



Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya

Aisyah Putri Ramadhanti^{1*}, Hesty Prima Rini²

^{1,2} Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

*E-mail Korespondensi: 21012010304@student.upnjatim.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 12-07-2025

Revision: 01-09-2025

Published: 02-09-2025

DOI Article:

10.24905/permana.v17i3.1060

A B S T R A K

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang diperoleh melalui kuisioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh, dimana semua anggota populasi menjadi sampel. Responden dalam penelitian sejumlah 40 responden karyawan divisi servis PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: disiplin kerja; pengembangan karir; kinerja karyawan; kepuasan kerja

A B S T R A C T

The purpose of this study was to analyze the effect of work discipline and career development on employee performance through job satisfaction at PT Astra International Isuzu HR Muhammad Surabaya Branch. This research uses a quantitative approach obtained through questionnaires. The sampling technique used is saturated sampling technique, where all members of the population are sampled. Respondents in the study were 40 respondents of service division employees of PT Astra International Isuzu HR Muhammad Surabaya Branch. The results showed no effect of work discipline on employee performance. Career development has a positive and significant effect on employee performance. Work discipline has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction. Career

Acknowledgment

1666

development has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction.

Key word: *work discipline; career development; employee performance; job satisfaction*

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan industri otomotif yang semakin ketat saat ini, perusahaan semakin menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang dinilai sebagai aset utama perusahaan untuk mencapai keberhasilan dan tujuan perusahaan. Perusahaan harus mampu untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Perusahaan dapat bertahan pada persaingan bisnis yang semakin ketat ini dengan memiliki sumber daya manusia yang mumpuni. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah dengan menekankan pentingnya disiplin kerja.

Disiplin kerja merupakan perilaku seseorang dalam mengikuti dan menjalankan aturan yang berlaku di organisasi (Jihan, 2022). Disiplin kerja tidak hanya sebagai bentuk ketertiban seorang karyawan dalam menaati peraturan perusahaan, tetapi juga sebagai bagian dari budaya organisasi. Salah satu faktor disiplin kerja adalah keterlambatan, ketika seorang karyawan mengalami keterlambatan secara terus-menerus maka dapat berdampak terhadap kinerja karyawan yang nantinya akan berdampak terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gibran, 2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Faktor penting lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain disiplin kerja adalah pengembangan karir. Ketika seseorang bekerja di suatu perusahaan, pasti ada harapan untuk dapat mencapai posisi tertentu. Hal ini dapat dilatar belakangi oleh berbagai alasan baik alasan gaji, pride, atau mendapatkan kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan adanya pengembangan karir yang baik di suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karena, karyawan merasa mendapatkan hak-haknya sebagai karyawan setelah memberikan kontribusi yang positif terhadap perusahaan. Ketika seorang karyawan mencapai tingkat kepuasan dalam bekerja maka dapat meningkatkan kinerja begitupun sebaliknya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada HRD PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad, mendapatkan hasil bahwa beberapa kinerja karyawan belum memenuhi standar perusahaan. Salah satunya adalah terkait keterlambatan kehadiran karyawan dan penyelesaian kerja yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel data absensi keterlambatan karyawan PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya.

Keterlambatan pada PT Astra International Cabang HR Muhammad Surabaya dinilai tinggi karena memiliki rata-rata 37% dari September 2023 hingga Maret 2024. Dimana terjadi peningkatan tingkat keterlambatan pada bulan september 2023 – November 2023 dan puncak tingginya tingkat keterlambatan di bulan Januari yaitu sebesar 42% dengan jumlah karyawan 43 orang. Tingginya angka keterlambatan diduga karena rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Tingginya tingkat keterlambatan pada perusahaan Astra Internasional Isuzu terus terjadi dapat menyebabkan tidak optimalnya kinerja karyawan.

Hal tersebut dilihat melalui terjadinya penurunan kinerja karyawan. Dimana capaian target yang dilakukan oleh karyawan PT Astra International Isuzu dari tahun 2021-2023 mengalami penurunan dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dimana pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 8,2%, lalu tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 20,6%. Hal ini diduga karena, perusahaan astra berfokus pada *after sales services* kendaraan besar seperti truk dan semakin ketatnya peraturan terkait jam operasional truk. Sesuai dengan UU Nomor 22 Tahun 2009 tentang lalu lintas dan angkutan jalan yang mengatur jam operasional truk di Indonesia. Dimana truk atau kendaraan besar hanya boleh melintas di jalan non-tol diatas jam 09.00 WIB dan terakhir melintas di jalan non-tol pukul 16.00 WIB.

Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mencapai target perusahaan dalam waktu yang cukup sedikit. Karena perusahaan mengedepankan kedisiplinan, terutama mematuhi peraturan jam operasional truk yang berlaku, terutama pada penggunaan produk astra Isuzu seperti ELF, GIGA, Traga, dan D-Max.

