

MODEL MEDIASI DISIPLIN KERJA DALAM HUBUNGAN MOTIVASI, KESELAMATAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN

Rusman¹⁾

Nur Imam Saifuloh²⁾

Irdawati³⁾

Bungaran Panggabean⁴⁾

1,2,3)Program Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mulia Pratama, Bekasi, Indonesia

Surel Penulis Koresponden: rusman234@gmail.com



e-ISSN 2686-0058

p-ISSN 2715-7695

Informasi Artikel

Tanggal masuk

12 September 2025

Tanggal revisi

07 November 2025

Tanggal diterima

30 Januari 2026

Kata Kunci:

motivasi kerja;
program K3; disiplin
kerja; kinerja
karyawan; PLS-SEM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran disiplin kerja dalam memediasi pengaruh motivasi kerja dan program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 97 karyawan Departemen Cutting PT Bridgestone Tire Indonesia Bekasi yang dipilih melalui simple random sampling. Data dianalisis menggunakan metode Structural Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, sedangkan program K3 tidak berpengaruh signifikan. Disiplin kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, disiplin kerja memediasi secara marginal signifikan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, namun tidak memediasi hubungan antara program K3 dan kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan motivasi dan disiplin kerja sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor industri manufaktur.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of work discipline in mediating the effects of work motivation and occupational safety and health (OSH) programs on employee performance. A quantitative approach was employed using a survey method involving 97 employees of the Cutting Department at PT Bridgestone Tire Indonesia Bekasi, selected through simple random sampling. The data were analyzed using Structural Partial Least Squares (PLS-SEM). The results indicate that work motivation has a significant effect on work discipline, whereas the OSH program does not show a significant effect. Work discipline has a significant influence on employee performance. Furthermore, work discipline marginally mediates the relationship between work motivation and employee performance, but does not mediate the relationship between OSH programs and performance. These findings highlight the importance of strengthening motivation and work discipline as key strategies for improving employee performance in the manufacturing industry..



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan global, khususnya di sektor industri manufaktur yang menuntut produktivitas tinggi dan kualitas kerja yang konsisten (Busro, 2018). Kinerja karyawan menjadi indikator utama efektivitas pengelolaan SDM, karena berkaitan langsung dengan pencapaian target produksi, kualitas produk, serta daya saing perusahaan (Halik et al., 2024; Wattilete et al., 2025). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola berbagai faktor yang memengaruhi kinerja secara sistematis dan berkelanjutan.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja (Haang et al., 2020). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, inisiatif, dan tanggung jawab yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya (Susanti et al., 2024). Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan meningkatnya tingkat absensi maupun turnover.

Selain motivasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) juga menjadi faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif. Implementasi program K3 yang efektif mampu meminimalkan risiko kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, serta gangguan operasional (Karangan et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman berkontribusi positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan (Rumopa et al., 2025). Namun, dalam praktiknya, tidak semua perusahaan mampu mengelola program K3 secara optimal, sehingga dampaknya terhadap kinerja masih bervariasi.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah disiplin kerja. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Syiva et al., 2023). Kedisiplinan yang tinggi mendorong terciptanya budaya kerja yang tertib, efisien, dan bertanggung jawab, sehingga berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja (Wulandari et al., 2024). Disiplin kerja juga berpotensi menjadi mekanisme penghubung antara motivasi, program K3, dan kinerja karyawan.

Dalam konteks industri manufaktur, khususnya pada sektor produksi, interaksi antara motivasi, K3, dan disiplin kerja menjadi semakin kompleks. Aktivitas produksi yang melibatkan mesin dan teknologi berisiko tinggi menuntut kepatuhan terhadap prosedur keselamatan dan standar operasional. Berdasarkan hasil observasi awal di PT Bridgestone Tire Indonesia Bekasi Plant Departemen Seksi Cutting, perusahaan telah menerapkan berbagai program seperti safety briefing, penggunaan alat pelindung diri, pelatihan rutin, serta evaluasi kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI). Meskipun demikian, efektivitas program tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan masih perlu dikaji secara empiris.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan antara motivasi, K3, disiplin kerja, dan kinerja. Susanti et al. (2024) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara Karangan et al. (2025) melaporkan bahwa K3 tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sementara itu, Krisnandi & Nurjihan (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja belum tentu berperan sebagai mediator yang efektif. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu ditelusuri lebih lanjut, khususnya dalam konteks industri manufaktur di Indonesia.

