

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI EKSTRINSIK
TERHADAP KINERJA KARYAWAN *OUTSOURCING*
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS
PADA PT. PUPUK SRIWIDJAJA**



Tesis Oleh:

MELDA NOVRI ANDINI

01012622428001

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar
Magister Manajemen*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus pada PT. Pupuk Sriwidjaja

Disusun oleh:

Nama : Melda Novri Andini
NIM : 01012622428001
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui untuk digunakan sebagai syarat pengajuan SK Penguji Komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Pembimbing I

Tanggal : 24 Juli 2025


Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP. 196805181993031003

Pembimbing II

Tanggal : 22 Juli 2025


Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M
NIP. 198104012014092001

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS PADA PT. PUPUK SRIWIDJAJA

Disusun oleh :

Nama : Melda Novri Andini
NIM : 01012622428001
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Magister Manajemen
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 30 Juli 2025 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif

Palembang, 30 Juli 2025

Pembimbing I

Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si

NIP 196805181993031003

Pembimbing II

Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M

NIP 198104012014092001

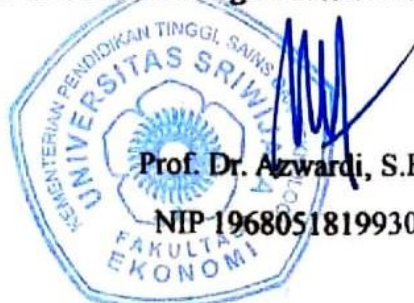
Penguji

Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D

NIP 198104022008011013

Mengetahui,

Plt. Koordinator Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si

NIP 196805181993031003

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Mahasiswa : Melda Novri Andini
NIM : 01012622428001
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Magister Manajemen
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul:

Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus Pada PT. Pupuk Sriwidjaja

Pembimbing I : Prof. Dr. Azwardi. S.E., M.Si.
Pembimbing II : Dr. Wita Farla WK, SE., M.M.
Tanggal Ujian : 30 Juli 2025

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam Tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan.

Palembang, 30 Juli 2025



Melda Novri Andini
NIM. 01012622428001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto : “Dan Kami perintahkan kepada manusia (agar berbuat baik) kepada kedua orang tuanya” (Q.S. Al-‘Ankabut: 8)

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Q.S. Ar-Ra’d: 11)

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya” (Q.S. An-Najm: 39)

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT
2. Bapak dan Ibu
3. Keluarga, Sahabat dan Pasangan
4. Dosen dan Staff Administrasi MM
5. Teman Seperjuangan MM
6. Almameterku

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan tesis dengan judul “**Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus Pada PT. Pupuk Sriwidjaja**”. Tesis ini merupakan salah satu syarat kelulusan dan meraih derajat Magister Program Strata dua (S2) Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Penulis berharap, tesis ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif bagi akademisi, praktisi, maupun pengambil kebijakan mengenai pentingnya disiplin kerja dan motivasi ekstrinsik dalam mendorong kinerja karyawan outsourcing, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Tesis adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya sehingga bebas dari unsur plagiarisme. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih terdapat keterbatasan penelitian. Kritik dan saran yang bersifat membangun tentu dibutuhkan oleh penulis agar penelitian selanjutnya bisa menjadi lebih baik lagi. Demikian tesis ini dibuat. Penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.

Palembang, 30 Juli 2025

Penulis,



Melda Novri Andini

NIM. 01012622428001

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini tepat pada waktunya. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak akan berjalan dengan baik dan lancar tanpa do'a, bantuan, bimbingan, pengarahan dan motivasi dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak terutama kepada :

1. Penulis panjatkan puji dan syukur yang tiada hentinya ke hadirat Allah SWT, karena hanya dengan limpahan rahmat, nikmat kesehatan, kesempatan, iman, dan keteguhan hati dari-Nya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar.
2. Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing sekaligus Plt. Koordinator Program Studi Magister Manajemen, yang telah memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan berharga selama penulisan tesis ini.
3. Dr. Zunaidah, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing, atas segala ilmu, masukan, dan kesabarannya dalam membimbing penulis.
4. Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing, atas perhatian, ketelitian, serta saran-saran konstruktif yang sangat membantu dalam penyempurnaan tesis ini.
5. Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M., Ph.D., selaku dosen penguji pada seminar proposal dan ujian komprehensif, atas masukan dan arahan yang sangat berarti dalam memperbaiki serta menyempurnakan isi penelitian ini.
6. Seluruh dosen pengajar di Program Studi Magister Manajemen Universitas Sriwijaya, atas ilmu dan wawasan yang telah diberikan selama masa perkuliahan, yang menjadi fondasi penting dalam penulisan tesis ini.
7. Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya, atas segala dukungan, kebijakan, dan fasilitas yang telah diberikan hingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.

8. Seluruh staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Kampus Palembang.
9. Kedua Orang Tua, Bapak dan Ibu tercinta yang selalu memberikan kasih sayang dan dorongan untuk selalu berkembang, memberikan bantuan baik moriil maupun materiil tanpa keluh kesah.
10. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang secara keseluruhan yang telah memberikan kesempatan dan menjadi tempat berlangsungnya penelitian ini.
11. Departemen Akuntansi PT Pupuk Sriwidjaja beserta seluruh jajaran, khususnya AVP hingga staf di Bagian Verifikasi, atas segala dukungan dan pengertian selama penulis menjalani proses perkuliahan.
12. Departemen OSDM PT Pupuk Sriwidjaja Palembang yang telah memberikan bimbingan serta dukungan data selama pelaksanaan penelitian.
13. Pasangan yang telah setia mendampingi, memberikan semangat, waktu, tenaga, serta dukungan emosional dan praktis dari awal perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kata kesempurnaan masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan selama penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, saran dan kritik diharapkan agar dapat memperbaiki penelitian selanjutnya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Palembang, 30 Juli 2025

Penulis,



Melda Novri Andini

NIM. 01012622428001

ABSTRAK

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS PADA PT. PUPUK SRIWIDJAJA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan outsourcing melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja *outsourcing* non-organik di PT Pupuk Sriwidjaja yang berjumlah 239 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja, motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, disiplin kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja, namun mampu memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja.

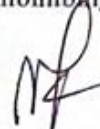
Kata Kunci: Keputusan Disiplin Kerja, Motivasi Ekstrinsik, Kepuasan Kerja, Kinerja

Pembimbing I



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP 196805181993031003

Pembimbing II



Dr. Wita Farla WK, SE., M.M
NIP 198104012014092001

Mengetahui,
Plt. Koordinator Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP 196805181993031003

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK DISCIPLINE AND EXTRINSIC MOTIVATION ON OUTSOURCING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE: A CASE STUDY AT PT. PUPUK SRIWIDJAJA

This study aims to analyze the influence of work discipline and extrinsic motivation on the performance of outsourcing employees through job satisfaction as a mediating variable. The population used in this study were all non-organic outsourcing workers of PT. Pupuk Sriwidjaja totaling 239 people. The sample used a saturation sampling technique where all non-organic outsourcing workers of PT. Pupuk Sriwidjaja totaling 239 people were taken as samples. The analysis method used in this study is a structural equation model. The results showed that work discipline contributed directly and significantly to performance, extrinsic motivation did not directly affect performance, work discipline did not directly affect job satisfaction, extrinsic motivation was able to significantly increase job satisfaction, job satisfaction had a direct effect on performance, job satisfaction was unable to mediate the effect of work discipline on performance, but job satisfaction was able to mediate the effect of extrinsic motivation on performance.

