

**KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEKANISME MEDIASI ANTARA DISIPLIN
KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN**

***JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR BETWEEN WORK DISCIPLINE, WORK
ENVIRONMENT, AND EMPLOYEE PERFORMANCE***

Marwan Effendi^{1*}, Vina Puji Rahayu², Andy Rustandy³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia^{1,2,3}

Marwaneffendi1@gmail.com^{1*}, pujirahayuvinaa@gmail.com², andywwg@gmail.com³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja pada PT Hamada Logistik Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei terhadap seluruh karyawan perusahaan yang berjumlah 62 orang melalui metode sensus. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan logistik dengan jumlah responden yang relatif kecil sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana disiplin kerja dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks industri logistik. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang kebijakan yang terintegrasi untuk memperkuat disiplin kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan meningkatkan kepuasan kerja guna mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kata kunci: Disiplin kerja; Lingkungan kerja; Kepuasan kerja; Kinerja karyawan; Industri logistik.

Abstract

This study aims to examine the effects of work discipline and the work environment on employee performance through the mediating role of job satisfaction among employees of PT Hamada Logistik Indonesia. A quantitative research design was employed using a census survey involving all 62 employees of the company. Data were analyzed using Structural Equation

Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that work discipline has a positive and significant direct effect on employee performance, whereas the work environment does not have a significant direct effect on employee performance. However, both work discipline and the work environment significantly influence employee performance indirectly through job satisfaction. The study is limited to a single logistics company with a relatively small sample size; therefore, the findings should be generalized with caution. This study contributes to the human resource management literature by providing empirical evidence that job satisfaction serves as a mediating mechanism through which work discipline and the work environment influence employee performance in the logistics industry. The findings also provide practical insights for managers in designing integrated human resource policies that strengthen work discipline, improve the work environment, and enhance job satisfaction to achieve better employee performance.

Keywords: *Work discipline; Work environment; Job satisfaction; Employee performance; Logistics industry.*

PENDAHULUAN

Industri logistik memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional melalui kelancaran distribusi barang dan jasa. Sektor ini berfungsi sebagai penghubung antara produsen dan konsumen serta menjadi tulang punggung aktivitas perdagangan domestik maupun internasional (Rodrigue, 2020). Seiring dengan perkembangan perdagangan global, e-commerce, dan sistem rantai pasok modern, perusahaan logistik dituntut untuk beroperasi secara efisien, tepat waktu, dan berorientasi pada kualitas layanan guna memenuhi ekspektasi pasar yang semakin dinamis (Christopher, 2016). Dalam dinamika tersebut, kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang secara langsung memengaruhi daya saing dan keberlanjutan operasional perusahaan logistik (Mathis et al., 2017).

Dalam konteks PT Hamada Logistik Indonesia, tantangan pengelolaan sumber daya manusia masih terlihat dari tingkat kedisiplinan kehadiran karyawan. Berdasarkan data empiris tentang presensi perusahaan tahun 2023, tingkat keterlambatan karyawan berkisar antara 17,74% hingga 24,19%, sedangkan tingkat ketidakhadiran tanpa keterangan berada pada kisaran 8,06% hingga 17,74%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga disiplin kerja secara konsisten. Bagi perusahaan logistik yang sangat bergantung pada ketepatan waktu, koordinasi operasional, dan kualitas pelayanan, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas operasional serta pencapaian kinerja perusahaan sehingga memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan organisasi. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya pada sektor jasa seperti logistik yang sangat bergantung pada kualitas layanan dan keandalan operasional (Armstrong & Taylor, 2020). Oleh karena itu, praktik SDM yang dirancang dan diimplementasikan secara efektif menjadi prasyarat penting bagi peningkatan kinerja karyawan.

Pada tingkat operatif, industri logistik memiliki karakteristik kerja yang berbeda dibandingkan sektor lain, antara lain tingginya tekanan waktu, sistem kerja berbasis target, kebutuhan koordinasi lintas fungsi, serta tuntutan akurasi dan kecepatan dalam proses operasional. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk bekerja secara disiplin sekaligus mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Ketidakefektifan perusahaan dalam mengelola disiplin kerja dan lingkungan kerja berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

Dalam praktiknya, perusahaan logistik kerap menghadapi permasalahan keterlambatan operasional, tingkat absensi yang relatif tinggi, serta fluktuasi kinerja karyawan. Fenomena ini menunjukkan bahwa penerapan aturan kerja dan penyediaan lingkungan kerja fisik semata belum cukup untuk menjamin kinerja yang optimal. Diperlukan pendekatan manajemen yang juga memperhatikan respons psikologis karyawan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan organisasi (Mathis et al., 2017).

Meskipun praktik SDM telah lama diakui sebagai determinan penting kinerja karyawan, hasil penelitian empiris mengenai mekanisme pengaruhnya masih menunjukkan inkonsistensi. Pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, misalnya, sejumlah penelitian melaporkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Cabarcos et al., 2022), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan (Rismayadi, 2022), tetapi bekerja melalui mekanisme psikologis tertentu. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan belum mencapai konsensus empiris sehingga memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks industri logistik di Indonesia.

Dalam perkembangan literatur manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik organisasi diterjemahkan menjadi perilaku dan kinerja kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai konsekuensi dari praktik SDM, tetapi juga sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi menghasilkan kinerja (Effendi, 2023) yang lebih baik.

