motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan variabel independen, variabel kinerja karyawan merupakan variabel dependen dan disiplin kerja merupakan variabel intervening

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:115). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Cassanatama Naturindo Semarang.

Dalam penelitian ini yang dijadikan sampel penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Cassanatama Naturindo Semarang. Jadi penelitian didasarkan pada metode sensus dengan jumlah populasi secara keseluruhan. Peneliti mempertimbangkan seluruh elemen-elemen dari populasi karyawan bagian produksi. Maka sampel dalam penelitian secara keseluruhan terdiri dari 95 karyawan bagian produksi sebagai responden di PT. Cassanatama Naturindo Semarang menggunakan metode sensus.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *Non Probability Sampling*. *Non Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2010:120-121). Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel hanya pada karyawan bagian produksi dan setiap karyawan bagian produksi diberi satu kali kesempatan menjadi responden. Peneliti membuat kriteria tertentu siapa yang dijadikan sebagai informan sumber data. Adapun teknik analisis digunakan dalam penelitian ini yaitu uji korelasi, uji determinasi, uji regresi linear berganda, uji sobel, dan uji signifikansi. Analisis data ini dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS Versi 20.

## Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening pada PT Cassanatama Naturindo Semarang, diperoleh kesimpulan bahwa Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja PT. Cassanatama Naturindo Semarang telah terbukti. Hal ini terbukti berdasarkan penelitian dengan hasil koefisien determinasi variabel motivasi kerja sebesar 0,407 atau 40,7% yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja. Tingkat keeratan hubungan antar variabel motivasi kerja (X<sub>1</sub>) dan variabel disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) adalah sebesar 0,638 sehingga mempunyai arti bahwa hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja menurut Sugiyono (2010:250) kategorinya ke arah kuat.

Kemudian dilihat dari uji signifikansi, yang menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung sebesar 7,991 yang lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 1,9858. Sehingga hipotesis pertama yang berbunyi “diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja PT. Cassanatama Naturindo Semarang” diterima. Hal ini diperkuat dengan teori yang menyatakan bahwa dalam tujuan yang diperoleh dari pemberian motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:97) adalah meningkatkan disiplin karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Aries Susanti dan Sigit wahyu Baskoro (2012) yang menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja PT.Cassanatama Naturindo Semarang telah terbukti. Hal ini terbukti berdasarkan hasil koefisien determinasi variabel kepuasan kerja 0,097% atau 9,7% yang berarti bahwa variabel disiplin kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja sebesar 9,7%. Tingkat keeratan hubungan antara variabel kinerja karyawan terhadap disiplin kerja adalah sebesar 0,312 yang mempunyai arti bahwa hubungan kepuasan kerja dan disiplin kerja menurut Sugiyono kategorinya rendah namun tetap mempunyai pengaruh yang signifikan bila dilihat dari  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$  tabel yaitu  $t$  hitung sebesar 3,163 yang lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1,9858. Sehingga hipotesis yang berbunyi “motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja PT. Cassanatama Naturindo Semarang” diterima. Hal ini diperkuat oleh teori Wexlay dan Yukl dalam Mangkunegara (2007:117) bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor bagaimana karyawan merasakan bagian kerja yang diterimanya. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula disiplin kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Audia Junita (2012) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja karyawan.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja PT.Cassanatama Naturindo Semarang telah terbukti. Hal ini terbukti berdasarkan hasil koefisien determinasi sebesar 0,422 atau 42,2% yang artinya variabel disiplin kerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja. Tingkat keeratan hubungan antara variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja adalah sebesar 0,650 sehingga mempunyai arti bahwa hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja menurut Sugiyono kategorinya adalah kuat. Kemudian dilihat dari uji signifikansi yang menunjukkan bahwa nilai  $F$  hitung sebesar 33,594 lebih besar dari  $F$  tabel sebesar 3,010. Sehingga hipotesis yang berbunyi “motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja PT. Cassanatama Naturindo Semarang” diterima.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Cassanatama Naturindo Semarang telah terbukti. Hal ini terbukti berdasarkan hasil koefisien determinasi yaitu sebesar 0,354 atau 35,4% yang artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja sebesar 35,4%. Tingkat keeratan hubungan antara variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebesar 0,595 sehingga mempunyai arti bahwa hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan menurut Sugiyono kategorinya ke arah sedang. Kemudian dilihat dari uji signifikansi yang menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung sebesar 7,138 yang lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1,9858. Sehingga hipotesis yang berbunyi “motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Cassanatama Naturindo Semarang” diterima. Hal ini diperkuat oleh teori Kreitner dan Kinicki (2001, dalam Wibowo, 2012:379) yang menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal-directed behavior. Hasil penelitian ini seperti penelitian William (2010) yang menyatakan bahwa reliabilitas dan validitas antara variabel motivasi kerja dengan kinerja mempunyai akurasi tinggi.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cassanatama Naturindo Semarang telah terbukti. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien determinasi variabel kepuasan kerja sebesar 0,188 atau 18,8% yang artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja sebesar 18,8%. Tingkat keeratan hubungan antara variabel kepuasan dan kinerja karyawan adalah sebesar 0,433 sehingga mempunyai arti bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menurut Sugiyono kategorinya ke arah sedang. Kemudian dilihat dari hasil uji signifikansi, yang menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung sebesar 4,637 yang lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 1,9858. Sehingga hipotesis yang berbunyi “kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cassanatama Naturindo Semarang” diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian

Febri Furqon Artadi (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Merapi Agung Lestari.

Hipotesis keenam yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cassanatama Naturindo Semarang telah terbukti. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien determinasi variabel disiplin kerja sebesar 0,348 atau 34,8% yang artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja sebesar 34,8%. Tingkat keeratan hubungan antara variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan adalah sebesar 0,590 sehingga mempunyai arti bahwa hubungan disiplin kerja dan kinerja karyawan menurut Sugiyono kategorinya ke arah kuat. Kemudian dilihat dari uji signifikansi, yang menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung sebesar 7,045 yang lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 1,9858. Sehingga hipotesis yang berbunyi “disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cassanatama Naturindo Semarang” diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprayitno (2010) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sub Dinas Kebersihan dan Tata Kota DPU dan LLAJ Kabupaten Karanganyar.

Hasil  $F$  hitung sebesar 27,830 lebih besar dari  $F$  tabel sebesar 2,70. nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,245, nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,231 dan nilai koefisien regresi disiplin kerja sebesar 0,228. Hasil uji tersebut diperkuat dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 0,478 atau 47,8%. Artinya adalah variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja sebesar 47,8%. Tingkat keeratan hubungan antara variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,692 yang artinya bahwa hubungan antara variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menurut Sugiyono kategorinya ke arah kuat. Sehingga hipotesis yang berbunyi “motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cassanatama Naturindo Semarang” diterima.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan sebesar 0,227 dan juga berpengaruh tidak langsung, yaitu artinya dari motivasi kerja ke disiplin kerja (sebagai intervening) lalu ke kinerja karyawan yaitu sebesar 0,1698 dan total pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,4468. Berdasarkan hasil Uji Sobel didapatkan nilai  $t$  hitung (3,1498) >  $t$  tabel (1,9858), maka nilai koefisien 0,1698 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi dan mediasi terjadi pada hipotesis ini adalah hipotesis parsial, karena signifikansi motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) tidak berubah menjadi lebih besar dari 0,05 meskipun mendapat pengaruh dari variabel mediasi. Pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi “motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Cassanatama Naturindo Semarang” diterima.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan sebesar 0,269 dan juga berpengaruh tidak langsung, yaitu dari kepuasan kerja ke disiplin kerja (sebagai intervening) lalu ke kinerja karyawan sebesar 0,1529 dan total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,4219. Berdasarkan Uji Sobel didapatkan nilai  $t$  hitung (2,7654) >  $t$  tabel (1,9858), maka nilai koefisien 0,1529 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi dan mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, yang disebabkan keberadaan signifikansi kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) tidak berubah menjadi lebih besar dari 0,05 meskipun mendapat pengaruh mediasi. Pengujian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi “kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Cassanatama Naturindo Semarang” diterima.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Peran pimpinan di dalam mengelola perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan atau bawahannya. Karyawan hanya mengikuti prosedur kerja, standar operasional dan aturan yang