Keywords: Perceived Ease of Use, Perceived of Usefulness, Trust, Decision

Advisor I



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP 196805181993031003

Advisor II



Dr. Wita Farla WK, SE., M.M
NIP 198104012014092001

Known by,
Plt. Coordinator of Master of Management Program



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP 196805181993031003

SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami Dosen Pembimbing Tesis menyatakan bahwa abstrak tesis dari mahasiswa:

Nama : Melda Novri Andini
NIM : 01012622428001
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Magister Manajemen
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus pada PT. Pupuk Sriwidjaja

Telah kami periksa cara penulisan grammar maupun susunan tenses dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Pembimbing I



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si.

NIP 196805181993031003

Pembimbing II



Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M.

NIP 198104012014092001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap : Melda Novri Andini
Tempat/tanggal Lahir : Palembang / 28 Juni 2000
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Jl. Mayor Zen Lr. Mandala Blok.C7 No.72 Kel. Sei Selayur Kec. Kalidoni, Palembang
No. Hp. / wa : 085758455527
Nama istri/suami*) : -
Nama anak : -

Nama orang tua
1. Ayah : Rizal Syafei
2. Ibu : Azilah
Riwayat pendidikan
1. SD : SD Negeri 55 Palembang
2. SMP : SMP Negeri 50 Palembang
3. SMA : SMA Negeri 15 Palembang
4. Universitas (S1) : Politeknik Negeri Sriwijaya

Riwayat pekerjaan : Staf Verifikasi – PT Pupuk Sriwidjaja

Palembang, 30 Juli 2025
Yang bersangkutan,



Melda Novri Andini
NIM. 01012622428001

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	iii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
ABSTRAK	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK.....	xi
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	17
1.3. Tujuan Penelitian	18
1.4. Manfaat Penelitian	18
1.4.1. Manfaat Teoritis	18
1.4.2. Manfaat Praktis	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
2.1. Landasan Teori.....	20
2.1.1. Perceived Organizational Support (POS)	20
2.1.2. Kinerja Karyawan	22
2.1.2.1. Jenis-Jenis Kinerja Karyawan	24
2.1.2.2. Faktor Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	24
2.1.2.3. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan	25
2.1.2.4. Metode Pengukuran Kinerja Karyawan	26
2.1.3. Disiplin Kerja	27
2.1.3.1. Tujuan dan Sasaran Disiplin Kerja	28

2.1.3.2. Jenis-jenis Disiplin Kerja	29
2.1.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	29
2.1.3.4. Indikator Disiplin Kerja	29
2.1.3.5. Metode Meningkatkan Disiplin Kerja.....	30
2.1.4. Motivasi Ekstrinsik	30
2.1.4.1. Jenis-Jenis Motivasi Ekstrinsik	31
2.1.4.2. Indikator Motivasi Ekstrinsik.....	32
2.1.5. Kepuasan Kerja	33
2.1.5.1. Jenis-Jenis Kepuasan Kerja.....	34
2.1.5.2. Indikator Kepuasan Kerja	35
2.2. Hubungan Antar Variabel	36
2.2.1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	36
2.2.2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan	37
2.2.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja	38
2.2.4. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja.....	39
2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	39
2.2.6. Kepuasan Kerja mampu Memediasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	40
2.2.7. Kepuasan Kerja mampu Memediasi pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.3. Penelitian Terdahulu	42
2.4. Kerangka Konseptual	46
2.5. Hipotesis.....	46
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	48
3.1. Ruang Lingkup Penelitian.....	48
3.2. Rancangan Penelitian	48
3.3. Jenis dan Sumber Data	49
3.3.1. Jenis Data	49
3.3.2. Sumber Data.....	49
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.5. Identifikasi Variabel.....	50
3.6. Populasi dan Sampe	50
3.6.1. Populasi.....	50
3.6.2. Sampel.....	51
3.7. Teknik Analisis	52

3.8.	Metode Analisis Data	53
3.8.1.	Uji Instrumen	54
3.8.1.1.	Uji Validitas	55
3.8.1.2.	Uji Reliabilitas	55
3.9.	Metode Suksesi Interval/ <i>Method of Successive Interval</i> (MSI).....	56
3.10.	Teknik Analisis	57
3.10.1.	Analisis Deskriptif	57
3.10.1.	Analisis Kuantitatif	58
3.10.2.	Analisis Inferensial.....	58
3.11.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		64
4.1.	Hasil	64
4.1.1.	Gambaran Umum Responden	64
4.1.2.	Hasil Analisis Data.....	70
4.1.2.1.	Analisis Statistik Deskriptif	70
4.1.2.2.	Analisis Statistik Deskriptif Hasil Uji Validitas Diskriminan dan Konvergen.....	73
4.1.2.3.	Hasil Uji Reliabilitas	83
4.1.2.4.	Hasil Uji <i>Inner Model</i>	83
4.1.2.5.	Hasil Uji Hipotesis	86
4.2.	Pembahasan.....	89
4.2.1.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	89
4.2.2.	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan	93
4.2.3.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja	97
4.2.4.	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja.....	101
4.2.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	105
4.2.6.	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	109
4.2.7.	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan	113
BAB V PENUTUP.....		118
5.1.	Kesimpulan	118
5.2.	Saran.....	119
5.2.1.	Bagi Manajemen PT Pupuk Sriwidjaja Palembang	119
5.2.2.	Bagi Tenaga <i>Outsourcing</i>	120

5.2.3.	Bagi Peneliti Selanjutnya	120
5.3.	Implikasi Penelitian.....	121
5.3.1.	Implikasi Teoritis	121
5.3.2.	Implikasi Praktis PT Pupuk Sriwidjaja	121
5.4.	Keterbatasan Penelitian	122
DAFTAR PUSTAKA		123
LAMPIRAN.....		133

