

Work Discipline and Employee Engagement on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction

Rona Salma Nabilah, Muhamad Wahid Ibrahim*

Manajemen/ Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia

*Ibrahim@unimma.ac.id

ABSTRACT

This study examines the effects of work discipline and employee engagement on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, at the Regional Water Supply Company (PDAM) of Magelang City. Employee performance is essential for ensuring the effective delivery of public services, particularly in organizations that provide basic services to the community. This study employed a quantitative approach using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Data were collected through questionnaires administered to 102 permanent employees selected using purposive sampling. The results indicate that work discipline and employee engagement do not have significant direct effects on employee performance. However, both variables have positive and significant effects on job satisfaction, while job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. The indirect effects are also significant, indicating that job satisfaction fully mediates the relationships between work discipline and employee performance and between employee engagement and employee performance. These findings suggest that work discipline and employee engagement contribute to improved employee performance primarily when they enhance employees' job satisfaction.

Keywords: work discipline; employee engagement; job satisfaction; employee performance.

Pengaruh Disiplin Kerja dan Keterlibatan pegawai terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan kerja

ABSTRAK

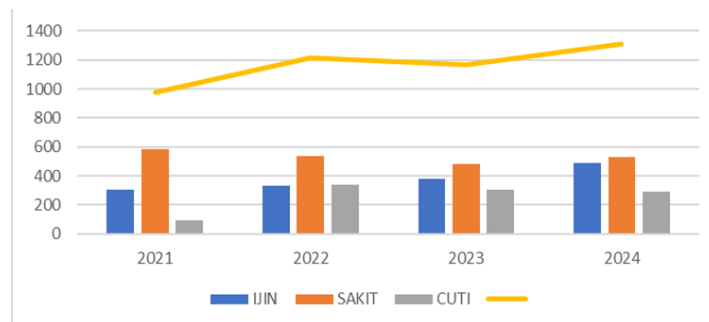
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Magelang. Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik, terutama pada organisasi yang menyediakan layanan dasar bagi masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 102 pegawai tetap yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan keterlibatan pegawai tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung juga menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga kepuasan kerja memediasi secara penuh hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai serta hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja dan keterlibatan pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja terutama ketika keduanya mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: disiplin kerja; keterlibatan pegawai; kepuasan kerja; kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kompetensi, sikap, dan perilaku pegawai berperan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi serta menjaga keberlangsungan operasionalnya. Peningkatan kinerja organisasi juga memerlukan praktik pengelolaan yang mampu mengarahkan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. [Lusianti et al. \(2024\)](#) menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan berperan dalam mendukung peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai menjadi semakin penting karena berkaitan langsung dengan efektivitas pelayanan dan kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan. Oleh karena itu, organisasi publik perlu memastikan bahwa pegawainya mampu melaksanakan tugas secara disiplin, terlibat dalam pekerjaan, dan menunjukkan kinerja yang optimal.

Salah satu organisasi publik yang sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawainya adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Magelang. Sebagai organisasi yang menyediakan layanan dasar berupa air bersih kepada masyarakat, PDAM dituntut untuk menjaga kontinuitas, ketepatan, dan kualitas pelayanan. Tuntutan tersebut memerlukan dukungan pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi, terlibat secara aktif dalam pelaksanaan pekerjaan, serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang memadai. Dalam konteks ini, disiplin kerja, keterlibatan pegawai, dan kepuasan kerja menjadi faktor yang relevan untuk dikaji karena ketiganya berpotensi memengaruhi pencapaian kinerja pegawai.



Gambar 1. Data Absensi Pegawai PDAM Kota Magelang

Data ketidakhadiran pegawai PDAM Kota Magelang selama periode 2021–2024 menunjukkan pola yang berfluktuasi dan cenderung meningkat. Jumlah ketidakhadiran tercatat sebanyak 977 kasus pada tahun 2021, meningkat menjadi 1.212 kasus pada tahun 2022, menurun menjadi 1.168 kasus pada tahun 2023, dan kembali meningkat menjadi 1.308 kasus pada tahun 2024. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan kehadiran pegawai masih perlu memperoleh perhatian manajemen. Meskipun data ketidakhadiran tidak secara langsung menggambarkan keseluruhan kinerja pegawai, tingginya frekuensi