(Maryadi et al., 2026) menunjukkan bahwa determinan kinerja karyawan sangat beragam dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi. Namun kajian tersebut juga mengindikasikan bahwa mekanisme hubungan antarpraktik SDM masih memerlukan pengujian empiris pada konteks organisasi yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat dua kesenjangan penelitian (*research gaps*) yang perlu mendapat perhatian. **Pertama**, hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian penelitian melaporkan adanya pengaruh positif yang signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu terjadi secara langsung karena dipengaruhi oleh kondisi psikologis maupun karakteristik organisasi. Inkonsistensi tersebut menunjukkan

bahwa hubungan antara praktik SDM dan kinerja karyawan belum sepenuhnya dapat dijelaskan melalui model hubungan langsung.

Selain inkonsistensi temuan empiris, penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa hubungan antara praktik SDM dan berbagai luaran karyawan tidak selalu dapat dijelaskan melalui pengaruh langsung. Penelitian terkini menunjukkan bahwa hubungan tersebut sering kali bekerja melalui mekanisme psikologis tertentu (*complex mechanism*) sehingga memerlukan variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana praktik organisasi diterjemahkan menjadi luaran individu. Dengan demikian, hubungan antara disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan masih menyisakan *black box* yang memerlukan penjelasan empiris lebih lanjut, khususnya melalui peran kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis dalam konteks industri logistik (Saragih et al., 2024).

Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel independen atau sekadar variabel mediasi statistik, sementara kajian yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan praktik SDM menjadi peningkatan kinerja, khususnya pada perusahaan jasa logistik di Indonesia, masih relatif terbatas. Padahal industri logistik memiliki karakteristik operasional yang berbeda dengan sektor lainnya, seperti tingginya tekanan waktu, koordinasi lintas fungsi, tuntutan ketepatan distribusi, serta orientasi pada kualitas layanan, sehingga memungkinkan terbentuknya mekanisme hubungan yang berbeda dibandingkan konteks organisasi lainnya.

Berdasarkan kedua kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi pada PT Hamada Logistik. Kebaruan penelitian ini terletak pada penjelasan mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan melalui perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* pada konteks perusahaan jasa logistik di Indonesia.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan menjelaskan mekanisme hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan melalui perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* pada konteks industri jasa logistik di Indonesia.

Disiplin kerja merupakan salah satu praktik SDM yang berfungsi mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi melalui kepatuhan terhadap peraturan, prosedur kerja, dan standar operasional. Dalam organisasi yang berorientasi pada kualitas layanan dan ketepatan waktu, seperti industri logistik, disiplin kerja menjadi prasyarat penting untuk menjaga konsistensi proses operasional dan meminimalkan kesalahan kerja. Oleh karena itu, disiplin kerja sering dipandang sebagai salah satu sumber daya organisasi (*job resources*) yang membantu karyawan melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Penelitian (Anugrah Pandia et al., 2026) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap peraturan kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan serta mendorong peningkatan kinerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia,

disiplin kerja tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian, tetapi juga sebagai sarana pembentukan perilaku kerja yang produktif sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Temuan tersebut didukung oleh berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa praktik SDM yang terstruktur mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan melalui pembentukan perilaku kerja yang konsisten.

Penjelasan tersebut sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang menyatakan bahwa sumber daya kerja yang tersedia dalam organisasi membantu karyawan memenuhi tuntutan pekerjaan, meningkatkan motivasi, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks penelitian ini, disiplin kerja diposisikan sebagai salah satu sumber daya organisasi yang memungkinkan karyawan bekerja secara lebih terarah, tepat waktu, dan sesuai dengan standar operasional perusahaan logistik.

Berdasarkan argumentasi teoritis dan bukti empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H1: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan masih menjadi salah satu isu yang memperlihatkan temuan empiris yang beragam dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Penelitian (Cabarcos et al., 2022) melaporkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan produktivitas, efektivitas kerja, dan kualitas kinerja karyawan karena menciptakan kondisi yang mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Namun demikian, penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung (Rismayadi, 2022). Dalam beberapa konteks organisasi, lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi bekerja melalui mekanisme psikologis seperti kepuasan kerja atau keterikatan kerja. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan masih belum sepenuhnya konsisten sehingga memerlukan pengujian lebih lanjut pada berbagai konteks organisasi.

Perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* memberikan penjelasan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu bentuk *job resources* yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Akan tetapi, keberadaan sumber daya tersebut tidak selalu diterjemahkan secara langsung menjadi peningkatan kinerja. Pengaruh lingkungan kerja sering kali bergantung pada bagaimana karyawan mengevaluasi pengalaman kerjanya. Ketika lingkungan kerja dipersepsikan mampu memberikan rasa aman, dukungan sosial, dan kenyamanan dalam bekerja, kondisi tersebut akan meningkatkan keadaan psikologis yang positif sehingga mendorong perilaku kerja yang lebih produktif. Sebaliknya, apabila sumber daya tersebut tidak diinternalisasi secara positif oleh karyawan, pengaruh langsung terhadap kinerja menjadi relatif lemah. Kondisi tersebut menjadi semakin relevan pada industri logistik yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tekanan waktu tinggi, koordinasi operasional yang kompleks, serta target pelayanan yang ketat.