berlaku di perusahaan. Prosedur kerja dan aturan yang dibuat perusahaan yang dirasa masih belum tegas menjadi celah bagi beberapa karyawan yang memang memiliki karakter yang kurang profesional. Hal ini berkaitan dengan kesadaran karyawan itu sendiri dalam menjalani perannya sebagai karyawan di perusahaan. Kondisi perusahaan yang berhubungan dengan fisik maupun non fisik seperti sarana dan fasilitas perusahaan, prosedur kerja dan aturan yang sudah ada di perusahaan dan kemampuan karyawan yang memiliki tingkatan yang berbeda sehingga mempengaruhi hasil kinerja di dalam perusahaan.

2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya di perusahaan maka akan menyebabkan disiplin kerja yang semakin meningkat. Motivasi kerja pada karyawan dalam kategori tinggi. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden masih terdapat indikator yang tidak mencapai rata-rata nilai, yakni sub item di dalam indikator kebutuhan fisiologis dan penghargaan karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan menyebabkan disiplin kerja semakin tinggi. Kepuasan kerja pada karyawan berada dalam kategori tinggi. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden masih terdapat indikator kepuasan kerja yang tidak mencapai rata-rata nilai, yakni di dalam sub item indikator pekerjaan itu sendiri dan pengawasan.
4. Motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan maka akan menyebabkan disiplin kerja yang semakin tinggi. Tingkat keeratan hubungan antar variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja masuk dalam kategori kuat. Berdasarkan uji regresi motivasi kerja lebih dominan dari pada kepuasan kerja dalam mempengaruhi disiplin kerja.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka akan menyebabkan kinerja yang semakin baik. Kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden masih terdapat indikator yang tidak mencapai nilai rata-rata, yakni pada sub item indikator kualitas kerja, kuantitas kerja dan standar profesional kerja karyawan.
6. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan menyebabkan kinerja karyawan yang semakin baik. Variabel independen berbanding lurus pengaruhnya terhadap variabel dependen, hal ini juga menjadi hasil pengujian untuk hipotesis lainnya yang sejenis.
7. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan maka akan menyebabkan kinerja karyawan yang semakin baik. Disiplin kerja karyawan berada dalam kategori tinggi. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden masih terdapat indikator yang tidak mencapai rata-rata, yakni seluruh item indikator teladan pimpinan, sebagian sub item indikator keadilan dan sebagian kecil sub item indikator sanksi hukuman.
8. Motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja maka akan menyebabkan kinerja karyawan semakin membaik. Tingkat keeratan hubungan antar variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan masuk dalam kategori kuat. Berdasarkan uji regresi, motivasi kerja lebih dominan dari pada kepuasan kerja dan disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
9. Antara motivasi kerja dan kinerja karyawan terdapat pengaruh mediasi yang signifikan, variabel mediasi yang dimaksud yaitu disiplin kerja. Pada hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap



kinerja karyawan melalui disiplin kerja terjadi mediasi langsung dan tidak langsung, artinya, motivasi kerja dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Mediasi yang terjadi pada hipotesis ini termasuk sebagai mediasi parsial.

10. Antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan terdapat pengaruh mediasi yang signifikan, variabel mediasi yang dimaksud yaitu disiplin kerja. Pada hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja terjadi mediasi langsung dan tidak langsung, artinya, kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Mediasi yang terjadi pada hipotesis ini termasuk sebagai mediasi parsial.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan dan pembahasan yang didapat dari hasil penelitian, maka peneliti mencoba memberikan saran atau masukan yang mungkin dapat membantu perusahaan. Adapun saran dari peneliti adalah sebagai berikut, yaitu :