ketidakhadiran berpotensi mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas, koordinasi kerja, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Fenomena tersebut menjadi semakin relevan untuk dikaji karena PDAM Kota Magelang telah menerapkan berbagai program penghargaan dan kesejahteraan bagi pegawai. Bentuk apresiasi yang diberikan antara lain beasiswa pendidikan bagi putra-putri pegawai berprestasi, penghargaan berupa barang elektronik bagi pegawai yang dinilai disiplin dan loyal, serta pemberian tunjangan kinerja, gaji ke-13, dan gaji ke-14. Selain itu, perusahaan juga secara rutin menyelenggarakan *briefing* dan rapat koordinasi untuk memantau kinerja operasional, mengatur distribusi air, serta memberikan pembekalan yang berkaitan dengan pelayanan konsumen. Berbagai program tersebut menunjukkan adanya upaya organisasi dalam meningkatkan motivasi, disiplin, dan keterlibatan pegawai. Namun, kegiatan koordinasi yang masih dominan berfokus pada penyelesaian persoalan teknis mengindikasikan bahwa ruang partisipasi pegawai dalam penyampaian gagasan, pengambilan keputusan, dan pengembangan organisasi masih dapat ditingkatkan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh disiplin kerja dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja. Kurniawan et al. (2023) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan Priambodho et al. (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Inkonsistensi serupa juga ditemukan dalam hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja. Abadi (2024) menyatakan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara Abdul et al. (2021) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja dan keterlibatan pegawai belum tentu secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja pada setiap konteks organisasi.

Kepuasan kerja diduga menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten dapat menciptakan kejelasan aturan, keteraturan kerja, dan rasa keadilan dalam organisasi sehingga meningkatkan kepuasan pegawai. Demikian pula, keterlibatan pegawai dapat menumbuhkan rasa dihargai, memiliki, dan terhubung dengan organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih kuat untuk menyelesaikan tugas, memberikan pelayanan yang baik, dan mencapai target organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berpotensi menjadi variabel mediasi yang menghubungkan disiplin kerja dan keterlibatan pegawai dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena organisasi dan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja, pada PDAM Kota Magelang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan

kinerja pegawai pada organisasi pelayanan publik, khususnya melalui penguatan disiplin kerja, keterlibatan pegawai, dan kepuasan kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Magelang. Kuesioner disebarakan secara daring menggunakan *Google Forms*. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai PDAM Kota Magelang.

Pemilihan responden dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) berstatus sebagai pegawai tetap, (2) telah bekerja sekurang-kurangnya satu tahun, (3) masih aktif bekerja, dan (4) tercatat dalam sistem presensi perusahaan. Kriteria tersebut ditetapkan agar responden memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap disiplin kerja, keterlibatan pegawai, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Berdasarkan proses pengumpulan data, diperoleh 102 kuesioner yang memenuhi kriteria dan dapat digunakan dalam analisis.

Instrumen penelitian terdiri atas 19 indikator, yaitu lima indikator disiplin kerja, lima indikator keterlibatan pegawai, lima indikator kepuasan kerja, dan empat indikator kinerja pegawai. Seluruh indikator dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks organisasi PDAM Kota Magelang. Setiap item diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan skor 1 menunjukkan “Sangat Tidak Setuju” dan skor 5 menunjukkan “Sangat Setuju”.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Proses analisis mencakup evaluasi model pengukuran dan model struktural. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria *Fornell–Larcker* dan nilai *cross-loading*. Reliabilitas konstruk dinilai berdasarkan nilai *Cronbach’s alpha* dan *composite reliability*.

Evaluasi model struktural dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur, serta pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value*, dengan kriteria hipotesis terdukung apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Pengujian efek mediasi dilakukan melalui analisis pengaruh tidak langsung disiplin kerja dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif Responden

Sebanyak 102 kuesioner berhasil dikumpulkan dan seluruhnya memenuhi kriteria untuk dianalisis. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil pegawai PDAM Kota Magelang yang menjadi sampel penelitian. Karakteristik tersebut meliputi jenis kelamin, usia, dan masa kerja sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Presentase %
Jenis kelamin	Laki-laki	52	51%
	Perempuan	50	49%
	Jumlah	102	100%
Usia	< 18 th	0	0%
	20-25 th	27	26,5%
	30-35 th	26	25,5%
	35-40 th	25	24,5%
	>40 th	24	23,5%
	Jumlah	102	100%
Lama bekerja	< 1 tahun	0	0%
	> 1 tahun	102	100%

