

PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEKERJA PROYEK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT JASA KONSTRUKSI BANJARNEGARA

Zidan Febriansyah¹⁾, Hermin Endratno,^{2)*} Tri Septin Muji Rahayu³⁾, Purnadi,⁴⁾

¹⁾Ekonomi dan Bisnis/Manajemen, Universitas Muhammadiyah Purwokerto

²⁾Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto

E-mail: zidanfebeb26@gmail.com , herminendratno@ump.ac.id

Abstract

Kinerja pekerja proyek merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan jasa konstruksi dalam mencapai target kualitas, biaya, dan waktu penyelesaian proyek. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pekerja proyek dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Jasa Konstruksi Banjarnegara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 212 pekerja proyek yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja ($\beta = 0,387$; $t = 8,268$; $p < 0,001$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,519$; $t = 16,055$; $p < 0,001$). Disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja ($\beta = 0,358$; $t = 6,690$; $p < 0,001$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,535$; $t = 15,427$; $p < 0,001$). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja ($\beta = 0,307$; $t = 4,735$; $p < 0,001$). Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pekerja ($\beta = 0,159$; $t = 4,496$; $p < 0,001$) dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pekerja ($\beta = 0,164$; $t = 4,279$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi dan disiplin kerja perlu diikuti dengan penciptaan kepuasan kerja untuk mendukung kinerja pekerja proyek. Penelitian ini memberikan bukti empiris pada konteks pekerja harian lepas di sektor konstruksi yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis proyek dan berisiko tinggi.

Keywords : motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, kinerja pekerja proyek, PLS-SEM.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan pembangunan infrastruktur, perumahan, dan fasilitas publik meningkatkan tuntutan terhadap perusahaan jasa konstruksi untuk menyelesaikan proyek secara tepat mutu, tepat biaya, dan tepat waktu. Salah satu pelaku usaha pada sektor ini adalah PT JasKon Banjarnegara, nama perusahaan yang disamakan untuk menjaga kerahasiaan objek penelitian yang berkedudukan di Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah. Perusahaan ini menerapkan sistem kerja berbasis proyek dan mempekerjakan pekerja harian lepas dengan target penyelesaian serta risiko kerja yang tinggi. Berdasarkan wawancara dengan pihak HRD, masih ditemukan pekerja yang cenderung menunggu arahan mandor atau atasan, kurang berinisiatif mengatasi kendala lapangan, dan belum optimal dalam mengambil keputusan secara mandiri. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan efektivitas, produktivitas, dan kualitas penyelesaian proyek.

Kinerja pekerja proyek merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Dalam konteks konstruksi, kinerja berkaitan dengan produktivitas, mutu pekerjaan, keselamatan, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja (Rachmaniah, 2022; Adha & Kasmari, 2024; Pratiwi & Rizky, 2020). Karakteristik pekerjaan proyek yang dinamis,

berbasis target, dan memiliki risiko keselamatan tinggi menjadikan kinerja pekerja sebagai aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan keselamatan kerja dapat memengaruhi kinerja. Penelitian ini memfokuskan motivasi kerja dan disiplin kerja sebagai variabel independen serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi karena ketiganya secara konseptual berkaitan dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja pekerja proyek.

Sektor konstruksi juga memiliki posisi strategis dalam perekonomian Indonesia. Berdasarkan publikasi Indikator Konstruksi Triwulan I Tahun 2025, sektor konstruksi menjadi penyumbang terbesar keempat terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dengan kontribusi sebesar 9,84%. Besarnya kontribusi tersebut memperkuat pentingnya pengelolaan sumber daya manusia agar perusahaan konstruksi mampu mempertahankan produktivitas dan mencapai target proyek (BPS, 2025).

Pada praktiknya, proyek konstruksi masih menghadapi persoalan seperti produktivitas tenaga kerja yang belum optimal, keterlambatan penyelesaian proyek, koordinasi yang kurang efektif, ketidakpatuhan terhadap prosedur keselamatan, dan tekanan pencapaian target. Persoalan tersebut dapat meningkatkan biaya, menurunkan kualitas, dan menghambat penyelesaian proyek. Karena itu, diperlukan pemahaman mengenai faktor internal pekerja yang dapat mendorong kinerja, khususnya motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

Pra-survei terhadap 20 pekerja lapangan PT Jasa Konstruksi Banjarnegara menunjukkan adanya indikasi kinerja yang belum sepenuhnya optimal. Sebanyak 35% responden memberikan penilaian netral terhadap kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai target, sedangkan 60% memberikan penilaian netral terhadap kemampuan mengatur pekerjaan secara efektif dan berinisiatif mencari solusi. Temuan awal ini menunjukkan bahwa sebagian pekerja masih memerlukan dorongan untuk meningkatkan inisiatif, efektivitas, dan kemampuan menyelesaikan masalah di lapangan. Kondisi tersebut menjadi dasar untuk menguji faktor-faktor yang diduga memengaruhi kinerja pekerja proyek.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi kemauan individu untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Pada lingkungan proyek konstruksi, motivasi dapat meningkatkan semangat, produktivitas, dan kualitas pekerjaan. Namun, hasil penelitian sebelumnya belum konsisten. Hardi dan Kurniawati (2022) serta Suryani et al. (2025) menemukan pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja, sedangkan Nabil et al. (2024) tidak menemukan pengaruh yang signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan motivasi dan kinerja masih perlu diuji pada karakteristik pekerja proyek konstruksi yang berbeda, khususnya pekerja harian lepas.

Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja. Dalam proyek konstruksi, disiplin penting untuk menjaga ketepatan waktu, efektivitas pekerjaan, dan keselamatan kerja. Adha dan Kasmari (2024) serta Pebriana et al. (2024) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan Hardi dan Kurniawati (2022) menemukan hasil yang tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja belum sepenuhnya konsisten dan perlu diuji kembali pada konteks pekerja proyek.

Kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi karena mencerminkan evaluasi positif atau negatif pekerja terhadap pengalaman kerjanya (Pratiwi & Rizky, 2020). Penelitian Lestari dan Herianto (2024) serta Nabil et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan Fidieyanthi dan Abdurahman (2025) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Dengan demikian, penelitian sebelumnya belum memberikan kesimpulan yang konsisten mengenai hubungan motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja. Yang masih belum jelas adalah apakah ketidakkonsistenan tersebut tetap terjadi pada pekerja proyek konstruksi yang

berstatus pekerja harian lepas dan bekerja dengan target proyek serta risiko keselamatan yang tinggi. Selain itu, masih terbatas bukti mengenai apakah kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan motivasi dan disiplin kerja dengan kinerja pada konteks tersebut.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pekerja proyek pada sektor konstruksi. Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan pekerja, kemudian menguji model tersebut pada pekerja harian lepas yang memiliki ikatan kerja berbasis proyek, target penyelesaian yang ketat, dan risiko keselamatan kerja yang tinggi. Berbeda dari Riwayati et al. (2025) yang meneliti karyawan kantor pusat perusahaan pembiayaan, penelitian ini menguji model pada sektor konstruksi dan karakteristik responden yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memperluas bukti empiris mengenai peran kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi pada pekerja proyek konstruksi.

2. METODE PENELITIAN

LANDASAN TEORI DAN LITERATUR REVIEW

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan oleh (Blau, 1964) sebagai grand theory untuk menjelaskan hubungan antara motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pekerja. Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pekerja merupakan hubungan timbal balik yang didasarkan pada prinsip pertukaran manfaat. Ketika organisasi memberikan perlakuan yang positif, seperti penghargaan atas hasil kerja, kesempatan untuk berkembang, dukungan dari atasan, lingkungan kerja yang kondusif, serta penerapan aturan yang adil dan konsisten, pekerja akan memandang organisasi sebagai pihak yang memberikan manfaat bagi dirinya. Persepsi tersebut mendorong munculnya kewajiban moral pada diri pekerja untuk memberikan balasan dalam bentuk sikap dan perilaku kerja yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, perilaku positif yang ditunjukkan pekerja merupakan bentuk timbal balik atas perlakuan yang diterima dari organisasi sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak.

Berdasarkan penelitian ini, motivasi kerja mencerminkan dorongan yang muncul ketika pekerja merasakan adanya perhatian, penghargaan, kesempatan berkembang, dan dukungan dari organisasi sehingga terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaan. Disiplin kerja mencerminkan kesediaan pekerja untuk mematuhi aturan, prosedur kerja, dan standar keselamatan sebagai bentuk tanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan organisasi. Perlakuan organisasi yang mampu memenuhi harapan pekerja melalui pemberian motivasi serta penerapan disiplin yang adil akan menimbulkan kepuasan kerja, yaitu perasaan positif pekerja terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi atas pengalaman kerja yang diterima. Kepuasan kerja tersebut selanjutnya mendorong pekerja untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian target sehingga menghasilkan kinerja pekerja yang lebih baik. Dengan demikian, berdasarkan Social Exchange Theory, motivasi kerja dan disiplin kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pekerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pekerja proyek. Oleh karena itu, teori ini menjadi landasan konseptual yang menjelaskan seluruh hubungan antarvariabel dalam penelitian ini, baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Berdasarkan Social Exchange Theory, pekerja yang memperoleh dukungan, penghargaan, kesempatan berkembang, dan perlakuan yang adil dari organisasi akan memberikan timbal balik berupa peningkatan motivasi dan kinerja (Blau, 1964). Pada perusahaan jasa konstruksi, motivasi kerja mendorong pekerja untuk bekerja lebih bersemangat, bertanggung jawab, serta berupaya mencapai target proyek sesuai standar yang ditetapkan. Penelitian (Hardi & Kurniawati, 2022; R. Suryani et al., 2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, pekerja yang memperoleh penghargaan, pengakuan, dan perhatian dari organisasi akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perlakuan tersebut melalui peningkatan usaha kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja mendorong pekerja mengoptimalkan kemampuan, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, dan meningkatkan kinerja.

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja proyek.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Berdasarkan Social Exchange Theory Blau, (1964), organisasi yang menerapkan aturan secara konsisten, adil, dan memberikan kepastian dalam pelaksanaan pekerjaan akan memperoleh respons positif dari pekerja dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan dan peningkatan kualitas pelaksanaan tugas. Pada perusahaan jasa konstruksi, disiplin kerja sangat diperlukan karena berkaitan dengan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja, serta pencapaian target proyek. Pekerja yang memiliki disiplin kerja tinggi akan bekerja lebih tertib, bertanggung jawab, dan mampu meminimalkan kesalahan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Adha & Kasmari, 2024). Penelitian (Adha & Kasmari, 2024; Pebriana et al., 2024) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Social Exchange Theory, penerapan aturan yang konsisten dan adil menciptakan hubungan pertukaran yang positif antara organisasi dan pekerja. Kondisi tersebut mendorong pekerja menunjukkan perilaku disiplin sebagai bentuk tanggung jawab, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