Beberapa penelitian yang menghubungkan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Andriansyah dan Andini (2024) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mufida et al (2021)

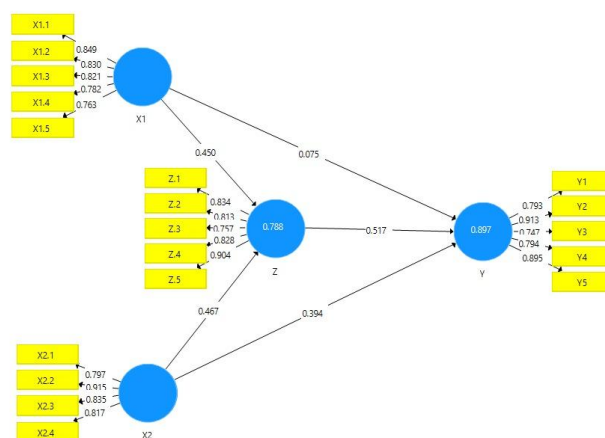
menunjukkan sebaliknya, dimana disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga terdapat gap penelitian yang dapat dikembangkan. Penelitian ini akan mengisi gap tersebut dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data diperoleh melalui dua cara yaitu data primer yang diperoleh melalui wawancara, kuisioner, dan observasi. Data sekunder yaitu diperoleh melalui website, jurnal, buku, dll. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal dengan teknik penilaian skala likert. Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dalam penelitian ini reponden berjumlah 40 karyawan divisi servis PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya. Alat analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

HASIL

Outer Model



Gambar 1 Outer Model dengan Faktor Loading, Path Coeficient dan R-Square

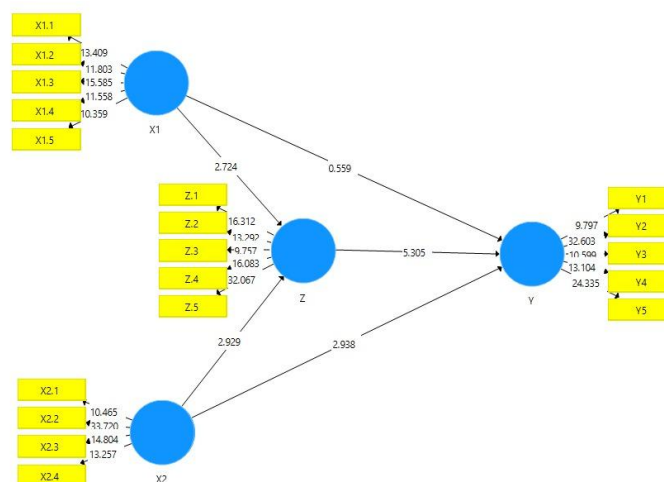
Sumber : Data Diolah, *Output SmartPLS*

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat adanya nilai faktor loading disetiap indikator yang digunakan. Dapat dilihat juga *Path Coeficient* yang terletak diatas garis panah antara variabel independen dengan variabel dependen. Serta nilai *R-Square* yang berada dalam lingkaran variabel *intervening* dan variabel dependen. Dapat diketahui bahwa indikator Kehadiran pada variabel Disiplin Kerja memiliki nilai terbesar yaitu 0.849 yang berarti indikator tersebut yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikator Pengembangan Karir Secara Individu

pada variabel Pengembangan Karir memiliki nilai sebesar 0.915 yang berarti indikator tersebut paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikator Rekan Kerja pada variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai terbesar yaitu 0.904 yang berarti indikator tersebut yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Composite Reliability adalah indeks yang menunjukkan sebuah alat pengukur dapat dipercaya. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* harus memiliki nilai diatas 0,7 untuk dapat dikatakan bahwa indikator tersebut memiliki reabilitas tinggi dan konsisten dalam mengukur variabel latennya. Berdasarkan pengujian data memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* diatas 0,7 yang berarti data ini memiliki realibitas tinggi dan konsisten. Sedangkan hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE) variabel Disiplin Kerja, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai lebih dari 0,5 sehingga dapat dikatakan valid

Inner Model



Gambar 2. Inner Model dengan Nilai Signifikansi T-Statistic Bootstrapping

Sumber : Data Diolah, *output smartPLS*

Pengujian inner model dapat dilihat dari nilai R-Square pada persamaan antar variabel laten. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel independen/bebas pada model mampu menerangkan variabel dependen/terikat. Nilai R Square kinerja karyawan sebesar 0.897 hal ini menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel independen dan intervening yaitu disiplin kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja sebesar 89%, sedangkan sisanya 11% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Selain itu, nilai R-Square dari kepuasan kerja sebesar 0.788 yang dapat diartikan bahwa model

mampu menjelaskan fenomena kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh variabel disiplin kerja dan pengembangan karir sebesar 78%, sedangkan sisanya 22% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan menunjukkan bahwa Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya tidak dapat diterima. Hal ini karena, tidak adanya evaluasi dari perusahaan tentang kedisiplinan. Selama karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan teliti kedisiplinan terkait jam kerja tidak terlalu berpengaruh. Dalam hal ini, artinya faktor disiplin kerja yang meliputi jam kerja belum tentu menghasilkan kinerja yang memuaskan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana dan Pracoyo (2021); Kitta et al. (2023); Ulung et al. (2023).

Pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya disiplin kerja dapat diwakili oleh kehadiran. Namun, pada praktiknya PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya tidak menekankan pada aspek kehadiran. Selama karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan teliti kedisiplinan terkait jam kerja tidak terlalu berpengaruh. Hal ini, artinya faktor disiplin kerja yang meliputi jam kerja belum tentu menghasilkan kinerja yang memuaskan. Karena, perusahaan lebih mementingkan output yang dihasilkan oleh karyawan dibandingkan dengan seberapa lama karyawan tersebut bekerja.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan dengan menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya dapat diterima. Artinya semakin tinggi pengembangan karir yang ada pada perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana et al. (2024); Dewi dan Pardede (2021); Anggraeni dan Sanusi (2021).

Pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya pengembangan karir dapat diwakili oleh pengembangan karir secara individu yang merupakan upaya seseorang untuk mengembangkan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan untuk mencapai tujuan karirnya. Bentuk pengembangan karir secara individu yang dilakukan oleh PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya adalah dengan memberikan coaching berupa afirmasi positif, arahan, dan dukungan secara personal kepada karyawan. Selanjutnya diberikan kesempatan pelatihan secara rutin kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawannya yang nantinya akan digunakan sebagai bekal untuk kenaikan karir.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya dapat diterima. Artinya kepuasan kerja dapat memediasi hubungan disiplin kerja dan kinerja karyawan, dimana dengan meningkatkannya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munir et al. (2020); Muslih dan Zamara (2022); Purnomo dan Hasanah (2023).

Pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya kepuasan kerja dapat diwakili oleh rekan kerja. Rekan kerja merupakan seseorang yang memberikan hubungan timbal balik dalam bentuk kerjasama atau saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rekan kerja menjadi aspek penting dalam bekerja, karena memiliki hubungan yang positif antar karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa lebih terpacu untuk meningkatkan kedisiplinan dan kinerjanya apabila berada pada lingkungan kerja yang nyaman, komunikatif, dan suportif.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

1672

Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya dapat diterima. Artinya kepuasan kerja dapat memediasi hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan, dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Galla et al. (2020); Putri dan Rambe (2022); Pratama et al. (2020).

Pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya kepuasan kerja dapat diwakili oleh rekan kerja. Kepuasan kerja memperkuat pengaruh pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya. Dimana ketika seorang karyawan memiliki hubungan yang baik, saling membantu, saling menghormati perbedaan dengan rekan kerja dan diberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilannya maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang semakin meningkat.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis SmartPLS untuk menguji pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya, dapat ditarik sebuah kesimpulan Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya; Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya; Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya; Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Teori, Konsep dan Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia (1st ed.). Nusa Media.
- Alfiah, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap (Studi Kasus Pada PT X).

- Andriansyah, D., & Andini, R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Menara Baja PT. Bukaka Teknik Utama di Kabupaten Bogor. *JORAPI: Journal of Research and Publication Innovation*, 2(4). <https://jurnal.portalpublikasi.id/index.php/JORAPI/index>
- Fitriya, A., & Kustni. (2022). Anis Fitriya dan Kustini 2022.
- Gibran, A. N. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. HR Wijaya Gresik. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2012) *Manajemen Sumber Daya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jihan, N. F Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mediatech. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Karyawan Centra Filter Surabaya. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
- Junita, E., & Soesanto, D. R. (2023). Pengaruh Pelatihan kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jin Hee Indonesia, Kabupaten Tangerang. *Jurnal Penelitian Manajemen*, 34–46
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (JESYA)*, 6(1), 297–309. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 5, 740–751. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/>
- Ma’aruf, & Chair, U. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nirha Jaya Teknik Makassar. *Jurnal Brand*, 2(1), 99–108. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand>
- Mufida, I. I., Kurniati, R. R., & Krisdianto, D. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan Karoseri Meizam Body Repair). *JIAGABI (Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis)*, 10(2), 158-164.
- Puspitasari, S., Nur, D. I., & Anwar, M. (2023). sofi puspitasari, dani ichsanuddin, muhadjir anwar 2023.
- Rahmasari, N. P. F., & Farida, Si. N. (2020). Nisa Praya Fitra Rahmasari dan Siti Ning Farida 2020.