Berdasarkan Tabel 1, responden laki-laki berjumlah 52 orang atau 51%, sedangkan responden perempuan berjumlah 50 orang atau 49%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian relatif berimbang berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan usia, responden tersebar pada beberapa kelompok umur, dengan proporsi terbesar berada pada kelompok usia 20–25 tahun, yaitu sebanyak 27 orang atau 26,5%. Sementara itu, seluruh responden telah bekerja lebih dari satu tahun sesuai dengan kriteria pengambilan sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

Uji Validitas

Convergent Validity

Convergent Validity diukur menggunakan loading factor pada setiap indikator dari masing-masing variabel serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 2. Hasil Nilai *Loading Factor*

IN	Disiplin Kerja	Keterlibatan Pegawai	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Ket
DK1	0.785				Valid
DK2	0.818				Valid
DK3	0.785				Valid
DK4	0.772				Valid
DK5	0.809				Valid

IN	Disiplin Kerja	Keterlibatan Pegawai	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Ket
KE1		0.855			Valid
KE2		0.816			Valid
KE3		0.746			Valid
KE4		0.819			Valid
KE5		0.827			Valid
KK1			0.832		Valid
KK2			0.851		Valid
KK3			0.810		Valid
KK4			0.827		Valid
KK5			0.803		Valid
KP1				0.769	Valid
KP2				0.818	Valid
KP3				0.845	Valid
KP4				0.845	Valid

Berdasarkan [Tabel 2](#), seluruh indikator pada variabel disiplin kerja, keterlibatan pegawai, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai loading factor $> 0,7$ sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Selanjutnya, hasil AVE ditampilkan pada [Tabel 3](#).

Tabel 3. Hasil Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Disiplin kerja	0.630
Keterlibatan pegawai	0.661
Kepuasan kerja	0.680
Kinerja pegawai	0.672

Berdasarkan [Tabel 3](#) semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen, menunjukkan bahwa setiap variabel menunjukkan nilai AVE yang lebih dari 0,5.

Discriminant Validity

Discriminant Validity diukur menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan nilai *cross loading* untuk setiap indikator.

Tabel 4. Hasil Nilai *Fornell – Larcker Criterion*

Variabel	Disiplin Kerja	Keterlibatan Pegawai	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
DK	0.794			
KE		0.813		
KK			0.825	
KP				0.820

[Tabel 4](#) menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa, sesuai dengan kriteria *Fornell-Larcker*, semua variabel penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminasi.

Tabel 5. Hasil Nilai *Cross Loading*

Indikator	Disiplin Kerja	Keterlibatan Pegawai	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
DK1	0.785	0.408	0.515	0.395
DK2	0.818	0.498	0.612	0.408
DK3	0.785	0.248	0.533	0.399
DK4	0.772	0.428	0.525	0.445
DK5	0.809	0.404	0.530	0.381
KE1	0.494	0.855	0.537	0.420
KE2	0.380	0.816	0.437	0.357
KE3	0.406	0.746	0.409	0.363
KE4	0.297	0.819	0.467	0.294
KE5	0.450	0.827	0.495	0.340
KK1	0.557	0.490	0.832	0.639
KK2	0.634	0.554	0.851	0.562
KK3	0.531	0.491	0.810	0.642
KK4	0.604	0.417	0.827	0.555
KK5	0.496	0.429	0.803	0.541
KP1	0.349	0.205	0.436	0.769
KP2	0.429	0.354	0.620	0.818
KP3	0.504	0.497	0.671	0.845
KP4	0.369	0.328	0.572	0.845

Semua indikator yang diuji dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas discriminant, seperti yang ditunjukkan oleh [Tabel 5](#), yang menunjukkan bahwa nilai cross-loading dari setiap indikator pada masing-masing variabel lebih besar daripada nilai cross-loading untuk variabel lain.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan proses untuk mengukur konsistensi dan keandalan suatu instrument penelitian dalam menghasilkan data yang stabil dan dapat diandalkan dari waktu ke waktu. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Composite Reliability* (CR) lebih besar dari 0,70 dan nilai *Cronbach's Alpha*-nya melebihi 0,70. Hasil uji reliabilitas disajikan pada [Tabel 6](#).

Tabel 6. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Disiplin kerja	0.853	0.895
Keterlibatan pegawai	0.872	0.907
Kepuasan kerja	0.883	0.914
Kinerja pegawai	0.839	0.891

Berdasarkan [Tabel 6](#) dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* telah memiliki nilai diatas 0,7. Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* pada penelitian ini juga semua sudah diatas 0,7 sehingga dapat dikatakan memenuhi kriteria uji reliabilitas.