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Rekapitulasi Rata-Rata Nilai Kinerja Karyawan <i>outsourcing</i> TKNO PT. Pupuk Sriwidjaja	2
Tabel 1.2. Rekapitulasi Rata-Rata Nilai Tingkat Kepuasan <i>Outsourcing</i> TKNO PT. Pupuk Sriwidjaja	12
Tabel 3.1. Skala Ordinal.....	50
Tabel 3.2. Populasi Penelitian.....	51
Tabel 3.3. Sampel Penelitian.....	52
Tabel 3.4. Kriteria Pengklasifikasian Skor Tanggapan Responden.....	58
Tabel 3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	63
Tabel 4.1. Statistik Deskriptif	71
Tabel 4.2. <i>Range</i> Nilai Mean dan Tingkatan Pengaruhnya	71
Tabel 4.3. Hasil <i>Loading Factor</i> Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 4.4. Hasil <i>Loading Factor</i> Kepuasan Kerja	74
Tabel 4.5. Hasil <i>Loading Factor</i> Disiplin Kerja	75
Tabel 4.6. Hasil <i>Loading Factor</i> Motivasi Ekstrinsik	75
Tabel 4.7. Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	76
Tabel 4.8. Hasil Uji <i>Fornell-Lacker Criterion of Cognitive</i>	78
Tabel 4.9. Hasil Uji <i>Cross Loading</i> (Kinerja Karyawan)	79
Tabel 4.10. Hasil Uji <i>Cross Loading</i> (Kepuasan Kerja)	80
Tabel 4.11. Hasil Hasil Uji <i>Cross Loading</i> (Disiplin Kerja)	81
Tabel 4.12. Hasil Uji <i>Cross Loading</i> (Motivasi Ekstrinsik)	82
Tabel 4.13. Nilai <i>Composite Reliability of Cognitive Bias</i>	83
Tabel 4.14. Hasil Uji <i>Inner Model R² Square</i>	83
Tabel 4.15. Hasil <i>Effect Size f²</i>	84
Tabel 4.16. Hasil Uji Hipotesis Variabel Laten	87
Tabel 4.17. Hasil Hipotesis 1	89
Tabel 4.18. Hasil Hipotesis 2	93
Tabel 4.19. Hasil Hipotesis 3	97
Tabel 4.20. Hasil Hipotesis 4	101
Tabel 4.21. Hasil Hipotesis 5	105
Tabel 4.22. Hasil Hipotesis 6	109
Tabel 4.23. Hasil Hipotesis 7	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	46
Gambar 3.1. Model Konseptual atau Model Jalur (<i>path diagram</i>)	52
Gambar 4.1. Kompartemen Responden	64
Gambar 4.2. Jenis Kelamin Responden	65
Gambar 4.3. Status Menikah Responden	66
Gambar 4.4. Umur Responden	67
Gambar 4.5. Pendidikan Responden	68
Gambar 4.6. Lama Bekerja Responden	69
Gambar 4.7. Path Model Final Hasil Pengujian.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Penelitian Terdahulu.....	133
Lampiran 2. Statistik Deskriptif.....	154
Lampiran 3. Hasil <i>Loading Factor</i> Kinerja Karyawan	154
Lampiran 4. Hasil <i>Loading Factor</i> Kepuasan Kerja.....	154
Lampiran 5. Hasil <i>Loading Factor</i> Disiplin Kerja.....	155
Lampiran 6. Hasil <i>Loading Factor</i> Motivasi Ekstrinsik	155
Lampiran 7. Hasil Uji <i>Fornell-Lacker Criterion of Cognitive</i>	155
Lampiran 8. Hasil Uji <i>Cross Loading</i> (Kinerja Karyawan).....	156
Lampiran 9. Hasil Uji <i>Cross Loading</i> (Kepuasan Kerja).....	156
Lampiran 10. Hasil Hasil Uji <i>Cross Loading</i> (Disiplin Kerja)	157
Lampiran 11. Hasil Uji <i>Cross Loading</i> (Motivasi Ekstrinsik).....	157
Lampiran 12. Nilai <i>Composite Reliability of Cognitive Bias</i>	157
Lampiran 13. Hasil Uji <i>Inner Model R² Square</i>	158
Lampiran 14. Hasil <i>Effect Size f²</i>	158
Lampiran 15. Path Model Final Hasil Pengujian	159
Lampiran 15. Hasil Uji Hipotesis Variabel Laten.....	160

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi adalah kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi atau perusahaan, baik pemerintahan maupun swasta, dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Pemanfaatan sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia, sangat penting untuk keberhasilan usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan pengelolaan yang tepat terhadap sumber daya manusia mereka agar mereka dapat dimanfaatkan secara optimal (Dessler, 2020).

Menurut Shahzad et al., (2024), manajemen SDM strategis meliputi praktik seperti pelatihan, pengembangan, promosi, dan retensi yang dirancang untuk meningkatkan kinerja dan keterikatan karyawan melalui pemberdayaan psikologis dan rasa memiliki. Buku *Human Resource Management* oleh Al-Hajri & Mbugua, (2022) memperkuat peran utama SDM dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten sebagai modal utama organisasi.

Analisis oleh Peccei et al., (2023) menunjukkan bahwa penerapan *High Performance Work Practices* (HPWPs) seperti program pelatihan berkelanjutan, remunerasi, serta sistem promosi yang adil berkorelasi kuat dengan performa organisasi secara keseluruhan. Praktik ini membentuk sikap positif karyawan

terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

Studi Mavrogordato et al., (2023) menegaskan bahwa praktik SDM yang bersifat strategis (pelatihan, pengembangan karier, dan penghargaan) sangat krusial dalam mendukung retensi karyawan berbakat. Praktik-praktik tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga menciptakan keseimbangan antara efisiensi dan pembentukan komitmen jangka panjang.

Tenaga Kerja Non Organik (TKNO) merupakan sebutan bagi karyawan *outsourcing* yang bekerja di lingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang dengan status di luar pegawai tetap (organik). Karyawan TKNO ini direkrut melalui pihak ketiga dan berperan penting dalam mendukung operasional perusahaan, khususnya pada tugas-tugas administratif, teknis, dan lapangan yang bersifat pendukung.

Tabel 1.1.
Rekapitulasi Rata-Rata Nilai Kinerja Karyawan *Outsourcing* TKNO PT. Pupuk Sriwidjaja

NO	Tahun	Kinerja Karyawan TKNO
1	2024	95.28%
2	2023	93.66%
3	2022	84.33%
4	2021	86.00%

Sumber : PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang (2025)

Kinerja karyawan *outsourcing* TKNO PT. Pupuk Sriwidjaja dalam empat tahun terakhir menunjukkan tren yang fluktuatif. Berdasarkan data pada Tabel 1.1., rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2021 tercatat sebesar 86,00 persen, mengalami penurunan pada tahun 2022 menjadi 84,33 persen. Namun, pada tahun 2023 dan 2024, terjadi peningkatan kinerja secara signifikan, masing-masing mencapai 93,66 persen dan 95,28 persen.

Pemilihan karyawan *outsourcing* (TKNO) sebagai objek penelitian didasarkan pada peran penting mereka dalam industri yang terus berkembang, termasuk sektor manufaktur dan BUMN, seperti yang tercermin pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. *Outsourcing* menawarkan alternatif bagi banyak perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan fleksibilitas yang lebih tinggi dan biaya yang lebih efisien.

Meskipun demikian, ketergantungan pada pekerja *outsourcing* seringkali menimbulkan tantangan terkait dengan tingkat komitmen organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja mereka, yang umumnya berbeda dengan karyawan tetap. Hal ini menjadikan pentingnya penelitian mengenai kinerja karyawan *outsourcing*, khususnya terkait pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja mereka.

Perubahan capaian kinerja ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kestabilan dan peningkatan kinerja karyawan. Disiplin kerja menjadi salah satu faktor utama, mengingat ketaatan terhadap aturan dan prosedur perusahaan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas (Rafika, 2022). Selain itu, motivasi kerja ekstrinsik, seperti insentif, penghargaan, dan kondisi kerja yang memadai, diyakini turut mendorong semangat kerja karyawan (Ulifah et al., 2021). Lebih lanjut, kepuasan kerja berpotensi memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung mempertahankan tingkat kedisiplinan dan respons positif terhadap motivasi ekstrinsik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Muslih & Nisa, 2022).

Disiplin kerja adalah komponen penting yang sangat berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mendorong karyawan untuk mengikuti aturan dan standar sehingga mereka tidak melakukan kesalahan. Disiplin, menurut Hasibuan, (2018), didefinisikan sebagai kesadaran atau keinginan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Pada sisi lain, Singal et al., (2018) menyatakan bahwa disiplin yang baik meningkatkan kesadaran dan rasa tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang. Hal ini mendorong semangat kerja, tujuan perusahaan, dan upaya karyawan untuk membantu masyarakat.