Dalam konteks seperti ini, keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh kondisi lingkungan kerja, tetapi juga oleh bagaimana lingkungan tersebut membentuk kepuasan kerja dan kesiapan psikologis karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu,

hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan masih layak diuji kembali, khususnya pada perusahaan logistik yang memiliki karakteristik operasional berbeda dengan sektor industri lainnya. Berdasarkan argumentasi teoritis dan inkonsistensi temuan empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk yang paling banyak diteliti dalam literatur perilaku organisasi karena dipandang sebagai faktor yang menjelaskan bagaimana pengalaman kerja diterjemahkan menjadi perilaku dan kinerja karyawan. Berbeda dengan pendekatan yang menempatkan kinerja semata-mata sebagai konsekuensi kemampuan individu, pendekatan perilaku organisasi menekankan bahwa evaluasi positif terhadap pekerjaan akan membentuk sikap kerja yang konstruktif, meningkatkan motivasi, memperkuat komitmen, dan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu determinan utama kinerja individu di berbagai konteks organisasi.

(Memon et al., 2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena meningkatkan produktivitas dan kontribusi individu terhadap organisasi. Temuan tersebut diperkuat oleh (Effendi, 2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan penting kinerja pegawai. Selain itu, systematic literature review oleh (Maryadi et al., 2026) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan yang paling konsisten dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan pada berbagai konteks organisasi.

Konsistensi hasil tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor yang paling stabil dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, kepuasan kerja merupakan manifestasi dari proses motivasional yang muncul ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya kerja yang memadai. Ketersediaan sumber daya tersebut meningkatkan pengalaman kerja yang positif, memperkuat motivasi intrinsik, dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya dipahami sebagai hasil dari praktik SDM, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik organisasi dengan pencapaian kinerja.

Dalam konteks industri logistik, hubungan tersebut menjadi semakin penting mengingat karakteristik pekerjaan yang menuntut ketepatan waktu, koordinasi yang intensif, serta kemampuan bekerja di bawah tekanan operasional. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pelaksanaan tugas, mempertahankan kualitas pelayanan, serta lebih mampu memenuhi target operasional perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja diperkirakan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan logistik. Berdasarkan argumentasi teoritis dan bukti empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perkembangan penelitian manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa praktik organisasi tidak selalu memengaruhi kinerja karyawan secara langsung. (Hartati et al.,

2025) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepatuhan terhadap peraturan organisasi, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya membentuk perilaku kerja yang produktif, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Perspektif ini menempatkan kepuasan kerja sebagai salah satu mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja.

Disiplin kerja dan lingkungan kerja merupakan dua praktik SDM yang berpotensi membentuk pengalaman kerja karyawan. Disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten memberikan kejelasan mengenai standar perilaku, tanggung jawab, dan ekspektasi organisasi sehingga menciptakan rasa kepastian dalam bekerja. Di sisi lain, lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan memberikan dukungan sosial memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif. Kedua kondisi tersebut diperkirakan meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan yang pada akhirnya tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja. Penelitian (Aruan & Fakhri, 2015) membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik maupun nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, didukung fasilitas kerja yang memadai, serta hubungan interpersonal yang harmonis meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya sehingga memperkuat kepuasan kerja.

Penjelasan tersebut sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang menyatakan bahwa berbagai sumber daya kerja (*job resources*) berfungsi mengurangi tekanan pekerjaan sekaligus meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya yang memadai, seperti penerapan disiplin kerja yang konsisten dan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan cenderung mengalami kondisi psikologis yang lebih positif. Kondisi tersebut meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku kerja produktif dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

(Paramitha et al., 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hasil tersebut diperkuat oleh (Fitriani & Rahayu, 2025) yang membuktikan bahwa disiplin kerja akan memberikan pengaruh yang lebih optimal terhadap kinerja apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh penerapan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh kemampuan kebijakan tersebut dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas praktik organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan itu sendiri, tetapi juga oleh sejauh mana kebijakan tersebut mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan.

Temuan-temuan empiris tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai konsekuensi dari praktik manajemen sumber daya manusia, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana disiplin kerja dan lingkungan kerja diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja

dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana disiplin kerja dan lingkungan kerja diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

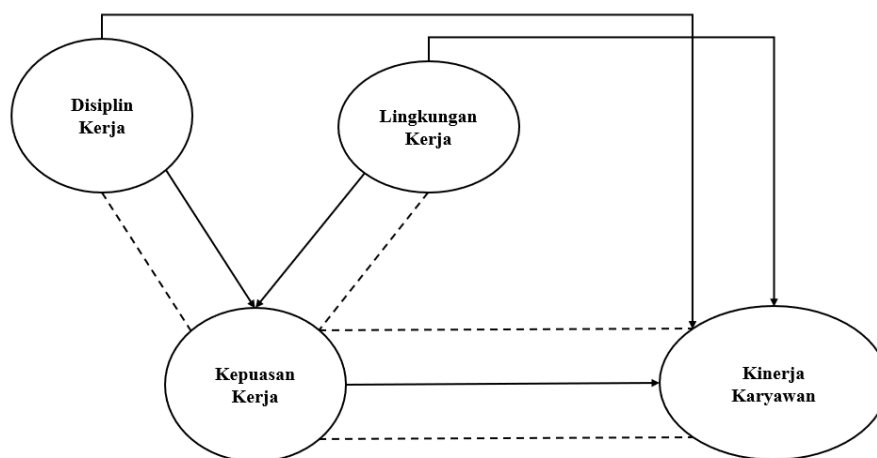
H4: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menguji hubungan langsung antarvariabel, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana disiplin kerja dan lingkungan kerja diterjemahkan menjadi kinerja karyawan pada konteks industri logistik. Secara umum dapat tergambar dalam model penelitian pada Gambar 1.