Penelitian ini menjadi penting karena masih terbatasnya kajian empiris yang secara komprehensif menguji peran disiplin kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja, program K3, dan kinerja karyawan di sektor manufaktur. Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan perlunya pendekatan analisis yang lebih mendalam, khususnya dengan menggunakan metode Structural Partial Least Squares (PLS-SEM). Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial dalam merancang strategi peningkatan kinerja berbasis penguatan motivasi, keselamatan kerja, dan kedisiplinan karyawan secara terintegrasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bridgestone Tire Indonesia Bekasi Plant Departemen Seksi Cutting?
2. Apakah program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan?
4. Apakah program K3 berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?

7. Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh program K3 terhadap kinerja karyawan?

KAJIAN LITERATUR

Teori Utama (Grand Theory): Teori Motivasi dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu kerangka teoritis yang banyak digunakan dalam kajian motivasi adalah *Self-Determination Theory (SDT)*, yang menekankan pentingnya kebutuhan psikologis dasar seperti *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*, untuk meningkatkan kinerja dan keterikatan kerja. SDT menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat berdampak pada kualitas kinerja individu di lingkungan kerja (Ngala et al., 2025).

Teori Keselamatan dan Kinerja

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berkaitan dengan pengelolaan lingkungan kerja agar aman, sehat, dan produktif. Dari perspektif *Occupational Health Psychology (OHP)*, lingkungan kerja yang aman dapat mengurangi stres dan cedera, sehingga karyawan dapat mempertahankan performa optimal (Karangan et al., 2025). Implementasi program K3 yang efektif tidak hanya melindungi pekerja tetapi juga memberikan efek positif terhadap produktivitas organisasi.

Teori Disiplin Kerja sebagai Mediator

Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur organisasi. Secara teoretis, disiplin berperan sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan kondisi psikologis dan lingkungan kerja dengan kinerja aktual karyawan. Beberapa penelitian empiris mendukung peran mediasi disiplin dalam hubungan motivasi-kinerja (Sibarani et al., 2025).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan kerja melalui perilaku yang terarah, intens, dan bertahan lama. Secara operasional dalam penelitian kuantitatif, motivasi diukur melalui indikator seperti kebutuhan penghargaan, tantangan kerja, dan pencapaian tujuan pribadi (Susanti et al., 2024).

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

K3 mencakup kebijakan, prosedur, dan praktik yang dirancang untuk mengidentifikasi bahaya, mengurangi risiko kecelakaan, serta menjaga kesehatan fisik dan mental karyawan (Karangan et al., 2025). Dalam penelitian ini, indikator K3 meliputi penerapan SOP keselamatan, pelatihan K3, dan penggunaan alat pelindung diri.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merujuk pada sejauh mana karyawan mematuhi standar perilaku, jadwal kerja, dan prosedur yang ditetapkan. Operasionalnya mencakup ketepatan waktu, kesesuaian perilaku dengan aturan organisasi, serta konsistensi dalam memenuhi tanggung jawab kerja (Wulandari et al., 2024).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang diharapkan organisasi, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas. Pengukuran kinerja mencakup produktivitas, ketepatan target kerja, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan (Bandhaso et al., 2023; Halik et al., 2024; Triyana et al., 2025).