Disiplin kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, Karyawan yang disiplin dalam bekerja sejak berangkat, saat kerja, dan saat pulang, dan sesuai dengan aturan, biasanya akan memiliki kinerja yang baik. Dianggap bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan di dalam suatu perusahaan. Baik manajemen maupun pimpinan perusahaan harus memperhatikan masalah ini dengan cermat. Ini pasti akan meningkatkan kinerja pekerja untuk mencapai tujuan (Rafika, 2022).

Berdasarkan wawancara dengan AVP Komunikasi Eksternal PT Pupuk Sriwidjaja tahun 2025, fenomena disiplin kerja pada karyawan *outsourcing* TKNO menunjukkan adanya kecenderungan pelanggaran ringan yang disebabkan oleh fleksibilitas jam kerja yang tinggi. Meskipun tidak terdapat pelanggaran berat, beban pekerjaan yang menumpuk sering kali membuat karyawan mengalami kesulitan dalam menjaga ketepatan waktu penyelesaian tugas. Ketika pekerjaan baru datang, mereka cenderung lupa menyelesaikan pekerjaan sebelumnya,

sehingga keterlambatan terhadap tenggat waktu kerap terjadi. Fenomena ini menggambarkan pentingnya penguatan aspek kedisiplinan kerja, khususnya dalam hal kepatuhan terhadap waktu, aturan perusahaan, dan perilaku kerja, guna menjaga konsistensi kinerja yang telah dicapai.

Pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, khususnya pada tenaga kerja non operasional (TKNO) *outsourcing*, disiplin kerja menjadi faktor krusial dalam menunjang kelancaran aktivitas dan pencapaian target perusahaan. Berdasarkan penjelasan dari Manager Departemen Operasi P-VI PPU-1 pada tahun 2025, disiplin kerja yang diterapkan meliputi aspek kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur kerja, tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta sikap dan perilaku profesional di lingkungan kerja. Kehadiran tepat waktu menjadi indikator awal kedisiplinan, di mana keterlambatan atau ketidakhadiran tanpa keterangan dapat mengganggu efektivitas pelaksanaan tugas. Selain itu, kepatuhan terhadap prosedur operasional, penggunaan alat pelindung diri (APD), serta pelaksanaan *briefing* keselamatan kerja juga merupakan bagian dari standar disiplin yang wajib dipatuhi. Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas sesuai standar perusahaan serta sikap saling menghormati dan menjaga suasana kerja yang kondusif menjadi bagian dari budaya kerja yang diharapkan. Namun, dalam praktiknya, ditemukan beberapa pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh tenaga kerja *outsourcing*, seperti keterlambatan hadir, kelalaian penggunaan APD, ketidakpatuhan terhadap prosedur keselamatan, ketidakhadiran tanpa pemberitahuan, kurangnya tanggung jawab dalam penyelesaian tugas, serta sikap tidak profesional di tempat kerja. Pelanggaran-pelanggaran ini berdampak negatif

terhadap kelancaran operasional, kualitas hasil kerja, serta target produksi yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa disiplin kerja memegang peranan penting dalam membentuk kinerja karyawan *outsourcing*, sehingga tingkat kedisiplinan yang rendah berpotensi menurunkan produktivitas, meningkatkan risiko kesalahan kerja, serta menghambat pencapaian sasaran perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih dalam hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja tenaga kerja *outsourcing* di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Pada konteks operasional di dermaga PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, disiplin kerja memiliki peran penting dalam menentukan kualitas kinerja karyawan, khususnya bagi tenaga kerja *outsourcing* (Tenaga Kerja Non Organik/TKNO). Berdasarkan hasil wawancara dengan Supervisor Dermaga di tahun 2025, sejumlah pelanggaran disiplin yang sering terjadi antara lain keterlambatan dalam melakukan absensi, ketidakhadiran tanpa keterangan yang jelas, serta ketidakpatuhan terhadap penggunaan seragam kerja dan alat pelindung diri (APD) yang telah ditetapkan. Pelanggaran-pelanggaran ini tidak hanya mencerminkan rendahnya tingkat tanggung jawab individu, tetapi juga berdampak langsung pada kelancaran operasional serta potensi kerugian bagi perusahaan. Misalnya, keterlambatan atau ketidakhadiran karyawan dapat menghambat proses bongkar muat barang dan menyebabkan distribusi tidak berjalan sesuai jadwal. Sementara itu, ketidakpatuhan terhadap pemakaian APD meningkatkan risiko kecelakaan kerja yang dapat merugikan perusahaan dari sisi keselamatan kerja maupun reputasi. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi salah satu variabel penting yang perlu diteliti dalam kaitannya dengan kinerja karyawan *outsourcing*. Pemahaman mendalam terhadap

aspek ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan sistem pengawasan dan pengembangan SDM di lingkungan kerja *outsourcing* perusahaan.

Fenomena kedisiplinan kerja di kalangan tenaga kerja non-organik (TKNO) atau karyawan *outsourcing* di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang menunjukkan adanya dinamika yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan Senior Operator Dermaga tahun 2025, diketahui bahwa meskipun sebagian tenaga kerja *outsourcing* menunjukkan inisiatif hadir lebih awal dibandingkan karyawan tetap, masih terdapat perilaku yang mencerminkan kurangnya kedisiplinan, seperti keterlambatan hadir dan kebiasaan pulang sebelum jam kerja berakhir. Ketidaksesuaian antara aturan kerja dan perilaku aktual ini berdampak langsung terhadap kelancaran proses operasional, khususnya dalam aktivitas bongkar muat dan pengawasan logistik. Fenomena ini menegaskan bahwa tingkat disiplin kerja memiliki pengaruh yang krusial terhadap kinerja tenaga kerja *outsourcing*. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi salah satu variabel penting yang perlu dianalisis lebih lanjut dalam konteks peningkatan kinerja, terlebih di sektor industri strategis seperti PT Pupuk Sriwidjaja Palembang yang sangat mengandalkan efisiensi dan kepatuhan operasional

Sejumlah studi terkini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun hasil temuan belum selalu konsisten. Putra et al., (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan positif terhadap produktivitas pegawai di sektor logistik. Hal serupa ditemukan dalam studi oleh Zillah et al., (2022), yang menyimpulkan bahwa kedisiplinan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan

perbankan. Namun, Deliana & Ferine, (2024) menemukan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja tidak selalu signifikan, terutama dalam konteks organisasi publik dengan struktur kerja yang kompleks.

Menurut Fishbach & Woolley, (2022), motivasi ekstrinsik merupakan pendorong perilaku yang berasal dari dorongan untuk memperoleh hasil eksternal, seperti penghargaan finansial, pengakuan sosial, atau insentif lainnya. Dorongan semacam ini memiliki peran penting, terutama bagi karyawan *outsourcing* yang umumnya bekerja tanpa jaminan karier jangka panjang atau akses terhadap benefit struktural. Buku *Motivation in Organisations* oleh Guillén, (2021) menjelaskan bahwa motivasi ekstrinsik dapat menjadi alat strategis untuk meningkatkan produktivitas apabila diselaraskan dengan kejelasan tujuan kerja dan sistem penghargaan yang adil. Situasi ini menjadi sangat relevan dalam konteks tenaga kerja *outsourcing* yang sangat bergantung pada pengakuan dan kompensasi eksternal.