Tabel 7. Hasil Uji AVE dan *R-Square*

Variabel	Nilai <i>AVE</i>	Nilai <i>R-Square</i>
Disiplin kerja	0.630	
Keterlibatan pegawai	0.661	
Kepuasan kerja	0.680	0.544
Kinerja pegawai	0.672	0.512

Berdasarkan [Tabel 7](#), diketahui bahwa nilai rata-rata AVE dari seluruh variabel adalah 0,661 dan nilai rata-rata R-Square adalah 0,528. Dengan menggunakan rumus *Goodness of Fit Index*, yaitu $GoF = \sqrt{(AVE \times R^2)}$, maka perhitungan GoF adalah sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

$$GoF = \sqrt{0,528 \times 0,661}$$

$$GoF = 0,591$$

Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai Gof yang diperoleh sebesar 0,591, sehingga tingkat kesesuaian dan kelayakan model penelitian ini dapat dinyatakan besar.

Uji *R-Square*

Untuk mengetahui seberapa besar variabilitas yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi, uji *R-Square* digunakan. Nilai *R-Square* yang diperoleh ditunjukkan dalam [Tabel 8](#).

Tabel 8. Hasil *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan kerja	0.544	0.535
Kinerja pegawai	0.512	0.497

Berdasarkan [Tabel 8](#) dapat disimpulkan sebagai berikut: Nilai *R-Square adjusted* pada variabel keputusan kerja adalah 0,535. Hal ini menandakan bahwa variabel-variabel independen mampu menjelaskan variabel keputusan kerja sebesar 53,5%. Dengan demikian, model ini termasuk dalam kategori moderat. Nilai *R-Square adjusted* pada variabel kinerja pegawai adalah 0,497. Artinya, variabel-variabel independen mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 49,7%. Dengan demikian, model ini termasuk dalam kategori lemah. Untuk membuktikan hipotesis, dilakukan evaluasi hubungan antarvariabel melalui analisis *path coefficient* dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung guna mengetahui sejauh mana variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y).

Uji *R-Square*

Untuk membuktikan hipotesis, dilakukan evaluasi hubungan antarvariabel melalui analisis *path coefficient* dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung guna mengetahui sejauh mana variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y).

Tabel 9. Analisis Pengaruh Langsung

	Hubungan	Original sample	T Statistics	P-values
H.1	Disiplin kerja -> kinerja pegawai	0.035	0.328	0.743
H.2	Keterlibatan pegawai -> kinerja pegawai	0.031	0.311	0.756
H.3	Disiplin kerja -> kepuasan kerja	0.528	6.557	0.000
H.4	Keterlibatan pegawai -> kepuasan kerja	0.315	3.634	0.000
H.5	Kepuasan kerja -> kinerja pegawai	0.672	6.540	0.000

Tabel 10. Pengaruh Tidak Langsung

	Hubungan	Original sample	T Statistics	P-values
H.6	Disiplin kerja -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	0.355	4.268	0.000
H.7	Keterlibatan pegawai -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	0.211	3.310	0.001

Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Direct effect digunakan untuk menunjukkan hubungan hipotesis secara langsung serta mengukur hubungan antar variable. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 atau tingkat kepercayaan 5% dimana kriterianya adalah memiliki nilai signifikansi (*p-value*) <0,05 dan/atau *t-statistic* >1,96, artinya hipotesis terdukung.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.035 dengan nilai *t-statistic* sebesar 0.328 (< 1,96) dan *p-value* sebesar 0.743 (> 0,05) atau tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis tidak terdukung.

Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.031 dengan nilai *t-statistic* sebesar 0.311 (< 1,96) dan *p-value* sebesar 0.756 (> 0,05) atau tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel keterlibatan pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis tidak terdukung.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.528 dengan nilai *t-statistic* sebesar 6.557 (>1,96) dan *p-value* sebesar 0.000 (<0,05) atau signifikan. Hasil ini

menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang berarti hipotesis terdukung.

Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.315 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.634 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.000 ($<0,05$) atau signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang berarti hipotesis terdukung.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.672 dengan nilai *t-statistic* sebesar 6.540 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.000 ($<0,05$) atau signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis terdukung.

***Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)**

Ketika variabel laten independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y) melalui penggunaan variabel mediasi sebagai perantara, pengaruh tidak langsung terjadi. Uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel mediasi dapat menyalurkan atau memperkuat hubungan antara variabel independen dan dependen. Ini memberikan gambaran yang lebih baik tentang pola hubungan antara variabel yang diteliti.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.355 dengan nilai *t-statistic* sebesar 4.268 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.000 ($<0,05$) atau signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja, yang berarti hipotesis terdukung. Setelah dilakukan uji tidak langsung melalui variabel mediasi kepuasan kerja menunjukkan adanya pengaruh positif. Uji langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan ini, model termasuk dalam kategori *full mediation* (mediasi penuh), karena pengaruh terjadi sepenuhnya melalui variabel mediasi (kepuasan kerja), sementara pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh.

Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.211 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.310 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.001 ($<0,05$) atau signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja, yang berarti hipotesis terdukung. Setelah dilakukan uji tidak langsung melalui variabel mediasi kepuasan kerja, menunjukkan adanya pengaruh positif. Uji langsung keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan ini, model termasuk dalam kategori *full mediation* (mediasi penuh), karena pengaruh terjadi sepenuhnya melalui variabel mediasi (kepuasan kerja), sementara pengaruh langsung dari keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh.

Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap aturan, standar kerja, dan ketentuan organisasi belum tentu secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks PDAM Kota Magelang, disiplin kerja tampaknya lebih berperan dalam menciptakan keteraturan dan kepastian dalam pelaksanaan pekerjaan daripada secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja. Tidak signifikannya pengaruh langsung tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja memerlukan mekanisme lain agar dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa mekanisme tersebut berlangsung melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, disiplin kerja baru memberikan kontribusi terhadap kinerja ketika penerapannya mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih teratur, jelas, dan memuaskan bagi pegawai. Temuan ini sejalan dengan [Priambodho et al. \(2023\)](#), [Ovianti et al. \(2022\)](#), dan [Tampenawas et al. \(2022\)](#), yang juga menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan belum tentu secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja. Pegawai dapat menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterikatan terhadap pekerjaannya, tetapi kondisi tersebut belum secara otomatis diterjemahkan menjadi hasil kerja yang lebih tinggi. Dalam penelitian ini, keterlibatan pegawai menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan kinerja ketika terlebih dahulu meningkatkan kepuasan

kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keterlibatan pegawai perlu disertai dengan pengalaman kerja yang positif, rasa dihargai, serta kepuasan terhadap pekerjaan agar mampu mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana keterlibatan pegawai dapat berkontribusi terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan [Abdul et al. \(2021\)](#), [Darmaeti et al. \(2021\)](#), [Deta & Yulianti \(2023\)](#), serta [Safitri & Soleh \(2022\)](#), yang juga menemukan bahwa keterlibatan pegawai tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Disiplin kerja yang konsisten dapat menciptakan keteraturan, kejelasan tugas, kepastian pelaksanaan pekerjaan, serta rasa tanggung jawab dalam lingkungan organisasi. Dalam konteks PDAM Kota Magelang, penerapan disiplin kerja yang jelas dapat membantu pegawai memahami standar kerja, tanggung jawab, dan prosedur yang harus dijalankan. Kondisi tersebut dapat mengurangi ketidakpastian dalam bekerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur sehingga mendukung terbentuknya kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan [Kurniawan et al. \(2023\)](#), [Sulistiyani et al. \(2025\)](#), [Rahmawati & Trisninawati \(2024\)](#), serta [Karabi & FoEh \(2024\)](#), yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Keterlibatan pegawai dapat mendorong munculnya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan penting dan kontribusinya dibutuhkan, pengalaman kerja menjadi lebih bermakna. Kondisi tersebut dapat meningkatkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan [Abadi \(2024\)](#), [Tamrin \(2021\)](#), [Afifah et al. \(2024\)](#), serta [Intizam et al. \(2025\)](#), yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang

merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan kualitas pengawasan dapat membentuk sikap positif terhadap organisasi. Pegawai yang puas cenderung memiliki motivasi lebih kuat untuk menyelesaikan tugas, mencapai target, serta memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dalam konteks PDAM Kota Magelang, kepuasan kerja menjadi faktor penting karena kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kesediaan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal dan konsisten. Temuan ini sejalan dengan [Situmorang & Deswarta \(2024\)](#), [Rahmawati & Trisninawati \(2024\)](#), [Priambodho et al. \(2023\)](#), [Karabi & FoEh \(2024\)](#), serta [Molly & Yasa \(2025\)](#), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa disiplin kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Disiplin kerja yang tercermin melalui tingkat kehadiran, kewaspadaan, kepatuhan terhadap standar dan peraturan kerja, serta etika kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan dapat diprediksi. Ketika kondisi tersebut dipersepsikan secara positif oleh pegawai, kepuasan kerja meningkat dan selanjutnya mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan [Sulistiyani et al. \(2025\)](#), [Situmorang & Deswarta \(2024\)](#), [Rahmawati & Trisninawati \(2024\)](#), serta [Karabi & FoEh \(2024\)](#), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung keterlibatan pegawai terhadap kinerja tidak signifikan, tetapi pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai memberikan kontribusi terhadap kinerja terutama ketika keterlibatan tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja. Keterlibatan yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan dapat menciptakan pengalaman kerja yang