Kajian Empiris dan Pengembangan Hipotesis

Motivasi dan Kinerja. Banyak penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Implikasi SDT menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi

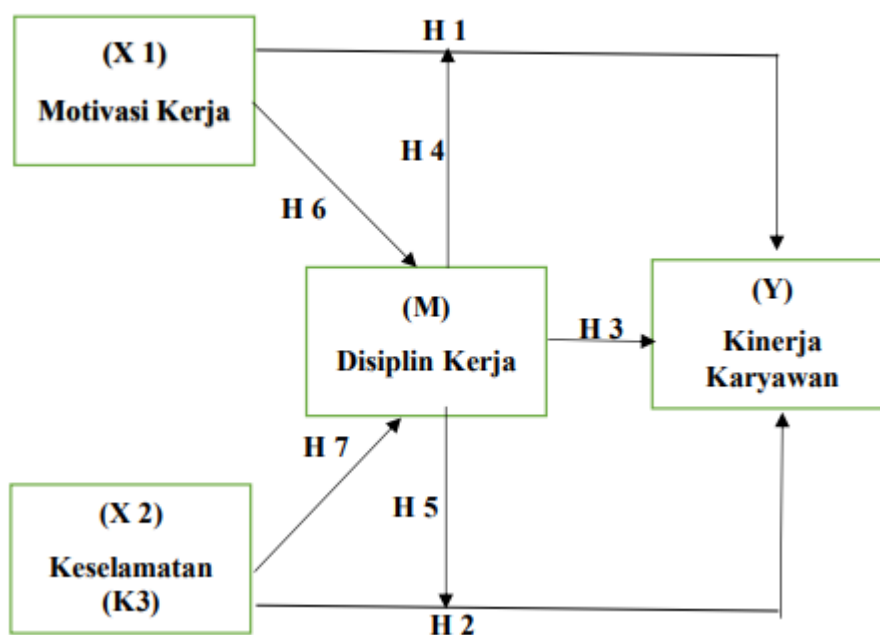
intrinsik tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik karena terdapat keterikatan psikologis terhadap tugas (Susanti et al., 2024; Tangko et al., 2019).

K3 dan Kinerja. Penelitian empiris menunjukkan bahwa implementasi K3 yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karena menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat (Karangan et al., 2025). Karyawan yang merasa aman lebih produktif dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

Disiplin Kerja dan Kinerja. Disiplin kerja terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja. Sibarani et al. (2025) melaporkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap hasil kerja karyawan dan dapat memediasi hubungan motivasi dengan kinerja (Sibarani et al., 2025; Susanti et al., 2024).

Mediasi Disiplin Kerja. Model mediasi menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat menjadi mekanisme yang memperkuat dampak motivasi dan K3 terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat menjelaskan bagaimana motivasi memengaruhi performa, meskipun kebutuhan mediasi berbeda tergantung konteks dan variabel intervening lain (Sibarani et al., 2025).

Berdasarkan tinjauan empiris dan kajian literatur di atas, maka penulis menggambarkan kerangka konseptual penelitian ini seperti pada gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

- H1:** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2:** Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3:** Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4:** Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
- H5:** Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
- H6:** Disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- H7:** Disiplin kerja memediasi pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara motivasi kerja, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Desain eksplanatori dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan kerangka teoretis dan temuan empiris sebelumnya (Sugiyono, 2020). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel melalui model struktural yang terintegrasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di Departemen Seksi Cutting PT Bridgestone Tire Indonesia Bekasi Plant yang berjumlah 128 orang. Populasi tersebut dipilih karena departemen ini memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut tingkat disiplin, keselamatan, dan motivasi yang tinggi dalam proses produksi. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5 persen, diperoleh jumlah sampel sebanyak 97 responden. Teknik pengambilan sampel ini dipilih untuk meminimalkan bias dan meningkatkan representativitas data penelitian (Sekaran & Bougie, 2017).

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bridgestone Tire Indonesia Bekasi Plant, khususnya pada Departemen Seksi Cutting, yang berlokasi di Kabupaten Bekasi, Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu industri manufaktur berskala besar yang telah menerapkan sistem manajemen keselamatan kerja dan evaluasi kinerja secara terstruktur. Pengumpulan data dilakukan selama periode Januari hingga Maret 2025, yang mencakup tahap persiapan instrumen, penyebaran kuesioner, pengumpulan data, serta verifikasi kelengkapan jawaban responden.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator-indikator variabel yang telah divalidasi dalam penelitian sebelumnya. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, untuk mengukur persepsi responden terhadap motivasi kerja, program K3, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Sebelum digunakan secara luas, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan tingkat akurasi dan konsistensi pengukuran (Ghozali, 2021).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu mengakomodasi model penelitian yang bersifat kompleks dengan jumlah sampel relatif terbatas serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal (Ghozali, 2021; Hair et al., 2021). Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, sedangkan evaluasi *inner model* mencakup pengujian koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*.