H2: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja proyek.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan Social Exchange Theory Blau, (1964), ketika organisasi memberikan penghargaan, dukungan, kesempatan berkembang, dan perlakuan yang adil, pekerja akan memberikan respons berupa meningkatnya motivasi dan munculnya perasaan positif terhadap pekerjaannya. Perasaan positif tersebut tercermin dalam meningkatnya kepuasan kerja. Pada perusahaan jasa konstruksi, pekerja yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih menikmati pekerjaannya, merasa dihargai, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik. Hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja didukung oleh penelitian (Dzulhaq & Firdaus, 2024; Suryani & Atidira, 2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pekerja yang memperoleh dorongan, penghargaan, dan kesempatan berkembang dari organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka ketika organisasi memberikan motivasi melalui penghargaan, dukungan, dan kesempatan berkembang, pekerja merasa kebutuhan dan harapannya diperhatikan. Persepsi tersebut menimbulkan evaluasi positif terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Social Exchange Theory Blau, (1964), penerapan aturan yang konsisten dan adil akan membentuk persepsi positif pekerja terhadap organisasi sehingga meningkatkan rasa aman dan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karena pekerja merasa memperoleh kepastian dan perlakuan yang adil dari organisasi. Dalam perusahaan jasa konstruksi, disiplin kerja yang tinggi juga mendukung kelancaran pelaksanaan proyek dan mengurangi potensi konflik maupun kesalahan kerja. Penelitian Adha & Kasmari, (2024); Pebriana et al., (2024) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, disiplin yang diterapkan secara konsisten dan adil menciptakan lingkungan kerja yang tertib, aman, dan memiliki kepastian aturan. Kondisi tersebut membuat pekerja merasa diperlakukan secara adil sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

H4: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja**

Click or tap here to enter text. Berdasarkan Social Exchange Theory (Blau, 1964), pekerja yang merasa kebutuhan dan harapannya telah dipenuhi oleh organisasi akan memberikan timbal balik berupa loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Pada perusahaan jasa konstruksi, pekerja yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung bekerja lebih produktif, menjaga kualitas hasil pekerjaan, serta berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan. Penelitian Dwi Lestari & Herianto, (2024); Nabil et al., (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, pekerja yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan kesediaan memberikan usaha yang lebih besar sebagai bentuk timbal balik kepada organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja proyek.**Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pekerja**

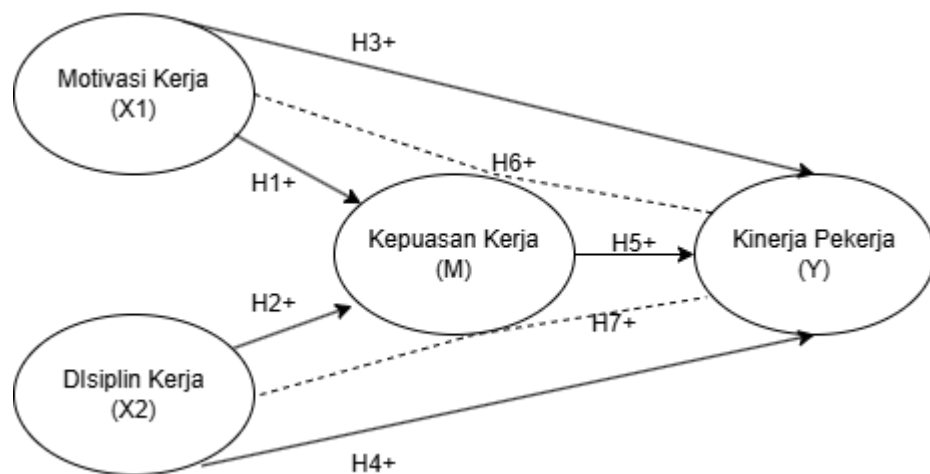
Berdasarkan Social Exchange Theory (Blau, 1964), hubungan antara organisasi dan pekerja didasarkan pada prinsip pertukaran sosial, yaitu pekerja akan memberikan respons positif ketika memperoleh perlakuan yang menguntungkan dari organisasi. Pemberian dukungan, penghargaan, kesempatan berkembang, dan perhatian terhadap kebutuhan pekerja dapat meningkatkan motivasi kerja sekaligus membentuk perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalankan (Ahmad et al., 2023). Perasaan positif tersebut tercermin dalam kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong pekerja untuk bekerja lebih sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan berupaya mencapai target pekerjaan secara optimal. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi konsekuensi dari motivasi kerja, tetapi juga menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pekerja proyek. Temuan ini didukung oleh penelitian Riwayati et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pekerja proyek.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Berdasarkan Social Exchange Theory (Blau, 1964), penerapan aturan kerja yang konsisten, adil, dan transparan akan membentuk persepsi positif pekerja terhadap organisasi. Ketika pekerja merasakan adanya kepastian aturan, keadilan dalam penerapan disiplin, dan lingkungan kerja yang tertib, mereka cenderung merasa lebih aman dan nyaman dalam bekerja sehingga tingkat kepuasan kerjanya meningkat (Ahmad et al., 2023). Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong pekerja untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, seperti mematuhi prosedur kerja, menjaga kualitas pekerjaan, bekerja lebih bertanggung jawab, serta berupaya menyelesaikan pekerjaan sesuai target proyek. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menyalurkan pengaruh disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pekerja proyek. Temuan ini sejalan dengan penelitian Riwayati et al. (2025) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pekerja proyek.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan satu kali melalui penyebaran kuesioner kepada responden (Sugiyono, 2023). Penelitian dilaksanakan pada PT Jasa Konstruksi Banjarnegara yang berlokasi di Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah. Proses pengumpulan data dilakukan selama Mei–Juni 2026 pada beberapa lokasi proyek aktif perusahaan.

Populasi penelitian terdiri atas 449 pekerja proyek aktif PT Jasa Konstruksi Banjarnegara. Untuk memperoleh jumlah responden yang memadai, peneliti menghitung kebutuhan minimum sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 212 responden. Selanjutnya, responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) pekerja proyek yang masih aktif bekerja pada saat penelitian berlangsung dan (2) telah bekerja minimal satu tahun sehingga dianggap memahami kondisi pekerjaan, sistem kerja proyek, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, angka 212 menunjukkan jumlah minimum responden yang dibutuhkan, sedangkan pemilihan individu responden dilakukan secara purposive sesuai kriteria penelitian.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Cukup, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat

Setuju. Kuesioner disebarikan secara langsung oleh peneliti kepada pekerja proyek pada waktu istirahat kerja dan setelah jam kerja untuk menghindari gangguan terhadap aktivitas proyek. Sebelum pengisian, peneliti menjelaskan tujuan penelitian, menjamin kerahasiaan identitas responden, serta menegaskan bahwa partisipasi bersifat sukarela. Kuesioner yang telah diisi diperiksa kelengkapannya pada hari yang sama sehingga seluruh kuesioner yang kembali dinyatakan layak dianalisis.