Penelitian oleh Mavrogordato et al., (2023) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik mampu memberikan dorongan awal yang signifikan terhadap kinerja, terutama ketika organisasi mampu menghadirkan sistem insentif yang jelas dan konsisten. Dorongan ini mampu membentuk keterlibatan kerja dalam jangka pendek, serta mempengaruhi kepuasan kerja yang berkelanjutan. Temuan tersebut menegaskan bahwa pengelolaan motivasi ekstrinsik secara tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus memperkuat persepsi positif terhadap dukungan organisasi.

Karyawan lebih tertarik untuk bekerja karena faktor dari luar. Akibatnya, mereka fokus pada imbalan yang mereka terima tanpa memperhatikan kinerja mereka (J. Potu. et al., 2021). Salah satu masalah motivasi ekstrinsik yang sering terjadi adalah ketidakcocokan rekan kerja, yang menyebabkan hubungan karyawan menjadi kurang baik; penetapan standar prestasi kepada bawahan tanpa mempertimbangkan masukan mereka; dan peran kepemimpinan uang, yang memberikan tanggung jawab tanpa mempertimbangkan kemampuan karyawan (Ulifah et al., 2021). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa motivasi eksternal dapat berdampak pada kinerja karyawan (Irawan et al., 2023), tetapi penelitian sebelumnya menemukan bahwa motivasi eksternal tidak berdampak pada kinerja karyawan (E. Kurniawati et al., 2023).

Fenomena yang muncul berdasarkan wawancara dengan Assoc. Officer Hubungan Industrial Naker di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang di tahun 2025 berkaitan erat dengan aspek motivasi ekstrinsik pada tenaga kerja non-organik (TKNO), yaitu karyawan *outsourcing* yang ditempatkan oleh pihak ketiga di perusahaan. Sebagai tenaga kerja yang diikat melalui sistem kontrak *outsourcing*, TKNO tidak memiliki akses terhadap jenjang karier di lingkungan perusahaan pengguna. Artinya, peluang promosi jabatan bukanlah bagian dari sistem penghargaan yang mereka terima, karena telah dikecualikan secara eksplisit dalam perjanjian kerja awal. Bentuk motivasi ekstrinsik yang tersedia umumnya terbatas pada aspek finansial seperti upah minimum yang disesuaikan dengan ketentuan UMK.

Selain itu, apresiasi berbasis kinerja, seperti insentif tahunan atau bentuk penghargaan lainnya, dinilai belum konsisten diberikan. Pada praktiknya, penghargaan terhadap kinerja TKNO baru diberikan satu kali dalam empat tahun terakhir, yaitu pada tahun 2024 untuk kinerja tahun 2023, dan pelaksanaannya pun bergantung pada keputusan direksi. Hal ini menimbulkan ketidakpastian dalam sistem *reward* yang seharusnya menjadi elemen utama dalam memelihara motivasi kerja tenaga *outsourcing*.

Menariknya, tantangan dalam menjaga motivasi ekstrinsik ini tidak dianggap berasal dari sistem organisasi, melainkan dibebankan kepada individu TKNO itu sendiri. Mereka dituntut untuk mempertahankan motivasi secara mandiri. Apabila motivasi menurun dan berdampak pada performa kerja, maka hal tersebut akan tercermin dalam hasil evaluasi oleh user, yang berpotensi mempengaruhi status kerja mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik yang terbatas dan tidak stabil dapat berdampak pada penurunan kinerja, sekaligus memperkuat urgensi untuk menganalisis hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja tenaga kerja *outsourcing* secara lebih mendalam.

Motivasi kerja secara umum terbukti berpengaruh terhadap kinerja (Muslih & Nisa, 2022; Masdaryanto et al., 2022), namun tidak semua jenis motivasi menunjukkan pengaruh yang konsisten. Beberapa studi (Rusmewahni et al., 2023) justru menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja, atau tidak berpengaruh sama sekali. Ketidakkonsistenan temuan ini mengindikasikan adanya *research gap* dalam memahami bagaimana jenis motivasi tertentu khususnya motivasi ekstrinsik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji motivasi ekstrinsik, bukan motivasi kerja secara umum, dalam konteks pekerja *outsourcing* masih terbatas, padahal tenaga kerja *outsourcing* cenderung bergantung pada motivasi dari faktor eksternal seperti upah, insentif, dan penghargaan. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk memperjelas pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja dalam lingkungan kerja yang tidak memiliki kepastian jangka panjang dan fasilitas karier seperti *outsourcing*.

PT Pupuk Sriwidjaja Palembang adalah salah satu perusahaan produsen pupuk terbesar di Indonesia. Dalam menjalankan operasionalnya, PT Pusri menggunakan tenaga kerja *outsourcing* untuk berbagai fungsi, termasuk produksi dan distribusi. Namun, sistem *outsourcing* memiliki tantangan tersendiri, seperti ketidakpastian pekerjaan dan kesejahteraan karyawan yang dapat berdampak pada disiplin dan motivasi kerja (Sutrisno, 2021). Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan *outsourcing* secara keseluruhan.

Selain itu, tantangan dalam sistem *outsourcing* juga melibatkan aspek lain seperti perbedaan kesejahteraan antara karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*, ketidakpastian dalam status kerja, serta kurangnya kesempatan pengembangan karier yang setara. Faktor-faktor ini dapat mengakibatkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah pada karyawan *outsourcing* dibandingkan dengan karyawan tetap. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam untuk mengetahui sejauh mana kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara disiplin kerja dan motivasi kerja ekstrinsik dengan kinerja karyawan *outsourcing* di PT Pupuk Sriwidjaja.

Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memiliki peran penting dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen (disiplin kerja dan motivasi) dengan kinerja karyawan *outsourcing*. Sebagai mediator, kepuasan kerja dapat memperbaiki interaksi antara faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas. Karyawan *outsourcing* yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan dedikasi dan kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipilih sebagai variabel mediasi karena kemampuannya untuk memperkuat dampak disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja, yang akan memberikan pemahaman lebih dalam tentang bagaimana karyawan *outsourcing* dapat berkontribusi secara optimal terhadap organisasi.

Tabel 1.2.
Rekapitulasi Rata-Rata Nilai Tingkat Kepuasan *outsourcing* TKNO PT.
Pupuk Sriwidjaja

NO	Tahun	Tingkat Kepuasan	Tingkat Ketidakpuasan
1	2024	94.74%	5.25%
2	2023	98.07%	1.93%
3	2022	79.67%	20.33%
4	2021	77.00%	23.00%

Sumber : PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang (2025)

Tabel 1.2. menyajikan rekapitulasi rata-rata tingkat kepuasan pegawai *outsourcing* TKNO PT Pupuk Sriwidjaja Palembang selama empat tahun terakhir. Data menunjukkan adanya fluktuasi dalam kepuasan kerja, mencatat peningkatan signifikan dari 77,00 persen pada tahun 2021 menjadi 98,07 persen pada 2023. Penurunan ringan terjadi pada tahun 2024 menjadi 94,74 persen. Meskipun angka tersebut masih tergolong tinggi, tren tersebut menandakan adanya dinamika yang perlu dicermati lebih lanjut. Sementara itu, tingkat ketidakpuasan menurun drastis

dari 23,00 persen pada 2021 menjadi 5,25 persen pada 2024, mencerminkan upaya nyata manajemen dalam menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif.

Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam efektivitas manajemen sumber daya manusia, terutama pada sektor *outsourcing*. Penelitian oleh Fatoroni et al., (2025) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan serupa dikemukakan oleh Mubarakh, (2023), yang menyatakan bahwa motivasi, disiplin, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja secara bersama-sama membentuk tingkat kepuasan kerja. Pada konteks tenaga kerja *outsourcing*, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh ketidakpastian status pekerjaan dan keterbatasan akses terhadap insentif nonfinansial, sehingga faktor disiplin dan motivasi menjadi indikator kunci yang patut diteliti lebih dalam.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan produktivitas dan loyalitas yang lebih kuat. Angelina & Supriadi, (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja, apabila didukung oleh motivasi dan disiplin yang baik, akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja yang menurun dapat memicu penurunan produktivitas, peningkatan turnover, dan menurunnya kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor individu dan kinerja kerja.

Kepuasan kerja tidak muncul secara otomatis, tetapi terbentuk dari berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, motivasi intrinsik, serta perlakuan organisasi terhadap karyawan. Safria et al. (2024) menyimpulkan bahwa

lingkungan kerja yang positif, kejelasan sistem penghargaan, serta motivasi yang terarah mampu mendorong terbentuknya kepuasan kerja, terutama pada kelompok kerja yang memiliki keterbatasan akses seperti tenaga *outsourcing*. Oleh karena itu, analisis yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengelola kinerja melalui pendekatan yang lebih humanistik.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja (Muslih & Nisa, 2022), namun hasil dari Rusmewahni et al. (2023) menyatakan sebaliknya, yakni kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini menciptakan ketidakpastian dalam kesimpulan akademik, sehingga menunjukkan adanya research gap dalam pemahaman peran mediasi kepuasan kerja, khususnya pada konteks karyawan dengan karakteristik berbeda seperti pekerja *outsourcing*. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk menguji secara empiris peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam konteks karyawan *outsourcing*, yang memiliki keterbatasan akses terhadap kepuasan kerja intrinsik maupun ekstrinsik.

Selain itu, studi oleh Rusmewahni et al. (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja, namun belum secara spesifik membedakan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Padahal, dalam konteks *outsourcing*, motivasi ekstrinsik lebih dominan karena keterbatasan jenjang karier dan keterlibatan emosional. Celah ini menunjukkan research gap dalam kajian yang secara spesifik menelusuri bagaimana kepuasan kerja dapat menjembatani pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja. Terutama untuk

mengetahui apakah kepuasan kerja mampu menjadi mekanisme psikologis yang relevan dalam mengatasi keterbatasan sistem motivasi eksternal pada kelompok kerja yang lebih rentan terhadap ketidakpastian kerja.

PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Pusri) merupakan anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia (Persero), holding BUMN yang memimpin industri pupuk nasional. Sebagai pelopor produsen pupuk urea pertama di Indonesia sejak 1959, Pusri memainkan peran strategis dalam mendukung ketahanan pangan nasional melalui produksi dan distribusi pupuk bersubsidi dan non-subsidi. Selain Pusri, holding ini juga menaungi anak perusahaan lain seperti PT Pupuk Kalimantan Timur (PKT), PT Petrokimia Gresik (PKG), PT Pupuk Kujang, dan PT Pupuk Iskandar Muda (PIM). Meskipun PKT unggul dari sisi kapasitas produksi, Pusri memiliki keunggulan historis sebagai pionir sekaligus pusat distribusi utama di wilayah Sumatera dan sebagian Kalimantan. Di tahun 2023, Pusri mencatat pencapaian penjualan sebesar 102 persen dari RKAP dan meraih Gold SNI Award, menunjukkan daya saing yang tetap terjaga di tengah persaingan industri pupuk nasional (Pupuk Indonesia, 2023; Sawit Indonesia, 2023).

Salah satu keunikan PT Pusri terletak pada strategi pengelolaan tenaga kerja non-organik atau *outsourcing* (TKNO) yang diterapkan secara konsisten pada sektor-sektor administratif, teknis, hingga operasional lapangan. Skema ini digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas operasional, namun secara bersamaan menimbulkan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama terkait motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Dibandingkan anak perusahaan lain seperti PKT dan PKG yang lebih fokus pada pengembangan

teknologi produksi, Pusri justru menghadapi tantangan SDM yang lebih kompleks, khususnya dalam memastikan produktivitas tenaga kerja *outsourcing* yang tidak memiliki hak karier atau penghargaan setara dengan karyawan tetap (Bisnis.com, 2023).

Ketergantungan PT Pusri terhadap tenaga kerja *outsourcing* menjadi alasan utama pemilihan objek penelitian ini. Temuan dari wawancara dengan pejabat hubungan industrial (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja tenaga TKNO dipengaruhi secara dominan oleh faktor ekstrinsik seperti ketidakjelasan sistem penghargaan dan kurangnya kepastian karier. Hal ini mendorong kebutuhan untuk menganalisis bagaimana motivasi ekstrinsik dan disiplin kerja memengaruhi kinerja tenaga kerja *outsourcing*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang potensial. Konteks ini memberikan ruang eksplorasi yang signifikan untuk menguji teori-teori manajemen sumber daya manusia secara lebih aplikatif dan kontekstual. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia (Persero), *holding* BUMN yang memimpin industri pupuk nasional di Indonesia. PT Pupuk Indonesia membawahi sejumlah anak perusahaan strategis, seperti PT Pupuk Kalimantan Timur, PT Petrokimia Gresik, PT Pupuk Kujang, dan PT Pupuk Iskandar Muda. Sebagai pelopor produsen pupuk urea pertama di Indonesia, PT Pusri memiliki sejarah panjang sejak 1959 dalam mendukung program ketahanan pangan nasional melalui produksi dan distribusi pupuk bersubsidi maupun non-subsidi (Pupuk Indonesia, 2023).

Skema tenaga kerja *outsourcing* atau Tenaga Kerja Non Organik (TKNO) telah menjadi bagian penting dalam mendukung operasional PT Pusri, terutama

pada lini kerja administratif, teknis, dan lapangan yang bersifat pendukung. Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat bagian hubungan industrial pada tahun 2025 di perusahaan tersebut, penggunaan sistem *outsourcing* dilakukan secara konsisten untuk mendukung efisiensi kerja dan kebutuhan fleksibilitas tenaga kerja. Tenaga kerja TKNO menjalankan peran strategis, meskipun tidak memiliki akses terhadap jenjang karier dan sistem penghargaan yang sama seperti karyawan tetap.