Pengujian efek mediasi disiplin kerja dilakukan dengan menganalisis pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan dependen melalui variabel mediator, sesuai dengan prosedur yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM (Hair et al., 2021). Signifikansi hubungan antarvariabel ditentukan berdasarkan nilai *t-statistics* dan *p-values* pada tingkat signifikansi 5 persen. Hasil analisis ini digunakan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan struktural dalam model penelitian serta menjawab seluruh rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT Bridgestone Tire Indonesia Bekasi Plant, khususnya pada Departemen Seksi Cutting. Perusahaan ini merupakan salah satu industri manufaktur ban terbesar di

Indonesia yang menerapkan sistem produksi berbasis teknologi dan standar keselamatan kerja yang ketat. Departemen Cutting memiliki peran strategis dalam proses produksi karena bertanggung jawab terhadap tahap awal pembentukan komponen ban yang memerlukan ketelitian, kedisiplinan, serta kepatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja.

Dalam operasionalnya, perusahaan telah menerapkan berbagai kebijakan sumber daya manusia, seperti sistem evaluasi kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI), pelatihan rutin, program keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta sistem pengawasan kerja. Meskipun demikian, masih ditemukan variasi tingkat kinerja, disiplin, dan motivasi antar karyawan, sehingga perlu dilakukan kajian empiris untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja secara lebih mendalam.

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 97 orang karyawan tetap Departemen Seksi Cutting. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Distribusi responden disajikan pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	82	84,54
	Perempuan	15	15,46
Usia	≤ 30 tahun	21	21,65
	31–40 tahun	46	47,42
	> 40 tahun	30	30,93
Pendidikan	SMA/SMK	54	55,67
	Diploma	18	18,56
	Sarjana	25	25,77
	≤ 5 tahun	24	24,74
Masa Kerja	6–10 tahun	39	40,21
	> 10 tahun	34	35,05
Total		97	100

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan **Tabel 1**, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, berusia antara 31–40 tahun, berpendidikan SMA/SMK, serta memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang relatif memadai dalam lingkungan industri manufaktur.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Pengujian meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* dan Average Variance Extracted (AVE). Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50.

Tabel 2. Nilai AVE

Variabel	AVE
Motivasi Kerja	0,612
K3	0,587
Disiplin Kerja	0,645

Variabel	AVE
Kinerja	0,671

Sumber: Data primer diolah dengan Smart-PLS (2025)

Nilai AVE seluruh variabel lebih besar dari 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair et al., 2021).

Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas diuji menggunakan Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha.

Tabel 3. Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Motivasi Kerja	0,872	0,901
K3	0,845	0,889
Disiplin Kerja	0,884	0,915
Kinerja	0,893	0,921

Sumber: Data primer diolah dengan Smart-PLS (2025)

Seluruh nilai CR > 0,70 dan Cronbach's Alpha > 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel (Ghozali, 2021; Hair et al., 2021).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen (Haryono, 2017).

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel Endogen R^2	Kategori
Disiplin Kerja	0,523 Moderat
Kinerja	0,614 Moderat

Sumber: Data primer diolah dengan Smart-PLS (2025)

Nilai R^2 menunjukkan bahwa motivasi kerja dan K3 mampu menjelaskan 52,3% variasi disiplin kerja, sedangkan motivasi, K3, dan disiplin kerja menjelaskan 61,4% variasi kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis (Path Coefficient)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	Koefisien	t-Statistik	p-Value	Keterangan
X1 → Y (H1)	0,318	3,214	0,001	Diterima
X2 → Y (H2)	0,092	1,156	0,248	Ditolak
M → Y (H3)	0,412	4,876	0,000	Diterima
X1 → M (H4)	0,457	5,102	0,000	Diterima
X2 → M (H5)	0,086	1,034	0,302	Ditolak
X1 → M → Y (H6)	0,188	2,143	0,033	Diterima
X2 → M → Y (H7)	0,035	0,842	0,401	Ditolak

Sumber: Data primer diolah dengan Smart-PLS (2025)

Nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05 menunjukkan hubungan signifikan (Haryono, 2017).