Sumber: Dikembangkan peneliti berdasarkan Job Demands-Resources (JD-R) Theory dan Kajian pustaka (2026)

Gambar 1. Model Penelitian (Inner Model SEM-PLS, 2026)

Gambar 1 menampilkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini. Model tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Model ini disusun berdasarkan kerangka teoritis manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani praktik SDM dan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2017; Judge et al., 2017)

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei (*cross-sectional survey*) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai untuk menguji model kausal yang dibangun berdasarkan landasan teoritis serta menguji hubungan antarvariabel laten secara empiris menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) (Hair et al., 2017).

Penelitian dilaksanakan pada PT Hamada Logistik, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik. Populasi penelitian berjumlah 62 orang karyawan. Karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian ini menggunakan metode sensus (*total sampling*) sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Pendekatan sensus dipilih untuk menghilangkan *sampling error* sekaligus memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai kondisi sumber daya manusia di perusahaan (Sekaran & Bougie, 2010).

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada seluruh responden setelah memperoleh izin dari manajemen perusahaan. Pengisian kuesioner dilakukan secara sukarela dengan tetap menjamin kerahasiaan identitas responden. Sebelum analisis dilakukan, seluruh kuesioner diperiksa untuk memastikan kelengkapan jawaban sehingga seluruh data yang digunakan layak dianalisis.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Penggunaan skala ini dipilih karena mampu mengukur persepsi responden terhadap konstruk laten secara konsisten dan merupakan pendekatan yang umum digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi (Hair et al., 2017).

Pengukuran setiap konstruk dilakukan dengan mengadaptasi indikator sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berdasarkan (Jiang et al., 2012; Judge et al., 2017; Parker et al., 2017; Pradhan & Jena, 2017) yang kemudian disesuaikan dengan konteks operasional PT Hamada Logistik.

Tabel 1. Indikator Konstruk

Variabel	Indikator	Sumber
Disiplin Kerja	10	Jiang et al. (2012)
Lingkungan Kerja	10	Parker et al. (2017)
Kepuasan Kerja	10	Judge et al. (2017)
Kinerja	10	Pradhan & Jena, (2017)

Sumber: Diadaptasi dari Jiang et al. (2012), Parker et al. (2017), Judge et al. (2017), serta Pradhan & Jena (2017), diolah peneliti (2026)

Konstruk disiplin kerja mengacu pada indikator kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja organisasi, lingkungan kerja mengacu pada kondisi fisik maupun psikososial yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, kepuasan kerja menggambarkan evaluasi individu terhadap pekerjaannya, sedangkan kinerja karyawan merefleksikan tingkat pencapaian hasil kerja sesuai target organisasi. Seluruh indikator disesuaikan dengan karakteristik operasional PT Hamada Logistik tanpa mengubah makna konseptual konstruk.

Sebelum digunakan sebagai instrumen penelitian, butir-butir kuesioner ditelaah berdasarkan kesesuaian konsep melalui kajian literatur sehingga memiliki validitas isi (*content validity*). Selanjutnya kualitas instrumen dievaluasi menggunakan *outer model* SEM-PLS, meliputi uji *outer loading*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability (CR)*, dan *Cronbach's Alpha*. Pengujian tersebut bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas sesuai rekomendasi (Hair et al., 2017).

Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS karena metode ini sesuai untuk penelitian dengan ukuran sampel relatif kecil, mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung secara simultan, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat. Selain itu, SEM-PLS dinilai tepat untuk penelitian yang berorientasi pada pengembangan model prediktif dan pengujian hubungan mediasi antarvariabel laten (Hair et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian konvergen pada 62 responden menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai *outer loading* > 0,70 sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Outer Loading

Konstruk	Indikator	Outer Loading	Keputusan
Disiplin Kerja	DK1.1	0,783	Valid
	DK1.2	0,843	Valid
	DK1.3	0,874	Valid
	DK2.4	0,815	Valid
	DK2.5	0,842	Valid
	DK3.6	0,922	Valid
	DK3.7	0,922	Valid
	DK3.8	0,791	Valid
	DK3.9	0,806	Valid
	DK4.10	0,924	Valid
Kepuasan Kerja	KE1.1–KE4.10	0,742–0,912	Valid
Kinerja Karyawan	KI1.1–KI6.10	0,779–0,937	Valid
Lingkungan Kerja	LK1.1–LK2.10	0,713–0,909	Valid

Sumber: Output PLS Algorithm SmartPLS 3, diolah peneliti (2026)

Sementara dalam pengujian diskriminan yang tampak pada Tabel 3, nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk > 0,80, nilai *Rho_A* > 0,70, dan nilai *Composite Reliability (CR)* > 0,90, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan dalam analisis SEM-PLS, sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan pada tahap pengujian model struktural (Hair et al., 2017).