1. Untuk meningkatkan motivasi kerja, dimana beberapa indikator diantaranya kebutuhan fisiologis, maka PT. Cassanatama Naturindo Semarang harus melengkapi fasilitas kerja yang belum ada dan dibutuhkan oleh karyawan dan memperbarui atau meremajakan fasilitas kerja yang kondisi fisik dan fungsinya mulai menurun. Selain itu juga dalam indikator penghargaan, pihak perusahaan harus lebih memperhatikan pemberian insentif karyawan karena sangat mempengaruhi motivasi karyawan.
2. Untuk meningkatkan beberapa indikator yang terdapat di variabel kepuasan kerja, perlu adanya peningkatan semua aspek terkait dengan pekerjaan yang diberikan bisa memperbaiki kualitas hidup karyawan, peran supervisor dalam menjalankan fungsi pengawasannya dan tindakan koreksi pengawas atau supervisor kepada karyawan harus diperbaiki.
3. Untuk meningkatkan beberapa nilai indikator didalam disiplin kerja, harus memperlihatkan contoh teladan pimpinan yang tegas dan disiplin dan bisa ditiru oleh karyawan. Selain itu juga perusahaan harus memperhatikan dalam penentuan waktu kerja karyawan agar pekerjaan mereka bisa selesai sesuai waktu yang ditentukan dan tidak membuat mereka memaksakan batas kemampuannya untuk bekerja. Peraturan yang dibuat oleh perusahaan juga harus tegas dan transparan sehingga tidak ada perlakuan khusus kepada karyawan berkaitan dengan perlindungan dari peraturan.
4. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan haruslah secara tegas mengoreksi ketelitian karyawan dalam bekerja agar produk yang dihasilkan tetap sesuai dengan standar perusahaan. Pembagian kerja juga harus tepat dan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga mereka bisa bekerja dengan maksimal. Selain itu juga perusahaan harus mengkondisikan kegiatan kerja disesuaikan dengan standar kerja yang sudah ada di perusahaan.
5. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan disarankan lebih sering mengadakan pelatihan yang ditujukan kepada karyawan, khususnya karyawan dibidang produksi.
6. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan disarankan dalam perekrutan karyawan memberi standar tingkat pendidikan yang lebih tinggi.
7. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan disarankan memberi gaji atau upah yang lebih tinggi sehingga bisa memenuhi kebutuhan hidup karyawan.

## Daftar Referensi

- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu Bamba.
- Amirullah & Haris Budiyo. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Effendi, Sofian. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Organisasi dan motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, L.R dan J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management (Edisi Ke 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muchdarsyah Sinungan. 2005. *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ngatno. 2015. *Analisis Data Variabel Mediasi dan Moderasi dalam Riset Bisnis*. Yogyakarta: Farisma Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Robbins, P. Stepen, Timotty A. Jyudge. 2002. *Prilaku Organisasi (Organizational Behavior), Edisi 12. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sastrohadiwiryo, B.S. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Adinistratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakartra: Rajawali Pers.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

- Azharil, Syaifurrahim, DB. Paranoan dan Bambang Irawan (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Pasukan Kuning Di Dinas Kebersihan, Pertamanan, Dan Pemadam Kebakaran Kota Bontang. Volume 1. No. 1. Diakses pada 17 Juli 2016.
- Julia, Audita. (2012). *Faktor-faktor kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tata Ruang Bangunan Kota Medan*. Jurnal Keuangan & Bisnis. Vol. 4, No. 1. Diakses pada 26 November 2016.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, & Tinton Rumbungan Octorend (2016). Effect of Work Dicipline, Work Motivation dan Job Satisfaction on Employee Organizational Mommitment in The Company. Volume 3, No.8. Diakses pada 13 Juni 2016.
- Setiawan, Budi, dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*, Vol. 2 No. 2, Hal. 181-250. Diakses pada 24 Januari 2016.
- Suprayitno dan Sukir. 2007. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol. 2, No. 1, pp. 23-24. Diakses pada 10 Februari 2016.
- Susanty, Aries. Baskoro, Sigit wahyu. (2012). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang*. J@TI Universitas Diponegoro. Vol. 7, No. 2. Diakses pada 27 November 2016.
- Artadi, Febri Furqon. (2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari*. Skripsi pada Program Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Matina Sari, Ayun. (2011). *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Cahaya Mandiri Garmen Ungaran*. Skripsi pada Program Sarjana Universitas Negeri Semarang.
- William, Akah Nandang. 2010. Employee Motivation and Performance. Bachelor's Thesis Business Management. Mikkeli University of applied Sciences.