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki dorongan internal dan eksternal yang kuat cenderung menunjukkan tingkat produktivitas, tanggung jawab, dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar dapat meningkatkan keterlibatan dan performa individu (Ngala et al., 2025). Secara empiris, temuan ini mendukung hasil penelitian Susanti et al. (2024) serta Tangko et al. (2019) yang menemukan bahwa motivasi merupakan prediktor utama kinerja di lingkungan organisasi. Namun, penelitian ini memperkuat temuan tersebut dalam konteks industri manufaktur dengan tingkat risiko kerja tinggi, yang masih relatif terbatas dikaji di Indonesia.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem K3 yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan performa kerja. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep *safety normalization*, yaitu kondisi ketika standar keselamatan telah menjadi rutinitas sehingga tidak lagi dipersepsikan sebagai faktor motivasional (Salsabila, 2018). Dalam konteks PT Bridgestone, karyawan telah terbiasa dengan prosedur K3, sehingga aspek keselamatan lebih dipandang sebagai kewajiban administratif daripada sebagai pendorong kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Karangan et al. (2025), namun berbeda dengan temuan Ukhisia (2013) yang menemukan pengaruh positif K3 terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas K3 sangat bergantung pada persepsi dan budaya organisasi.

Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan konsistensi dalam menjalankan tugas merupakan determinan penting dalam meningkatkan hasil kerja. Dalam lingkungan produksi yang terstruktur, seperti Departemen Cutting, kedisiplinan menjadi faktor utama dalam menjaga kualitas dan efisiensi proses kerja. Hasil ini mendukung temuan Wulandari et al. (2024) serta Sibarani et al. (2025) yang menyatakan bahwa disiplin merupakan fondasi utama produktivitas organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumen bahwa disiplin bukan sekadar aspek administratif, melainkan mekanisme strategis dalam manajemen kinerja.

Motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih patuh terhadap peraturan dan memiliki komitmen terhadap standar kerja. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa individu dengan tujuan kerja yang jelas akan menunjukkan kontrol diri dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2020). Secara empiris, hasil ini sejalan dengan penelitian Rizal & Radiman (2019), yang menunjukkan bahwa motivasi berperan dalam membentuk perilaku disiplin di tempat kerja.

Sebaliknya, program K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis dan budaya organisasi dibandingkan oleh sistem keselamatan formal. Karyawan cenderung mematuhi aturan bukan karena kesadaran keselamatan semata, tetapi karena dorongan internal dan pengawasan manajerial. Hasil ini berbeda dengan temuan Ukhisia, (2013) yang menunjukkan pengaruh signifikan K3 terhadap disiplin, sehingga memperlihatkan adanya variasi konteks organisasi dalam memengaruhi efektivitas program keselamatan.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa disiplin kerja secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan perilaku disiplin. Dengan kata lain, karyawan yang termotivasi akan cenderung bekerja lebih teratur, patuh terhadap prosedur, dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Temuan ini menjadi salah satu kontribusi utama penelitian ini, karena memperjelas mekanisme psikologis dan perilaku yang

menghubungkan motivasi dan performa kerja. Hasil ini memperluas temuan Sibarani et al. (2025) dengan menegaskan peran disiplin sebagai mediator dalam konteks industri manufaktur.

Sebaliknya, disiplin kerja tidak memediasi hubungan antara K3 dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun K3 diterapkan dengan baik, hal tersebut tidak secara otomatis membentuk perilaku disiplin yang berdampak pada kinerja. Fenomena ini mengindikasikan bahwa sistem keselamatan yang bersifat struktural perlu didukung oleh pendekatan berbasis perilaku (*behavior-based safety*) agar mampu memengaruhi sikap dan kinerja karyawan secara lebih efektif (Karangan et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa K3 yang bersifat prosedural belum tentu menghasilkan dampak kinerja tanpa internalisasi nilai keselamatan oleh karyawan.