Interpretasi nilai rata-rata (*mean*) pada analisis statistik deskriptif menggunakan interval skala Likert yang dihitung berdasarkan panjang kelas interval. Berdasarkan perhitungan tersebut, kategori interpretasi terdiri atas: 1,00–1,80 = Sangat Rendah; 1,81–2,60 = Rendah; 2,61–3,40 = Sedang; 3,41–4,20 = Tinggi; dan 4,21–5,00 = Sangat Tinggi. Kategori tersebut digunakan sebagai dasar dalam menginterpretasikan nilai rata-rata setiap variabel penelitian.

Instrumen penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah terbukti valid dan reliabel sehingga tetap mempertahankan validitas konstruk dan relevan dengan konteks penelitian. Variabel yang dianalisis meliputi motivasi kerja (X1), disiplin kerja (X2), kepuasan kerja (M), dan kinerja pekerja proyek (Y).

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Metode PLS-SEM dipilih karena penelitian berorientasi pada prediksi, melibatkan model mediasi, mampu mengestimasi hubungan antarkonstruk secara simultan, serta tidak mensyaratkan normalitas multivariat. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan pengujian pengaruh mediasi. Seluruh data digunakan hanya untuk kepentingan akademis dan dijaga kerahasiaannya sesuai prinsip etika penelitian.

Table 2. Measurement Items

Variabel	Kode	Measurement Items	Sumber
Motivasi Kerja X1	MK1	Saya melakukan pekerjaan lembur sebaik-baiknya.	(Yolinza & Marlius, 2023)
	MK2	Saya menikmati target yang menantang.	
	MK3	Saya mempunyai semangat dalam bekerja.	
	MK4	Saya tidak pernah mengeluh dalam melakukan pekerjaan.	
	MK5	Saya berusaha untuk mengembangkan kreativitas di perusahaan.	
	MK6	Saya memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kreativitas.	
	MK7	Saya bersedia bertanggung jawab terkait pekerjaan saya.	
	MK8	Saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab.	
Disiplin Kerja X2	DK1	Saya selalu datang tepat waktu ke lokasi proyek.	(Puspitarini & Martiana, 2024)
	DK2	Saya hadir bekerja sesuai jadwal yang telah ditentukan.	
	DK3	Saya selalu mengikuti prosedur kerja yang berlaku.	
	DK4	Saya menggunakan alat pelindung diri sesuai ketentuan.	
	DK5	Saya melaksanakan instruksi atasan dengan baik.	
	DK6	Saya mematuhi seluruh peraturan perusahaan selama bekerja.	
	DK7	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan.	
	DK8	Saya menjaga ketertiban dan keselamatan selama bekerja di proyek.	

Kepuasan Kerja M	M1	Saya menunjukkan minat dalam bekerja.	(Lusri & Siagian, 2017)
	M2	Saya merasa tenteram saat bekerja.	
	M3	Saya memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja.	
	M4	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan.	
	M5	Kondisi fisik termasuk peralatan kerja di tempat kerja saya baik.	
	M6	Jenis pekerjaan saya sesuai dengan keahlian saya.	
	M7	Pengaturan waktu kerja sesuai dengan jenis pekerjaan saya.	
	M8	Waktu istirahat yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.	
	M9	Sistem dan besaran gaji yang saya terima setiap bulan sesuai dengan hasil kerja saya.	
	M10	Saya terbantu dengan jaminan sosial yang diberikan.	
	M11	Saya puas dengan kesempatan promosi yang diberikan.	
Kinerja Pekerja Y	Y1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target.	(Widyastuti et al., 2024)
	Y2	Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik.	
	Y3	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	
	Y4	Saya mampu mengatur pekerjaan secara efektif.	
	Y5	Saya bersedia membantu rekan kerja ketika diperlukan.	
	Y6	Saya berinisiatif mencari solusi terhadap masalah pekerjaan.	
	Y7	Saya selalu berusaha meningkatkan kemampuan kerja saya.	
	Y8	Saya mampu bekerja sama dengan baik dalam tim proyek.	
	Y9	Saya menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja.	
	Y10	Saya berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi keberhasilan proyek.	

Sumber: Sumber : Data diolah (2026)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Table 3. Respondent Characteristics

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	212	100,0
	Perempuan	0	0,0
	Jumlah	212	100,0
Usia	18–25 tahun	56	26,4
	>25–35 tahun	35	16,5
	>35–45 tahun	80	37,7
	>45 tahun	41	19,3
	Jumlah	212	100,0
Pendidikan Terakhir	SMP	62	29,2
	SMA/SMK	150	70,8
	Jumlah	212	100,0

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Lama Bekerja	1–3 tahun	56	26,4
	>3–6 tahun	82	38,7
	>6–10 tahun	49	23,1
	>10 tahun	25	11,8
	Jumlah	212	100,0
Status Pekerjaan	Pekerja Harian	212	100,0
	Lepas		
	Jumlah	212	100,0

Sumber: Data diolah (2026)

Karakteristik Responden

Hasil analisis karakteristik responden menunjukkan bahwa seluruh 212 kuesioner yang disebarkan kepada pekerja proyek PT Jasa Konstruksi Banjarnegara dinyatakan valid dan layak dianalisis, sehingga tingkat respons penelitian mencapai 100%. Seluruh responden merupakan pekerja harian lepas yang masih aktif bekerja pada proyek PT Jasa Konstruksi Banjarnegara.