Ketergantungan terhadap tenaga *outsourcing* menjadikan PT Pusri sebagai objek penelitian yang relevan, khususnya dalam konteks kajian manajemen sumber daya manusia. Dinamika dalam aspek disiplin kerja, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kaitannya dengan kinerja *outsourcing* mencerminkan tantangan yang perlu dianalisis secara mendalam. Wawancara dengan bagian hubungan industrial tahun 2025 menunjukkan bahwa motivasi tenaga *outsourcing* sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti sistem reward yang tidak konsisten, sehingga penting untuk memahami bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai penghubung antara motivasi dan kinerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti Bagaimana Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus pada PT. Pupuk Sriwidjaja

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang?
2. Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh disiplin kerja dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.
2. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan *outsourcing* PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya melalui pendekatan *Perceived Organizational Support* (POS). Teori POS menekankan pentingnya persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dengan meneliti pengaruh disiplin kerja dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, serta

memposisikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman mengenai bagaimana dukungan organisasi yang dirasakan karyawan *outsourcing* berperan dalam membentuk kinerja mereka. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas penerapan teori POS dalam konteks kerja non-organik yang sering kali menghadapi keterbatasan akses terhadap sistem dukungan formal organisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan dan saran untuk meningkatkan dan memajukan kinerja karyawan yaitu dalam hal ini Karyawan *Outsourcing* PT Pupuk Sriwidjaja.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, A.P. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* (p-ISSN: 2599-3194 Volume 3, Issue. 1, 2020, pp. 31-42
- Achmad, D., & Nur, L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *urnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 13 (1) (2020) 1-13 J <http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb>
- Ahmad, dkk. (2023). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt Bank Muamalat Tbk Cabang Banjarmasin). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol.16 No.1 Maret 2023
- Andi H.A & Rita A. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. *JBBE*, Vol. 13, No. 01, Februari, 2020
- Andreano, dkk (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Sikap Profesi Terhadap Kinerja Perawat Di Pelayanan Rawat Inap Rumah Sakit Umum Gmim Pancaran Kasih Manado Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi* VOL.8 NO.2 MEI-AGUSTUS 2021, HAL. 567-580
- Anggreany, dkk (2021). Influence of Work Motivation, Job Satisfaction and Work Discipline on Employee Performance at PT. Truba Jaga Cita. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management (BBIJBM)* Vol. 1 No. 1, page 28-38, April 2021
- Baiq, I.r.b., & Agusdin, S (2020). The Influence of Work Discipline, Motivation, Job Satisfaction and the Work Environment on the Performance of Contract Employees. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*.
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2023). Predicting the Relationship between Green Transformational Leadership, Green Human

- Resource Management Practices, and Employees' Green Behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.3390/admsci13010005>
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership styles, high-involvement human resource management practices, and individual employee performance in small and medium enterprises in the digital era. *Economies*, 10(7), 162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
- Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Pursuing consultant performance: The roles of sustainable leadership styles, sustainable human resource management practices, and consultant job satisfaction. *Sustainability*, 14(7), 3967. <https://doi.org/10.3390/su14073967>
- Choi, W., Goo, W., & Choi, Y. (2022). *Perceived organizational support and knowledge sharing: A moderated-mediation approach*. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/21582440221089950>
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2021). *Understanding management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Dedy, K., & Iqbal, K. (2022) Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika* 5, 740-751
- Dessler, Gary (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition. New York : Pearson Education.
- Dewi, F., dkk (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). Volume 3, Issue 2, Juli 2022 E-ISSN: 2716-375X, P-ISSN: 2716-3768
- Ende & Ahmad, A.F. (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Serang. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis* e-ISSN: 2745-7273 Vol. 2, No. 1, Februari 2021
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). *Perceived organizational support: Why caring about employees counts*. Annual Review of

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 101–124.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

E. Kurniawati and M. Majid, (2022) “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik , Disiplin Kerja , dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja guru SMK Negeri 1 Grogol Kabupaten Kediri,” J. Mirai Manag., vol. 7, no. 1, pp. 269–282, 2022.

Efendi, S., Sugiono, E., & Masdaryanto, M. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 4(8), 3276–3284. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.2893>

Eviana, N. (2024). *The role of perceived organizational support (POS) and employee satisfaction to enhance employee engagement: Do gender and tenure matter? Jurnal Manajemen Bisnis, 15(1), 13–31.*

Fahmi, S., & Siti, A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervennng. *Jurnal Tadbir Peradapan. VOLUME 2, NOMOR 2, MEI 2022 p-ISSN: 2775-1880 e-ISSN: 2775-1872*

Filberto, (2023). Effect Of Work Discipline, Work Environment And Work Motivation On Employee Performance At PT. Autostar Mandiri Technotama. *Journal of Management Science (JMAS) Volume 6, No. 1, January 2023, pp 05-09 ISSN 2684-9747 (Online)*

Farla, W., Perizade, B., Zunaidah, Z., & Andriana, I. (2023). Career adaptability and career success of lecturers: The mediating role of adaptive professional development. *UIKTEN - Association for Information Communication Technology Education and Science.*

Gagné, M., & Deci, E. L. (2021). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory.* Oxford University Press.

Guillén, L. (2021). *Motivation in organisations: Theory, research and practice.* Cambridge University Press.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2020). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill Education.

- Gilang, T.S., & Roni, K. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Tingkat Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Dinas Perdagangan Industri Koperasi Dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa* (JRBMT) DOI: <http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v4i2.10020>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Herman, dkk (2023). Influence of Work Discipline and Work Motivation Analysis on Increasing Employee Performance. Quantitative Economics and Management Studies (QEMS) ISSN: 2722-6247 (online) Vol. 4 No. 1 (2023)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2022). *The motivation to work* (Updated edition). Routledge.
- Ida, dkk. (2022). The Effect of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance in Manufacturing Company. *European Journal of Business and Management Research* www.ejbmr.org
- Ilham, dkk (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Pada Rsud. Asembagus Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur* (JME) FEB UNARS . E-ISSN : 2964-898X P-ISSN : 2964-8750 Vol. 2, No. 10, Oktober 2023 : 2256-2273
- Indarwati, S., Indarto, I., & Santoso, D. (2023). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja. *Sustainable Business Journal*, 3(2), 90–99. <https://doi.org/10.31605/sbj.v3i2.232>
- Ipan, H. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten). *Jurnal Rekaman*, Vol. 5, No.1, Februari 2021 e-ISSN: 2598:8107 p-ISSN: 2620-9500
- Ira, Y.A., & Rusdiana, S. (2022). Effect Of Work Discipline And Work Motivation On Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis* Volume 6, No. 1/ April 2022, p. 124-135 ISSN 2579-4892 print/ ISSN 2655-8327 online DOI: 10.36555/almana.v6i1.1785

- Iriani, N. I. (2010). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(1), 180–187.
- I. Irawan, S. Adha & D. Adiwinata. (2023) “Pengaruh Lingkungan Kerja Psikis dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Dosen pada Kampus Universitas Faletahan,” REMIK Ris. dan E-Jurnal Manajemen Informasi Komputer., vol. 7, no. 3, pp. 1448–1460, 2023
- Irfan, N & Nirwana, P. (2022) Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance Muhammad. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)* Vol. 1 Issue 1, February, 2022, pp, 50-64
- Irwan, D., & Hardani, W. (2021). Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening.. *Philanthropy Journal of Psychology* Vol 5 Nomor 1 (2021), 31-46 ISSN 2580-6076 (Print), ISSN 2580-8532 (Online)
- Isma, dkk (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Desa Kecamatan Banyuputih Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur*. E-ISSN : 2964-898X P-ISSN : 2964-8750 (JME) FEB UNARS Vol. 2, No. 6, Juni 2023 : 1145-1161
- Jayanti, N.I., & Paryanti, A.B (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional. *Jurnal Ekonomi dan Management*.
- Jufrizen & Tiaa, S.S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora 2021*, ke-1 e-ISSN:2797-9679
- J. Potu, V. P. K. Lengkong, and I. Trang, (2021) “Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado,” urnal EMBA, vol. 9, no. 2, pp. 387–394
- Laila & Okta (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Di Pekanbaru). *JAB VOL. 18 NO. 2 OKTOBER 2021*
- Lia, A & Iis, N. (2021). The Effect of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance in PT. Struktur Pracetak Nasional Jakarta. *Journal of*

- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Margaretha, F., Perizade, B., Widiyanti, M., & Zunaidah. (2020). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. *The Manager Review*, 42, 42–53.
- Maswani, dkk. (2021). Analysis Of The Effect Of Work Discipline, Work Environment, And Work Motivation On Employee Performance At Pt. Bayutama Teknik. Volume 1, Issue 6, January 2021 E-ISSN : 2721-303X, P-ISSN : 2721-3021
- Mavrogordato, M., Taylor, Z., Griffith, D., & Sun, C. (2023). Organizational motivation and job engagement in the post-pandemic workforce. *Journal of Human Resources and Organizational Development*, 15(2), 122–137.
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). *Self-Determination Theory and workplace outcomes: A conceptual review. Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Milka, P., dkk (2023). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Regional Secretariat of East Luwu Regency, Indonesia. *Account and Financial Management Journal* e-ISSN: 2456-3374 Volume 8 Issue 07 July 2023, (Page No.-3168-3180) DOI: 10.47191/afmj/v8i7.01, Impact Factor: 7.857
- Mitsakis, F., & Galanakis, K. (2022). *Revisiting hygiene factors: Their role in modern workplace satisfaction. Journal of Business Management Review*, 4(3), 122–138.
- Mulyono, (2022). Pengaruh Komunikasi, Kedisiplinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*. Vol. 1, No. 2, Juli - September 2022.
- Musdalifah Musdalifah, St. Nurhikma Maulida, & Diah Astrini Amir. (2022). *Implementation of Perceived Organizational Support (POS) to Support Employee Performance: A Case Study of the Yogyakarta Regional Personnel Agency. Jurnal Public Policy*, 8(4).

- Musdalifah, M., Maulida, S. N., & Amir, D. A. (2022). *Implementation of perceived organizational support (POS) to support employee performance: A case study of the Yogyakarta Regional Personnel Agency. Jurnal Public Policy*, 8(4).
- M. Ulifah & Mahfudiyanto (2021), “Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Astra Infra Solution Mojokerto,” *BIMA J. Bus. Innov. Manag.*, vol. 3, no. 3, pp. 299–312, 2021, doi: 10.33752/bima.v3i3.5489
- Muslih & Nisa, Z. (2022). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2021). *Performance at the workplace: A conceptual framework*. *Human Resource Development Review*, 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/1534484320988476>
- Prof. Dr. Drs. Achmad Sudiro, M.E., C.P.H.R, Oktaria Ardika Putri. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cet.2). Jakarta: Bumi Aksara.
- PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. (2023, Februari 14). *Penjualan capai 102 % dari RKAP, PT Pusri akan revitalisasi pabrik III–IV*. Pupuk Indonesia. pusri.co.id+10pupuk-indonesia.com+10pusri.co.id+10
Akses diambil dari: pusri.co.id (diakses 27 Juni 2025)
- PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. (2023, November 18). *Pusri kembali raih predikat Gold SNI Award 2023*. Kabar Pusri. [pupuk-indonesia.com+2pupuk-indonesia.com+2sumut.antaranews.com+5pusri.co.id+5pusri.co.id+5](https://pupuk-indonesia.com+2pupuk-indonesia.com+2pupuk-indonesia.com+2sumut.antaranews.com+5pusri.co.id+5pusri.co.id+5)
Akses diambil dari: pusri.co.id (diakses 27 Juni 2025)
- Putra, U., Hasanuddin, B., Wirastuti, W. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Balindo Manunggal Bersama Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 4, No. 1, Januari 2018, 001-010 ISSN : 2443-3578, ISSN : 2443-1850.
- Pupuk Indonesia (Persero). (2023, November). *Pupuk Indonesia raih Platinum SNI Award 2023 bersama anak perusahaan*. Sawit Indonesia. pusri.co.idpupuk-

indonesia.com+3sawitindonesia.com+3sumut.antaranews.com+3
Akses diambil dari: sawitindonesia.com (*diakses 27 Juni 2025*)

- Purwatiningsih, A. P, (2023). *Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Berdonesasi*. Penerbit NEM. Jakarta.
- Rafif H., & S. Anugrahini, I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening BUMD PT. Sumekar Kabupaten Sumenep. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen* Vol. 1 No.1 Maret 2021, hlm. 28–36
- Rafika, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial*, Volume 09 Nomor 03 Tahun 2022 P-ISSN : 2354-8592 <http://dx.doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4037> E-ISSN : 2621-5055
- Rusmewahni (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Rumah Sakit Sri Pamela Tebing Tinggi. *Journal on Education* Volume 05, No. 04, Mei-Agustus 2023, pp. 15977-15984 E-ISSN: 2654-5497, P-ISSN: 2655-1365
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Ryani, D.P & Muhamad, E. (2020). The Effect of Discipline and Motivation on Employee Performance in PT Samsung Elektronik Indonesia. *Journal of Research in Business, Economics, and Education* Volume 2 E-ISSN 2686-6056 Issue 3 June Edition 2020
- Rycan, dkk. (2021). Pengaruh Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Work From Home (Wfh) Sebagai Variabel Moderating Pada Masa Pandemi Covid-19. *Syntax Idea*: p-ISSN: 2684-6853 e-ISSN: 2684-883X Vol. 3, No. 9, September 2021
- Sastrohadiwiryo, S. I. (2021). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Selfania, F., Thamrin, K. M. H., & Farla, W. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel InterveningKepuasan

Kerja. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(4), 943–948. <https://doi.org/doi:10.37034/infeb.v6i4.1072>

Sinaga, T.S., & Hidayat, R (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 8, Issue 1, Maret 2020, pages 15-22 p-ISSN 2355-1488, e-ISSN 2615-2932.

Singodimedjo, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Modern*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sri, R. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 6 No 1, Januari 2023 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259 DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>

Sugito & Eko (2021). Analysis of the Influence of Leadership Style, Work Discipline, and Work Environment on Employee Performance through Motivation as Intervening Variables (Study at PT Shopee International Indonesia). *Journal of Social Studies* Vol. 2 No. 1 FEBRUARI 2021

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13

Syarief (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Widina Bhakti Persada : Bandung.

Tjakraatmadja, J. H., & Sentika, A. N. (2022). *Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi*. Institut Teknologi Bandung Press.

Wiwik & Subarjo (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Indonesia Power Suralaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi* Vol.1, No.2, pp. 53-66 ISSN: 2087-8443

Yunita, R., & Fadillah, M. R. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dalam Sistem Kerja Fleksibel. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 112–121.

Yoel, dkk (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. Golden Ratio of Human Resource Management, Vol.1, Issue. 2 (2021)

Yoyok, dkk (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen* . Volume 19 Issue 1 (2022) Pages 79-88 KINERJA: ISSN: 1907-3011 (Print) 2528-1127 (Online)