Tabel 3. Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Rho_A	CR	AVE	Keterangan
Disiplin Kerja	0,958	0,961	0,964	0,729	Valid & reliabel
Lingkungan Kerja	0,945	0,949	0,953	0,674	Valid & reliabel
Kepuasan Kerja	0,951	0,953	0,958	0,695	Valid & reliabel
Kinerja Karyawan	0,956	0,959	0,963	0,720	Valid & reliabel

Sumber: Output PLS Algorithm SmartPLS 3, diolah peneliti (2026)

Pada Tabel 4, memperlihatkan nilai dari R Square setiap konstruknya. R Square variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,902 dan nilai R Square Adjusted sebesar 0,898. Nilai R Square variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,952 dan nilai R Square Adjusted sebesar 0,950.

Tabel 4. Nilai R²

Variabel Endogen	R ²	Adjusted R ²	Interpretasi
Kepuasan Kerja	0,902	0,898	Sangat kuat
Kinerja Karyawan	0,952	0,950	Sangat kuat

Sumber: Output PLS Algorithm SmartPLS 3, diolah peneliti (2026)

Dalam pengujian pengaruh langsung dan pengujian Hipotesis, merujuk pada Tabel 5, terlihat bahwa besarnya nilai t-statistic dan p-value memberikan keputusan menerima Hipotesis, kecuali H2 dengan nilai p-value di atas 0,05 maka keputusannya ditolak, atau tidak signifikan.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis (Direct Effect)

Hipotesis	Hubungan	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Disiplin Kerja → Kinerja	0,495	5,279	0,000	Diterima
H2	Lingkungan Kerja → Kinerja	0,063	0,626	0,531	Ditolak
H3	Kepuasan Kerja → Kinerja	0,443	3,500	0,001	Diterima
H4	Disiplin Kerja → Kepuasan	0,341	4,390	0,000	Diterima
H5	Lingkungan Kerja → Kepuasan	0,632	8,015	0,000	Diterima

Sumber: Output Bootstrapping SmartPLS 3, diolah peneliti (2026)

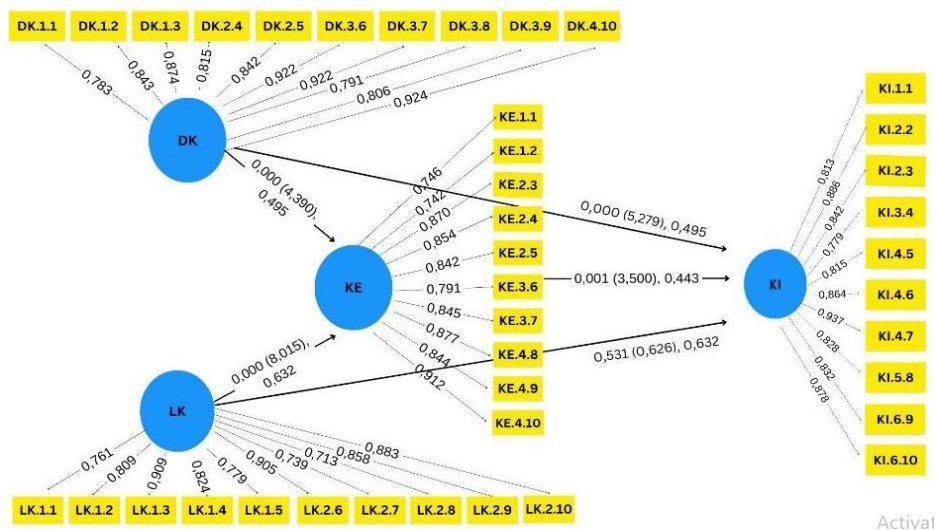
Berdasarkan Tabel 5, hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,495$; $p < 0,001$), sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,063$; $p > 0,531$). Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,443$; $p < 0,001$). Disiplin kerja dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga H1, H3, H4, dan H5 diterima, sedangkan H2 ditolak.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis (Indirect Effect)

Hipotesis	Jalur Mediasi	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H6	Disiplin Kerja → Kepuasan → Kinerja	0,151	2,500	0,013	Diterima
H7	Lingkungan Kerja → Kepuasan → Kinerja	0,280	3,466	0,001	Diterima

Sumber: Output Bootstrapping SmartPLS 3, diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 6, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,151$; $p = 0,013$) maupun pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,280$; $p = 0,001$). Dengan demikian, hipotesis H6 dan H7 diterima.



Sumber: Output SmartPLS 3, diolah peneliti (2026)

Gambar 2. Hasil Model Penelitian

Gambar 2 menunjukkan model struktural hasil analisis SEM-PLS yang menunjukkan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Nilai koefisien jalur mengonfirmasi bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan lingkungan kerja, sedangkan kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan hubungan kedua variabel eksogen terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (**H1**), temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur kerja, dan standar operasional perusahaan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pada perusahaan logistik, disiplin kerja menjadi faktor yang sangat penting karena aktivitas operasional menuntut ketepatan waktu, akurasi proses, dan koordinasi yang konsisten antarfungsi. Oleh karena itu, penerapan disiplin kerja yang baik mampu menciptakan perilaku kerja yang lebih terarah sehingga mendukung pencapaian target operasional perusahaan.