Berdasarkan jenis kelamin, seluruh responden adalah laki-laki sebanyak 212 orang (100%), yang mencerminkan karakteristik tenaga kerja pada sektor jasa konstruksi yang didominasi oleh pekerja laki-laki karena tuntutan pekerjaan yang memerlukan kemampuan fisik, mobilitas tinggi, dan aktivitas lapangan. Dilihat dari usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia lebih dari 35–45 tahun sebanyak 80 orang (37,7%), yang menunjukkan bahwa mayoritas pekerja berada pada usia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang memadai. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan SMA/SMK sebanyak 150 orang (70,8%), yang menunjukkan bahwa tenaga kerja proyek lebih mengutamakan keterampilan teknis dibandingkan pendidikan formal yang lebih tinggi. Dari sisi lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari 3–6 tahun sebanyak 82 orang (38,7%), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar pekerja telah memiliki pengalaman yang cukup serta pemahaman yang baik terhadap pelaksanaan pekerjaan proyek, sehingga mampu memberikan penilaian yang tepat terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pekerja.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik data penelitian yang meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi masing-masing variabel penelitian. Interpretasi nilai-rata-rata pada analisis statistik deskriptif menggunakan interval Skala Likert. Penentuan kategori dilakukan dengan menghitung panjang interval menggunakan rumus:

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh hasil interpretasi sebagai berikut:

Table 4. Analisis Deskriptif

Variabel Penelitian	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Makna Mean
Motivasi Kerja (X1)	212	3	5	3,793	0,902	Tinggi
Disiplin Kerja (X2)	212	3	5	3,747	0,884	Tinggi
Kepuasan Kerja (Z)	212	3	5	3,879	0,632	Tinggi
Kinerja (Y)	212	3	5	3,928	0,600	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4. motivasi kerja mempunyai nilai rerata 3,793 dengan standar deviasi 0,902 mempunyai makna mean tinggi. Hal ini mengindikasikan motivasi kerja yang diberikan pimpinan sudah dapat mempengaruhi kinerja sehingga perlu dipertahankan. Variabel disiplin kerja mempunyai nilai rerata 3,747 dengan standar deviasi 0,884 mempunyai makna mean tinggi. Hal ini mengindikasikan disiplin kerja yang sudah diterapkan dapat meningkatkan kinerja sehingga perlu dipertahankan. Variabel kepuasan kerja mempunyai nilai rerata 3,879 dengan standar deviasi 0,632 mempunyai makna mean tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang bekerja sudah mendapatkan kepuasan kerja sehingga perlu dipertahankan. Variabel kinerja mempunyai nilai rerata 3,928 dengan standar deviasi 0,600 mempunyai makna mean tinggi. Hal ini mengindikasikan kinerja para karyawan sudah baik sehingga perlu dipertahankan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, seluruh variabel memiliki nilai mean berada pada rentang 3,41–4,20, sehingga termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pekerja. Tidak terdapat variabel yang mencapai kategori Sangat Setuju karena seluruh nilai rata-rata masih berada di bawah 4,21. Interpretasi ini mengindikasikan bahwa kondisi keempat variabel dinilai baik oleh responden, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan agar mencapai tingkat yang sangat baik.

Secara keseluruhan, nilai standar deviasi yang relatif rendah pada seluruh variabel menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pekerja cenderung seragam. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa karakteristik responden relatif homogen sehingga hasil analisis selanjutnya layak digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Model pengukuran

Dalam penelitian ini, model pengukuran dinilai menggunakan SmartPLS versi 3.0 sebagai alat analisis. Prosedur awal melibatkan pemeriksaan nilai outer loading untuk memastikan bahwa setiap indikator cukup menggambarkan konstruk laten yang sesuai. Sebuah indikator dianggap valid jika faktor loading-nya melebihi 0,60, sebagaimana disarankan oleh J. Hair et al. (2021) Berdasarkan hasil uji validitas yang ditunjukkan pada Tabel 2, semua indikator yang dipertahankan memenuhi kriteria yang diperlukan dan dengan demikian dianggap valid. Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil menunjukkan bahwa semua konstruk mencapai nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, dengan sebagian besar nilai berkisar antara 0,80 hingga 0,90, yang dianggap ideal untuk konsistensi internal (J. Hair & Alamer, 2022). Validitas konvergen lebih lanjut dievaluasi menggunakan Average Variance Extracted (AVE).

Table 5. Output results of outer loading, cronbach's alpha, composite reliability, and AVE

Variabel	Instrumen	Outerloading	Cronbach's alpha	Composite (rho A)	reliability (AVE)
Motivasi Kerja	MK1	0.754	0.908	0.910	0.610
	MK2	0.750			
	MK3	0.774			
	MK4	0.802			
	MK5	0.753			
	MK6	0.819			
	MK7	0.790			
	MK8	0.801			
Disiplin Kerja	DK1	0.774	0.917	0.918	0.632

Variabel	Instrumen	Outerloading	Cronbach's alpha	Composite (rho A)	reliability (AVE)
	DK2	0.773			
	DK3	0.817			
	DK4	0.778			
	DK5	0.799			
	DK6	0.820			
	DK7	0.811			
	DK8	0.783			
Kepuasan Kerja	M1	0.841	0.954	0.955	0.685
	M2	0.877			
	M3	0.786			
	M4	0.827			
	M5	0.799			
	M6	0.830			
	M7	0.813			
	M8	0.847			
	M9	0.846			
	M10	0.818			
	M11	0.817			
Kinerja Pekerja	Y1	0.816	0.937	0.938	0.640
	Y2	0.777			
	Y3	0.775			
	Y4	0.853			
	Y5	0.790			
	Y6	0.764			
	Y7	0.832			
	Y8	0.812			
	Y9	0.778			
	Y10	0.799			

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 3.0, 2026

Model pengukuran (outer model) dianalisis menggunakan SmartPLS 3 untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Berdasarkan hasil pada Tabel 5, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Selanjutnya, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk juga berada di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk analisis model structural.