lebih positif. Ketika pegawai merasa terhubung dengan pekerjaannya dan memperoleh kepuasan dari aktivitas kerja yang dilakukan, kecenderungan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik juga meningkat. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan [Abadi \(2024\)](#) dan [Astuti \(2022\)](#), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan keterlibatan pegawai tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Magelang. Namun, kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai serta hubungan antara keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa disiplin kerja dan keterlibatan pegawai belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi keduanya dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja ketika mampu membentuk kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen PDAM Kota Magelang tidak cukup hanya mendorong kepatuhan terhadap aturan dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Upaya tersebut perlu disertai dengan kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, seperti kejelasan tugas, sistem penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan, hubungan kerja yang baik, serta dukungan atasan. Dengan demikian, disiplin kerja dan keterlibatan pegawai dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih optimal.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada organisasi pelayanan publik lainnya serta mempertimbangkan variabel lain, seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, atau motivasi kerja, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, A. F. (2024). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 158–168. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p158-168>
- Afifah, S. N., Muttaqin, R., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh employee engagement, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT Kimia Jaya Utama

- Kota Bandung. *eCo-Buss*, 7(2). <https://doi.org/10.32877/eb.v7i2.1980>
- Astuti, D., & Suwandi, S. (2022). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(4), 615–623. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i04.1282>
- Darmaeti, H., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2021). Pengaruh employee engagement, beban kerja, dan standar operasional prosedur terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Manajemen*, 13(4), 747–757. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v13i4.10343>
- Intizam, M. A., Permana, A., Rustandi, T., & Umalihayati. (2025). Pengaruh employee relation dan employee engagement terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Banten. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1217–1233. <https://doi.org/10.38035/jemsj.v6i3.3720>
- Karabi, A. H., & FoEh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Direktorat Intelkam Polda NTT: Literatur review manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(2), 129–137. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i2.1884>
- Kurniawan, A. P., & Yulianti, M. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan employee engagement terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 10(3), 11–24. <https://doi.org/10.59603/projemen.v10i3.73>
- Lusianti, D., Karatri, R. H., & Fauziah, F. A. (2024). Leadership style and financial literacy strategies for improving business performance and sustainability in food MSMEs. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 22(1), 1–15.
- Molly, S. D., & Yasa, I. W. C. (2025). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Tanjungpinang. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 25(1), 85–90. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v25i1.4671>
- Ovianti, Y., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 4(2), 109–119. <https://doi.org/10.54783/jin.v4i2.571>
- Priambodho, E., Sugiarto, M., & Kancana, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 21(2), 126–143. <https://doi.org/10.31315/jurnaladmbisnis.v21i2.12715>
- Rahmawati, A. A., & Trisninawati, T. (2024). Pengaruh komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 22(1), 124–143. <https://doi.org/10.32524/jkb.v22i1.1011>
- Safitri, N. A., & Soleh, M. (2022). Pengaruh work life balance, employee engagement,

- dan lingkungan kerja Islami terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Kopontren Baitul Muamalat Al Hikmah Blora. *Mabny: Journal of Sharia Management and Business*, 2(2), 88–98. <https://doi.org/10.19105/mabny.v2i02.6641>
- Situmorang, A., & Deswarta. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Sewangi Sejati Luhur Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(3), 2322–2338. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i3.3542>
- Sulistiyani, I. (2025). Pengaruh disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja: Studi pada tenaga kesehatan RSUD Kajeen Kabupaten Pekalongan. *Innovation, Theory & Practice Management Journal*, 4(1), 58–82.
- Tamrin, A. P. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan employee engagement terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Arthaasia Finance. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 47–54. <https://doi.org/10.17509/jimb.v12i1.31587>
- Tampenawas, G., Mangantar, M., & Dotulong, L. O. H. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Wisma Nusantara Tondano Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2), 770–778.