Temuan penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu determinan penting kinerja karyawan. Penelitian (Anugrah Pandia et al., 2026) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepatuhan terhadap peraturan kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung bekerja sesuai prosedur, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil pekerjaannya (Anugrah Pandia et al., 2026). Konsistensi temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tetap menjadi praktik SDM yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan pada berbagai konteks organisasi, termasuk industri logistik.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, disiplin kerja dapat dipandang sebagai salah satu *job resources* yang memberikan kejelasan mengenai aturan, peran, dan ekspektasi organisasi. Kejelasan tersebut membantu karyawan mengurangi ambiguitas dalam bekerja, meningkatkan fokus terhadap penyelesaian tugas, serta mendorong perilaku kerja yang lebih produktif. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai sumber daya yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat penerapan *JD-R Theory* dalam konteks industri logistik dengan menunjukkan bahwa praktik SDM yang berorientasi pada pembentukan perilaku kerja tetap memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini juga memberikan implikasi praktis bahwa perusahaan perlu menjaga konsistensi penerapan disiplin kerja melalui penegakan aturan, pengawasan yang proporsional, dan pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada kepatuhan serta tanggung jawab.

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (**H2**), hasil temuan mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik belum tentu secara otomatis mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pada PT Hamada Logistik, lingkungan kerja kemungkinan telah berada pada tingkat yang relatif memadai sehingga tidak lagi menjadi faktor pembeda utama dalam menentukan kinerja. Dalam kondisi demikian, variasi kinerja lebih banyak ditentukan oleh bagaimana karyawan mengevaluasi pengalaman kerjanya secara psikologis. Oleh karena itu, lingkungan kerja baru memberikan dampak terhadap kinerja ketika berhasil meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan ini menjadi menarik karena memperlihatkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam dalam literatur. Penelitian (Cabarcos et al., 2022) menunjukkan bahwa berbagai faktor lingkungan kerja, seperti *social support*, *empowerment*, dan *task significance*, tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling berinteraksi dalam membentuk kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang lebih dominan dibandingkan karakteristik lingkungan kerja lainnya dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Hasilnya juga sejalan dengan (Rismayadi, 2022) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak seluruh variabel organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja lebih berperan dalam membentuk kondisi psikologis karyawan sebelum akhirnya memengaruhi perilaku kerja. Dengan kata lain, lingkungan kerja cenderung memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel mediasi tertentu.

Penjelasan tersebut sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang menyatakan bahwa *job resources* tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung. Sumber daya organisasi, termasuk lingkungan kerja, terlebih dahulu membentuk proses motivasional yang meningkatkan kondisi psikologis karyawan, seperti kepuasan kerja, keterikatan kerja, atau motivasi intrinsik. Ketika kondisi psikologis tersebut berkembang secara positif, barulah pengaruh lingkungan kerja diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Oleh

karena itu, tidak signifikannya pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pada penelitian ini bukan berarti lingkungan kerja tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa pengaruhnya bekerja melalui mekanisme psikologis yang lebih kompleks.

Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan *JD-R Theory* dalam konteks industri logistik dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja lebih tepat diposisikan sebagai *organizational resource* yang berfungsi membangun pengalaman kerja positif daripada sebagai determinan langsung kinerja. Temuan ini juga memperkuat argumentasi bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup dilakukan melalui perbaikan fasilitas kerja semata, tetapi perlu diintegrasikan dengan strategi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (**H3**). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pada perusahaan logistik, kepuasan kerja mendorong tumbuhnya motivasi, komitmen, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga karyawan terdorong untuk mencapai target operasional secara lebih efektif.

Temuan penelitian konsisten dengan (Memon et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Memon et al. juga menegaskan bahwa organisasi memperoleh manfaat yang signifikan dari karyawan yang puas karena mereka bekerja lebih produktif dan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Searah dengan penelitian (Effendi, 2023) pada sektor rumah sakit yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang baik, sehingga kepuasan kerja dapat dipandang sebagai salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini juga memperoleh dukungan dari (Maryadi et al., 2026) melalui *systematic literature review* menggunakan metode PRISMA yang mensintesis berbagai penelitian mengenai determinan kinerja karyawan. Kajian tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan individu yang saling berkaitan, dengan kepuasan kerja secara konsisten muncul sebagai salah satu determinan penting dalam berbagai konteks organisasi. Sintesis tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek struktural organisasi, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Temuan penelitian semakin memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik SDM diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, berbagai sumber daya organisasi (*job resources*), seperti disiplin kerja yang konsisten dan lingkungan kerja yang mendukung, terlebih dahulu membentuk pengalaman kerja yang positif.

Pengalaman tersebut meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong motivasi intrinsik, komitmen terhadap organisasi, dan perilaku kerja produktif. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi konsekuensi dari praktik SDM, tetapi juga menjadi mekanisme yang menjelaskan mengapa praktik tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas penerapan *Job Demands–Resources Theory* pada industri logistik Indonesia. Berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang hanya menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki fungsi yang lebih strategis, yaitu sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dalam penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja, tetapi juga menjelaskan bagaimana praktik SDM menghasilkan peningkatan kinerja melalui proses motivasional yang dijelaskan dalam *JD-R Theory*.

Dari sisi praktis, hasil penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan di PT Hamada Logistik tidak cukup dilakukan melalui penguatan aturan kerja atau perbaikan lingkungan kerja secara terpisah, tetapi perlu diintegrasikan dengan kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, seperti pemberian penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, kesempatan pengembangan karier, dan penguatan hubungan antara atasan dan bawahan.