Model Fit

Model Fit digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model penelitian mampu menggambarkan hubungan antarvariabel berdasarkan data empiris. Pada penelitian PLS-SEM, pengujian model fit dilakukan menggunakan indikator Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Nilai SRMR yang lebih kecil dari 0,08 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik sehingga model penelitian dinilai layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis (Hair et al., 2021).

Table 6. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,048	0,048
d_ ULS	1,612	1,612
d_ G	1,101	1,101
Chi-Square	1250,156	1250,156
NFI	0,814	0,814

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3.0, 2026

Hasil uji kecocokan model menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,048 berada di bawah batas 0,08, sehingga model dinyatakan memiliki kecocokan yang baik. (Hair et al., 2021) Nilai NFI sebesar 0,814 juga menunjukkan bahwa model telah memenuhi standar kesesuaian yang memadai. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model yang digunakan sudah tepat dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

HTMT merupakan metode yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan pada model pengukuran dalam analisis PLS-SEM. Pengujian HTMT bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian benar-benar berbeda dan mampu mengukur konsep yang berbeda dengan konstruk lainnya. Menurut Hair et al., (2021) model dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai HTMT kurang dari 0,90, sehingga semakin rendah nilai HTMT menunjukkan semakin baik kemampuan masing-masing konstruk untuk dibedakan.

Table 7. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Motivasi kerja	Disiplin kerja	Kepuasan kerja	Kinerja pekerja
Motivasi kerja				
Disiplin kerja	0,239			
Kepuasan kerja	0,681	0,695		
Kinerja pekerja	0,714	0,691	0,830	

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3.0, 2026

Validitas diskriminan diperiksa menggunakan Rasio Heterotrait–Monotrait (HTMT). Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,85. seperti yang dilaporkan dalam Tabel 7, Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya sehingga masing-masing variabel benar-benar mengukur konsep yang berbeda. (Hair & Alamer, 2022).

Struktural model (Inner Model)

Model Struktural (model internal) Tiga kriteria yang digunakan untuk menganalisis model struktural termasuk penilaian kolinearitas, nilai R-square, dan koefisien jalur (Hair & Alamer, 2022). Dalam penelitian ini, evaluasi model struktural dilakukan dengan memeriksa nilai R-square dan koefisien jalur, yang mewakili efek langsung maupun tidak langsung di antara variabel yang diteliti.

Table 8. Value of determination coefficient (R-square Adjusted)

	R Square Adjusted
Kepuasan kerja	0,675
Kinerja pekerja	0,723

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3.0, 2026

Evaluasi model struktural dilakukan melalui analisis nilai koefisien determinasi (R-square Adjusted) dan koefisien jalur (path coefficient). Berdasarkan hasil pada Tabel 8, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai R-square Adjusted sebesar 0,675, yang berarti 67,5% variasi kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh motivasi kerja dan disiplin kerja, sedangkan 32,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel kinerja pekerja memperoleh nilai R-square Adjusted sebesar 0,723, yang berarti 72,3% variasi kinerja pekerja proyek mampu dijelaskan oleh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama, sedangkan 27,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Berdasarkan kriteria Hair & Alamer, (2022), nilai R-square Adjusted tersebut tergolong kategori moderat menuju kuat, yang mengindikasikan bahwa model penelitian ini memiliki daya jelas yang cukup tinggi dibandingkan model-model sejenis pada konteks organisasi sektor jasa.

Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Direct effect merupakan pengaruh langsung suatu variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel perantara (mediasi). Pengaruh langsung digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan secara langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen dalam model penelitian. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0,05 atau t-statistic > 1,96 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2021).

Table 9. Path Coefficients (Direct Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Results
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,535	0,533	0,035	15,427	0,000	Accepted
Disiplin Kerja -> Kinerja Pekerja	0,358	0,362	0,053	6,690	0,000	Accepted
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pekerja	0,307	0,301	0,065	4,735	0,000	Accepted
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,519	0,517	0,032	16,055	0,000	Accepted
Motivasi Kerja -> Kinerja Pekerja	0,387	0,388	0,047	8,268	0,000	Accepted

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3.0, 2026

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS 3 untuk mengetahui arah hubungan, besarnya pengaruh, dan tingkat signifikansi antarvariabel. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2021). Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 8, seluruh hubungan langsung antarvariabel menunjukkan nilai T-statistics di atas 1,96 dan P-values di bawah 0,05. Dengan demikian, hipotesis H1, H2, H3, H4, dan H5 diterima.

Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effect merupakan pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui variabel mediasi. Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui apakah variabel mediasi mampu menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0,05 atau t-statistic > 1,96 (Hair et al., 2021).

Table 10. Specific Indirect Effect (job satisfaction Mediation)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Results
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pekerja	0,164	0,161	0,038	4,279	0,000	Accepted
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pekerja	0,159	0,156	0,035	4,496	0,000	Accepted

``Sumber: Hasil olah data SmartPLS 3.0, 2026

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pekerja. Pengujian dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS 3 dengan kriteria penerimaan hipotesis apabila nilai T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05 (Hair et al., 2021)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 10, seluruh pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai T-statistics di atas 1,96 dan P-values di bawah 0,05 sehingga hipotesis H6 dan H7 diterima. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,159, T-statistics sebesar 4,496, dan P-values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pekerja. Selain itu, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,164, T-statistics sebesar 4,279, dan P-values sebesar 0,000. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pekerja proyek PT Jasa Konstruksi Banjarnegara.