Dari perspektif kebaruan (*novelty*), penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa dalam konteks industri manufaktur yang telah memiliki sistem K3 matang, motivasi dan disiplin kerja memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor keselamatan formal dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini berbeda dengan banyak penelitian sebelumnya yang menempatkan K3 sebagai determinan utama kinerja. Selain itu, penelitian ini memperkuat peran disiplin sebagai mediator parsial dalam hubungan motivasi dan kinerja, yang masih relatif jarang dikaji secara mendalam di lingkungan manufaktur Indonesia.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan Self-Determination Theory, teori disiplin kerja, dan konsep keselamatan kerja dalam satu model struktural. Temuan bahwa disiplin memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja memperkuat pendekatan perilaku dalam menjelaskan mekanisme peningkatan performa kerja. Selain itu, hasil yang menunjukkan lemahnya pengaruh K3 terhadap kinerja menantang asumsi umum bahwa sistem keselamatan selalu berdampak langsung pada produktivitas, sehingga membuka peluang pengembangan teori berbasis konteks organisasi.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi bagi manajemen PT Bridgestone dan perusahaan manufaktur sejenis. Pertama, perusahaan perlu memprioritaskan program peningkatan motivasi kerja, seperti sistem penghargaan berbasis kinerja, pengembangan karier, dan penguatan keterlibatan karyawan. Kedua, penguatan disiplin kerja perlu dilakukan melalui keteladanan pimpinan, sistem evaluasi yang konsisten, serta pemberian sanksi dan penghargaan yang adil. Ketiga, program K3 perlu dikembangkan tidak hanya secara prosedural, tetapi juga melalui pendekatan berbasis perilaku dan budaya keselamatan agar mampu memengaruhi sikap dan kinerja karyawan secara lebih efektif.

Dengan menerapkan strategi yang terintegrasi antara motivasi, disiplin, dan keselamatan kerja, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan serta mempertahankan daya saing di sektor industri manufaktur.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal dan eksternal yang dimiliki karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, yang mengindikasikan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki tingkat kepatuhan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap peraturan perusahaan.

Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kedisiplinan merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang tertib, efisien, dan berorientasi pada pencapaian target. Disiplin kerja juga berperan

sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh motivasi, tetapi juga melalui pembentukan perilaku kerja yang disiplin.

Sebaliknya, program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja maupun kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem K3 yang telah berjalan dengan baik belum tentu secara otomatis mendorong peningkatan performa kerja. Dalam konteks penelitian ini, K3 lebih dipandang sebagai kewajiban prosedural daripada sebagai faktor pendorong produktivitas.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa faktor internal karyawan, khususnya motivasi dan disiplin kerja, memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor eksternal dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan industri manufaktur. Temuan ini memberikan kontribusi empiris dalam memahami mekanisme peningkatan kinerja berbasis perilaku dan psikologis di sektor produksi.

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan sebagai berikut.

Bagi manajemen perusahaan, disarankan untuk lebih memfokuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia pada peningkatan motivasi kerja melalui sistem penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, serta peningkatan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat budaya disiplin kerja melalui keteladanan pimpinan, penerapan aturan yang konsisten, serta sistem evaluasi kinerja yang transparan dan objektif.

Dalam pengelolaan program K3, perusahaan disarankan untuk mengembangkan pendekatan yang lebih partisipatif dan berbasis perilaku, seperti *behavior-based safety training*, kampanye budaya keselamatan, serta pelibatan karyawan dalam identifikasi risiko kerja. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan internalisasi nilai keselamatan sehingga K3 tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan metode campuran (*mixed methods*) atau pendekatan longitudinal untuk mengkaji dinamika perubahan motivasi, disiplin, dan kinerja dalam jangka panjang.