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (**H4**), hasil temuan menunjukkan bahwa penerapan disiplin kerja yang konsisten tidak hanya membentuk perilaku kerja yang tertib, tetapi juga menciptakan rasa keadilan, kepastian, dan keteraturan dalam lingkungan kerja. Ketika aturan organisasi diterapkan secara jelas dan konsisten kepada seluruh karyawan, mereka akan memiliki pemahaman yang sama mengenai hak, kewajiban, dan tanggung jawab, sehingga mampu membangun persepsi positif terhadap organisasi. Dari hasil temuan penelitian memperlihatkan bahwa disiplin kerja tidak selalu dipersepsikan sebagai bentuk pengendalian yang membatasi kebebasan karyawan, melainkan sebagai mekanisme organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan kondusif. Kondisi tersebut memberikan rasa aman dalam bekerja, mengurangi konflik akibat ketidakjelasan aturan, serta meningkatkan kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Hartati et al., 2025) yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, disiplin kerja dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya organisasi yang membantu karyawan mengurangi ketidakpastian dalam bekerja. Kejelasan aturan dan prosedur memungkinkan karyawan memfokuskan energi pada penyelesaian pekerjaan tanpa harus menghadapi ambiguitas peran. Kondisi tersebut mendorong munculnya pengalaman kerja yang lebih positif dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada pemberian kompensasi atau fasilitas kerja, tetapi juga pada konsistensi organisasi dalam menerapkan disiplin kerja secara adil dan transparan. Dengan demikian, disiplin kerja dapat dipandang sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia untuk membangun pengalaman kerja yang positif bagi karyawan.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (**H5**). Hasil temuan mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta didukung oleh hubungan interpersonal yang harmonis mampu membentuk pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Dalam industri logistik, kondisi lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya membantu kelancaran proses operasional, tetapi juga memberikan rasa aman dan kenyamanan sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih optimal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja tidak hanya dibentuk oleh kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga oleh kualitas interaksi sosial, dukungan dari atasan, komunikasi antarpegawai, serta suasana kerja yang kondusif.

Ketika lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan akan memberikan evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaannya sehingga tingkat kepuasan kerja meningkat. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Aruan & Fakhri, 2015) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja, baik lingkungan kerja fisik maupun nonfisik, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, didukung fasilitas kerja yang memadai serta hubungan interpersonal yang harmonis mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dari hasil penelitian ini, memperkuat pandangan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu *job resources* yang berperan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketersediaan sumber daya kerja yang memadai memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih nyaman, mengurangi tekanan kerja, serta meningkatkan motivasi intrinsik. Kondisi tersebut pada akhirnya tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh sistem kompensasi atau kebijakan organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperbaiki aspek fisik maupun nonfisik lingkungan kerja agar mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (**H6**). Temuan ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, penerapan disiplin kerja yang konsisten mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif sehingga mendorong peningkatan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut memberikan pemahaman bahwa efektivitas disiplin kerja tidak semata-mata berasal dari kepatuhan terhadap aturan

organisasi, tetapi juga dari bagaimana penerapan disiplin tersebut dipersepsikan oleh karyawan. Ketika aturan diterapkan secara adil, konsisten, dan transparan, karyawan akan merasa diperlakukan secara profesional sehingga muncul rasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan tersebut kemudian menjadi faktor yang memperkuat kinerja karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan (Paramitha et al., 2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja yang baik tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong tercapainya kinerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Fitriani & Rahayu, 2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, disiplin kerja akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kinerja apabila diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja sebagai salah satu *job resources* tidak hanya menghasilkan dampak langsung terhadap perilaku kerja, tetapi juga membentuk kondisi psikologis yang positif melalui kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa hubungan antara praktik SDM dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, melainkan melibatkan mekanisme psikologis yang menjelaskan proses terjadinya peningkatan kinerja. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada bukti empiris bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana disiplin kerja diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur mengenai mekanisme mediasi dalam praktik SDM, khususnya pada konteks industri logistik.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja maupun lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (**H7**). Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik SDM tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung, tetapi terlebih dahulu membentuk pengalaman kerja yang positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai variabel mediasi secara statistik, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan proses bagaimana praktik organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang produktif. Temuan tersebut memberikan penjelasan terhadap hasil pengujian hubungan langsung antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan yang tidak signifikan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik belum tentu secara otomatis meningkatkan kinerja apabila belum mampu menciptakan kepuasan kerja pada diri karyawan. Sebaliknya, ketika lingkungan kerja mampu membangun pengalaman kerja yang positif, meningkatkan kenyamanan, dukungan sosial, dan persepsi keadilan, kepuasan kerja akan meningkat dan selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi penghubung yang menjelaskan mengapa lingkungan kerja tetap memiliki arti penting meskipun pengaruh langsungnya terhadap kinerja tidak signifikan.

Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Cabarcos et al., 2022) yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak ditentukan oleh satu faktor lingkungan kerja

secara terpisah, tetapi merupakan hasil kombinasi berbagai sumber daya organisasi, terutama dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional. Penelitian tersebut menegaskan bahwa lingkungan kerja bekerja melalui konfigurasi faktor-faktor organisasi yang saling melengkapi dalam membentuk kinerja karyawan, bukan melalui hubungan linear yang sederhana.