3.2. Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja proyek ($\beta = 0,387$; $p < 0,001$). Artinya, peningkatan motivasi diikuti peningkatan kemampuan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target, menjaga kualitas, dan memberikan kontribusi pada proyek. Pada pekerja harian lepas, dorongan memperoleh pendapatan berkelanjutan, mempertahankan kepercayaan mandor, dan memperoleh kesempatan bekerja pada proyek berikutnya dapat menjadi alasan pekerja meningkatkan usaha kerja. Temuan ini mendukung Social Exchange Theory karena pekerja yang menerima dukungan, penghargaan, dan kesempatan kerja cenderung memberikan timbal balik melalui usaha dan kinerja yang lebih tinggi.

Hasil ini konsisten dengan Hardi dan Kurniawati (2022) serta Suryani et al. (2025) yang menemukan pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja. Namun, temuan ini berbeda dengan Nabil et al. (2024) yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Perbedaan tersebut dapat dipahami dari karakteristik konteks penelitian. Pekerja proyek dalam penelitian ini menghadapi target penyelesaian, pekerjaan lapangan, dan hubungan kerja berbasis proyek sehingga dorongan kerja dapat lebih langsung diterjemahkan menjadi usaha untuk mencapai target. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan dukungan bahwa dalam konteks proyek konstruksi, motivasi merupakan faktor penting bagi kinerja pekerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja proyek ($\beta = 0,358$; $p < 0,001$). Disiplin tercermin dalam ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur kerja dan keselamatan, serta penyelesaian pekerjaan sesuai target. Dalam pekerjaan konstruksi, perilaku tersebut membantu mengurangi kesalahan dan menjaga kelancaran pelaksanaan proyek. Temuan ini sesuai dengan Social Exchange Theory karena kepatuhan terhadap aturan yang diterapkan secara jelas dan adil dapat menjadi bentuk timbal balik pekerja terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Adha dan Kasmari (2024) serta Pebriana et al. (2024) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja. Sebaliknya, Hardi dan Kurniawati (2022) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Perbedaan hasil dapat berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan sistem organisasi yang berbeda. Pada proyek konstruksi, kepatuhan terhadap waktu, prosedur keselamatan, dan target memiliki konsekuensi langsung terhadap kelancaran pekerjaan, sehingga disiplin lebih mudah tercermin pada kinerja. Hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa disiplin memiliki peran penting pada konteks pekerja proyek.

Secara praktis, perusahaan perlu memperkuat disiplin melalui aturan kerja yang jelas, pengawasan yang konsisten, dan komunikasi mengenai standar keselamatan serta target proyek. Pendekatan tersebut tidak hanya menjaga kepatuhan, tetapi juga membantu pekerja memahami hubungan antara perilaku disiplin dan keberhasilan penyelesaian proyek.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,519$; $p < 0,001$). Pekerja yang memperoleh dorongan, penghargaan, perhatian, dan kesempatan berkembang cenderung menilai pengalaman kerjanya secara lebih positif. Temuan ini mendukung Social Exchange Theory karena perlakuan positif organisasi dapat menghasilkan respons afektif positif dari pekerja. Hasil tersebut sejalan dengan Dzulhaq dan Firdaus (2024) serta Suryani dan Atidira (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks penelitian ini, motivasi tidak hanya mendorong usaha kerja, tetapi juga membentuk perasaan positif terhadap pekerjaan.

Tidak ditemukan hasil penelitian yang bertentangan secara langsung dalam sumber yang digunakan untuk hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja. Karena itu, temuan penelitian ini memperkuat bukti yang sudah ada, sekaligus menunjukkan bahwa hubungan tersebut tetap relevan pada pekerja proyek konstruksi. Perusahaan dapat mempertahankan penghargaan, komunikasi dengan mandor, dan perhatian terhadap kebutuhan pekerja sebagai bentuk dukungan yang berpotensi meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,535$; $p < 0,001$). Disiplin yang diterapkan secara konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang tertib, aman, dan memiliki kepastian aturan. Kondisi tersebut mengurangi ketidakpastian dalam bekerja dan membantu koordinasi antarpekerja. Hasil ini sesuai dengan Social Exchange Theory karena aturan yang jelas dan adil dapat dipersepsikan sebagai bentuk perlakuan organisasi yang mendukung pekerja.

Temuan ini sejalan dengan Adha dan Kasmari (2024) serta Pebriana et al. (2024) yang menunjukkan hubungan positif disiplin kerja dengan kepuasan kerja. Tidak terdapat temuan kontradiktif yang dilaporkan dalam sumber penelitian yang digunakan untuk hubungan ini. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa disiplin pada konteks konstruksi tidak semata-mata dipandang sebagai kewajiban, tetapi juga dapat memberikan rasa aman dan keteraturan yang

mendukung kepuasan kerja. Oleh karena itu, penerapan disiplin perlu dilakukan secara konsisten dan adil.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja ($\beta = 0,307$; $p < 0,001$). Pekerja yang merasa nyaman terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta penghargaan atas kontribusinya cenderung memberikan usaha yang lebih besar. Temuan ini mendukung Social Exchange Theory karena kepuasan merupakan salah satu respons positif terhadap pengalaman kerja yang kemudian dapat diwujudkan dalam perilaku dan kinerja yang lebih baik.