Dengan mengimplementasikan rekomendasi tersebut secara konsisten, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan serta memperkuat daya saing di tengah persaingan industri manufaktur yang semakin ketat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandhaso, M. L., Tandirerung, J., & Sasabone, L. (2023). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cipta Sejati Revolution Makassar. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 01(1), 35–41. <https://doi.org/10.63416/mrb.v1i1.157>
- Busro, M. (2018). *Teori- Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenademia Group.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.2.9* (3rd ed.). Universitas Diponegoro.
- Haang, P., Ahkmad, F. A. P., & Hamid, E. (2020). Pengaruh Produktivitas Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada KOperasi Parodhana Arta Solution Bekasi. *Al-Misbah*, 1(1), 119–129.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2021). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>

- Halik, J. B., Lintang, J., & Patandean, E. H. B. (2024). The role of employee productivity through digitalization in increasing the performance of culinary SMEs. *Brazilian Journal of Development*, 10(2). <https://doi.org/10.34117/bjdv10n2-047>
- Haryono, S. (2017). Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS. *Luxima Metro Media*, 450.
- Karangan, M., Lambe, K. H. P., & Halik, J. B. (2025). Pengaruh Program Kompetensi dan Pelatihan Karyawan terhadap Peningkatan Keselamatan Kerja di PT . Vale Indonesia Tbk. *J-MEBI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 248–260. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jmebi/article/view/1031>
- Krisnandi, H., & Nurjihan. (2023). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Pendisiplinan, Tekanan Kerja dan Pemotivasian. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 19(1), 1–14. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v19i1.2030>
- Ngala, E., Lapalelo, B., & Imran, T. (2025). Intrinsic Motivation and Employee Performance Improvement in Educational Organizations. *Research Horizon*, 5(4), 1437–1452. <https://doi.org/10.54518/rh.5.4.2025.740>
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh motivasi, pengawasan, dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000006307>
- Rumopa, M., Baharuddin, Halik, J. B., & Lambe, K. H. P. (2025). Improving Ship Crew Job Satisfaction : The Role of Work Environment and Career Development. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 1304–1315. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.665>
- Salsabila, U. H. (2018). TEORI EKOLOGI BRONFENBRENNER SEBAGAI SEBUAH PENDEKATAN DALAM PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN AGAMA ISLAM. *Jurnal Komunikasi Dan Pendidikan Islam*, 7(1), 139–158. <https://journal.staimsyk.ac.id/index.php/almanar/article/download/72/69/125>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research Method for Business* (6th ed.). Salemba Empat.
- Sibarani, D. D., Okta, H., & Nurlina, N. (2025). Effect of Motivation and Satisfaction on Performance with Discipline as Mediator. *Research Horizon*, 5(4), 1345–1358. <https://doi.org/10.54518/rh.5.4.2025.766>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Issue January).
- Susanti, R., Lambe, K. H. P., & Gunadi, H. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Yayasan Kristen Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 47–55. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.301>
- Syiva, S. P. N., Lestari, R. A., Lil'alamin, E. B. R., & Putra, R. S. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA, ETOS KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN (LITERATURE REVIEW. *WORLDVIEW (Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Sosial Sains)*, 2(1), 43–60.
- Tangko, R., Salempang, V. S., Rasinan, D., & Sambara, K. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Melati Tunggal Intiraya. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 301–308. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1888>
- Triyana, K. M., Rakhmat, & Saifuloh, N. I. (2025). Pengaruh Pengupahan Satuan Hasil , Pengupahan Satuan Waktu , Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Skala UMKM pada PT Erfa Karya Mandiri Kota Bekasi. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 3(1), 115–122. <https://doi.org/10.63416/mrb.v3i1.359>
- Ukhisia, B. (2013). *Analisis Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan Metode Partial Least Squares di Bagian Instalasi PG Krebet Baru II Malang. April 2013.*

- Wattilete, L. C., Panggabean, B., & Halik, M. Y. (2025). Digital Transformation in HR and Employee Capability as Determinants of Financial Innovation : Evidence from Bank Central Asia. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 5396–5407. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1437>
- Wulandari, Sabandar, S. Y., & Patiung, N. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asri Tritunggal Property. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 83–90. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.311>