Hasil penelitian ini juga memperoleh dukungan dari (Memon et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena membentuk motivasi kerja, komitmen, dan produktivitas. Organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja akan memperoleh manfaat berupa peningkatan kualitas kinerja individu maupun organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi elemen penting yang menjelaskan efektivitas berbagai praktik SDM dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Selain itu, hasil *systematic literature review* oleh (Maryadi et al., 2026) menunjukkan bahwa determinan kinerja karyawan sangat beragam dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi serta pendekatan penelitian yang digunakan. Kajian tersebut juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan yang paling konsisten ditemukan dalam berbagai penelitian, meskipun mekanisme hubungan antarvariabel masih menunjukkan variasi sesuai konteks organisasi. Temuan penelitian ini melengkapi hasil kajian tersebut dengan memberikan bukti empiris bahwa pada industri logistik, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, disiplin kerja dan lingkungan kerja dapat diposisikan sebagai *job resources* yang menyediakan kondisi kerja, dukungan organisasi, dan kejelasan pelaksanaan tugas. Sumber daya tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu membentuk proses motivasional yang menghasilkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja kemudian mendorong munculnya motivasi intrinsik, komitmen terhadap organisasi, dan perilaku kerja produktif yang akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat mekanisme motivasional yang dijelaskan dalam *JD-R Theory*.

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada penjelasan mengenai mekanisme hubungan antara praktik SDM dan kinerja karyawan. Berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang lebih banyak menguji pengaruh langsung disiplin kerja atau lingkungan kerja terhadap kinerja, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kedua praktik tersebut diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja pada konteks industri logistik. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini bukan terletak pada penggunaan variabel yang baru, tetapi pada penjelasan mekanisme hubungan antarvariabel melalui perspektif *Job Demands–Resources Theory* dalam konteks perusahaan jasa logistik di Indonesia.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup dilakukan melalui penguatan disiplin kerja atau perbaikan lingkungan kerja secara terpisah. Manajemen PT Hamada Logistik perlu mengintegrasikan kedua praktik tersebut dengan kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, antara lain melalui penerapan

disiplin yang adil dan konsisten, penciptaan lingkungan kerja yang aman dan suportif, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, pemberian penghargaan yang proporsional, serta penyediaan kesempatan pengembangan karier. Pendekatan yang terintegrasi tersebut diharapkan mampu menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung. Namun demikian, baik disiplin kerja maupun lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Temuan-temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa praktik SDM tidak selalu bekerja secara linier, melainkan melalui mekanisme psikologis yang membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme kunci yang menjelaskan bagaimana disiplin kerja dan lingkungan kerja diterjemahkan menjadi kinerja karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat perspektif perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat holistik melalui integrasi kebijakan disiplin kerja, pengelolaan lingkungan kerja, dan peningkatan kepuasan kerja merupakan prasyarat penting untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan, khususnya dalam konteks industri logistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugrah Pandia, E., Winda Pasaribu, L., Christi, G., & Akbar, F. (2026). Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration. In *International Journal of Economics* (Vol. 6, Number 2).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aruan, Q. S., & Fakhri, M. (2015). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN LAPANGAN DEPARTEMEN GRASBERG POWER DISTRIBUTION PT. FREEPORT INDONESIA. *MODUS*, 27(2), 141–162.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Cabarcos, M. Á. L., Rodríguez, P. V., & Piñeiro, L. M. Q. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (Fifth). Pearson Education.

- Effendi, M. (2023). Kinerja Pegawai dipengaruhi Motivasi yang dimediasi Kepuasan Kerja. *Indonesian Journal of Economic and Business (IJEb)*, 1(1), 25–38.
- Fitriani, E., & Rahayu, S. (2025). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Work Discipline on Employee Performance at the Regional Office of the Directorate General of Treasury North Sumatra Province. *International Conference on Islamic Community Studies (ICICS): History of Malay Civilisation and Islamic Human Capacity and Halal Hub in the Globalization Era*, 5851–5859. <https://proceeding.pancabudi.ac.id/index.php/ICIE/index>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hartati, Machmud, M., & Hasanuddin. (2025). The Effect of Discipline, Work Commitment, and Work Motivation on Employee Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(6), 4923–4934. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4148>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Maryadi, M., Utami, H. N., Prasetya, A., & Hutahayan, B. (2026). Advancing the understanding of employee performance: a recent systematic literature review using PRISMA. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2612412>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (Fifteenth). Cengage Learning. www.cengage.com/highered
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Paramitha, N. L. M. A., Indiani, N. L. P., & Yasa, P. N. S. (2024). THE ROLE OF JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR OF WORK DISCIPLINE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal Of Environmental, Sustainability and Social Science*, 5(4).
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

- Rismayadi, B. (2022). THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION AND IMPLICATIONS FOR EMPLOYEE PERFORMANCE. *Sosiohumaniora*, 24(2), 168. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v24i2.36248>
- Rodrigue, J. P. (2020). *The Geography of Transport Systems* (Fifth). Routledge. <https://transportgeography.org/>
- Saragih, S., Margaretha, M., & Suhada, N. (2024). Rethinking the Mediating Mechanism: HRM Practices and Employee Well-being. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 31(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v31i3.1513>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach* (Fifth). John Wiley & Sons Ltd.