Hasil ini sejalan dengan Dwi Lestari dan Herianto (2024) serta Nabil et al. (2024) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja, tetapi berbeda dengan Fidieyanthi dan Abdurahman (2025) yang menemukan pengaruh tidak signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dipengaruhi karakteristik pekerjaan dan organisasi. Pada konteks proyek konstruksi, kepuasan terhadap kondisi kerja dan hubungan kerja dapat lebih langsung mendukung fokus, tanggung jawab, dan penyelesaian target. Karena itu, perusahaan perlu menjaga kondisi kerja yang kondusif agar kepuasan dapat diterjemahkan menjadi kinerja.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pekerja ($\beta = 0,159$; $p < 0,001$). Hasil ini berarti motivasi tidak hanya berkaitan langsung dengan kinerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya berkontribusi pada kinerja. Mekanisme tersebut sesuai dengan Social Exchange Theory: dukungan dan penghargaan yang meningkatkan motivasi dapat menghasilkan evaluasi positif terhadap pekerjaan, kemudian mendorong pekerja memberikan kontribusi yang lebih besar. Temuan ini sejalan dengan Riwayati et al. (2025) mengenai peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan motivasi dan kinerja.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hubungan langsung motivasi terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja yang sama-sama signifikan. Dengan demikian, mediasi yang terjadi bersifat parsial karena pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja tetap signifikan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan motivasi akan lebih optimal apabila perusahaan juga memastikan bahwa pekerja merasakan kepuasan terhadap pengalaman kerja yang diterimanya.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pekerja ($\beta = 0,164$; $p < 0,001$). Artinya, disiplin yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga menciptakan keteraturan dan kepastian yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, kemudian mendukung kinerja. Mekanisme ini sejalan dengan Social Exchange Theory karena penerapan aturan yang adil dan konsisten dapat menimbulkan respons positif dari pekerja. Temuan ini mendukung Riwayati et al. (2025) yang menemukan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan disiplin kerja dan kinerja.

Konsistensi antara hasil langsung dan tidak langsung menunjukkan mediasi parsial. Temuan ini juga memperjelas perbedaan konteks dengan penelitian sebelumnya: pada pekerja proyek konstruksi, disiplin berkaitan erat dengan ketepatan waktu, keselamatan, dan target, sehingga manfaat keteraturan kerja dapat dirasakan secara langsung maupun melalui

kepuasan kerja. Secara praktis, perusahaan perlu menerapkan disiplin secara konsisten tanpa mengabaikan aspek kenyamanan, komunikasi, dan hubungan kerja agar efeknya terhadap kinerja semakin optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pekerja proyek, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini memperkuat Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan pekerja berperan dalam mendorong peningkatan kinerja melalui terciptanya kepuasan kerja. Kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan bukti empiris mengenai peran kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi pada hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pekerja harian proyek konstruksi, sehingga memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia pada konteks industri konstruksi.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengelola motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja secara terpadu sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pekerja proyek. Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan jasa konstruksi dengan responden pekerja harian proyek serta hanya menguji empat variabel penelitian, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model pada sektor atau perusahaan yang berbeda dengan karakteristik responden yang lebih beragam, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, dan keselamatan serta kesehatan kerja (K3) guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pekerja proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, F. A., & Kasmari, K. (2024). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal E-Bis*, 8(2), 846–855. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1895>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Andriani, G. A., & Rahmasari, K. (2019). *Konstruksi Dalam Angka Construction in Figures 2019*. 101. <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/12/31/20472bbffea268af42cc5c4d/konstruksi-dalam-angka-2025.html>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/J.1475-682X.1964.Tb00583.X>;RequestedJournal:Journal:1475682x;Page:String:Article/Chapter
- Dzulhaq, A. R., & Firdaus, V. (2024). Dampak Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja di Indonesia. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi Dan Masyarakat*, 1(2), 18. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i2.252>
- Fidieyanthi, G., & Abdurahman, K. R. (2025). *The Effect Of Job Satisfaction And Work Motivation On Employee Performance In The Xyz Convection Production Section*.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. <http://www.>
- Hair, J., Tomas, G. M. H., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. <http://www.>
- Hardi, A. B. R., & Kurniawati, D. T. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(1), 35–46. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.1.04>
- Hasibuan, M. S. P. . (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Lestari, N. D., & Herianto, Y. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada Pt. Crown Pratama, Jakarta Barat*.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya*.
- Nabil, M., Rizki, N., & Tahwin, M., (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mitra Lestari Kabupaten Pati*.
- Pebriana, W., Hadiyatno, D., & Cipto, R. C. P. (2024). *Kepuasan Kerja Dipengaruhi Oleh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Pada Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Balikpapan*. <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/Jbk>
- Pratiwi, A., & Rizky, M. C. (2020). *Analisis Gaya Kepemimpinan, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan*. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i2.21422>
- Puspitarini, M. Y., & Martiana, T. (2024). Safety Climate and Safety Leadership Influence on Safety Performance in East Kalimantan Heavy Equipment Employees. *Media Gizi Kesmas*, 13(2), 641–651. <https://doi.org/10.20473/mgk.v13i2.2024.641-651>
- Rachmaniah, R., (2022). Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4037>
- Rahmasari, K., & Yuniastuti, W. (2022). Indikator Konstruksi, Triwulan IV-2021. *Badan Pusat Statistik*, 96. <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/06/30/bda0b92469ca6711d3a6bf57/construction-indicator>
- Riwayati, H. E., Winarti, C. E., Cahaya, Y., & Khairunnisa, K. (2025). The effectiveness of job satisfaction in mediating work motivation and work discipline towards employee performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 28(1), 111–130.
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rostini, R., & Nasir, M. (2024). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. www.cvalfabeta.com
- Suryani, G., & Atidira, R. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Asn Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 10(2).
- Suryani, R., Candana, D. M., & Karlinda, A. E. (2025). *Journal of Science Education and Management Business Pengaruh Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Man 3 Pasaman Barat*. <https://rcf-indonesia.org/jurnal/index.php/Joseamb>

- Susanti, E., Basir, B., Andriani, N., Sukandi, P., Karim, A., Inayah, S., Zubair, A., Jerry, L., Tri, W., & Wijayanti, C. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia (sutriano)*.
- Widyastuti, T., Ramdani, Z., Alim, S., & Harlianty, R. A. (2024). The Indonesian version of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ): Structure factor and criterion validity. *Psychological Research and Intervention*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.21831/pri.v7i1.76457>
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640>
- Yuliantini, T., & Suryatiningsih, S. (2021). Disiplin Kerja, Beban Kerja dan Kinerja Karyawan Implikasinya pada Kinerja Organisasi. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(1), 66. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i1.1245>