



## Original Article

# Pengaruh Disiplin, Kesehatan dan Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja pada PT.PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Manado

Roy Krhastian<sup>1✉</sup>, Hasbiyadi<sup>2</sup>, Muhammad Irfai Sohilauw<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar

Correspondence Author: roy.khristian@gmail.com✉

## Abstract:

This study aims to analyze the effect of work discipline and occupational health and safety (OHS) on employee performance with work motivation as a mediating variable at PT PLN (Persero) UP3 Manado. The research was motivated by the low Organizational Performance Score (NKO) in 2024 and the occurrence of workplace accidents in the unit. This research employed a quantitative approach with a causal explanatory design. A total of 103 permanent employees were selected as the sample using Slovin's formula from a population of 186 employees. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results indicate that work discipline does not directly affect performance, but it has a significant positive effect on motivation. OHS significantly affects both performance and motivation. Motivation significantly affects performance and mediates the influence of discipline and OHS on performance. The mediation role of motivation is full in the relationship between discipline and performance, and partial in the relationship between OHS and performance. These findings highlight the crucial role of motivation as the main driver of employee performance. Therefore, performance improvement strategies at PLN UP3 Manado should focus on strengthening work discipline, implementing OHS, and enhancing employee motivation.

**Keywords:** Discipline, Occupational Health and Safety, Work Motivation, Employee Performance.

## Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi, terutama bagi perusahaan penyedia layanan publik seperti PT PLN (Persero) yang memiliki tanggung jawab strategis menjaga keandalan pasokan listrik nasional. Kinerja pegawai yang optimal bukan hanya mendukung pencapaian target organisasi, tetapi juga



<https://jurnal.usk.ac.id/riwayat>

berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan daya saing perusahaan (Siregar, 2023). Sebaliknya, kinerja yang rendah berpotensi menurunkan produktivitas, meningkatkan inefisiensi biaya, serta menurunkan kualitas layanan publik (Sofiati et al., 2024).

Fenomena menurunnya kinerja tersebut tampak pada PLN UP3 Manado, di mana data internal tahun 2024 menunjukkan bahwa Nilai Kinerja Organisasi (NKO) hanya 97,85 dari skala 100, jauh di bawah target maksimal 110, sehingga menempatkannya sebagai unit dengan nilai NKO terendah di regional Sulawesi, Maluku, dan Papua (SULMAPANA). Kondisi ini diperburuk dengan empat kasus kecelakaan kerja yang menurunkan skor NKO sebesar 1 poin, yang mengindikasikan adanya persoalan mendasar pada aspek disiplin kerja, penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), dan motivasi pegawai.

Permasalahan tersebut mendesak karena PLN sebagai penyedia listrik nasional menghadapi tingkat risiko kerja yang tinggi. Regulasi Indonesia melalui Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen K3 (SMK3), dan UU No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja mewajibkan penerapan K3 yang ketat, sejalan dengan standar internasional ILO Convention No. 155. Namun, capaian NKO yang rendah dan tingginya insiden kecelakaan kerja menunjukkan bahwa implementasi K3 dan budaya disiplin di UP3 Manado belum efektif (Samahati, 2020). Peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya mengandalkan pemenuhan standar K3 sebagai faktor ekstrinsik (*hygiene factor*), melainkan memerlukan motivasi kerja sebagai faktor intrinsik yang mampu mendorong pegawai untuk mencapai prestasi optimal (Pamungkas et al., 2023).

Di sisi lain, penelitian empiris terkini menunjukkan hasil yang beragam, menandai adanya research gap yang penting. Sejumlah studi mutakhir mengungkapkan bahwa disiplin kerja, K3, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Hidayat, 2021; Iptian et al., 2020). Bahkan, motivasi kerja terbukti menjadi mediator yang signifikan pada hubungan antara disiplin kerja dan K3 dengan kinerja (Arifah et al., 2024; Nurrahmah et al., 2024). Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh yang menemukan bahwa motivasi tidak selalu memediasi hubungan tersebut, sementara penelitian lain melaporkan pengaruh K3 terhadap kinerja tidak signifikan dalam konteks tertentu (Nurrahmah et al., 2024). Ketidakkonsistenan temuan empiris ini menegaskan perlunya kajian lanjutan dalam konteks industri berisiko tinggi seperti ketenagalistrikan, di mana tingkat bahaya kerja, kepatuhan regulasi, dan kompleksitas organisasi lebih besar dibandingkan sektor manufaktur atau jasa umum.

Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan model integratif yang menguji pengaruh disiplin kerja ( $X_1$ ) dan K3 ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan motivasi kerja ( $M$ ) sebagai variabel mediasi, sekaligus mengendalikan variabel demografis seperti usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi karena disiplin kerja dan K3 cenderung membentuk lingkungan kerja yang tertib, aman, dan sehat, tetapi tidak serta-merta mendorong kinerja optimal tanpa adanya dorongan intrinsik (Brossoit et al., 2023; Putra et al., 2022). Dengan merujuk Teori Dua Faktor Herzberg dan hasil riset terbaru, penelitian ini diharapkan mampu mengonfirmasi sekaligus memperluas pemahaman teoretis tentang bagaimana faktor ekstrinsik dan motivator berinteraksi dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di sektor kelistrikan yang memiliki karakteristik risiko tinggi.

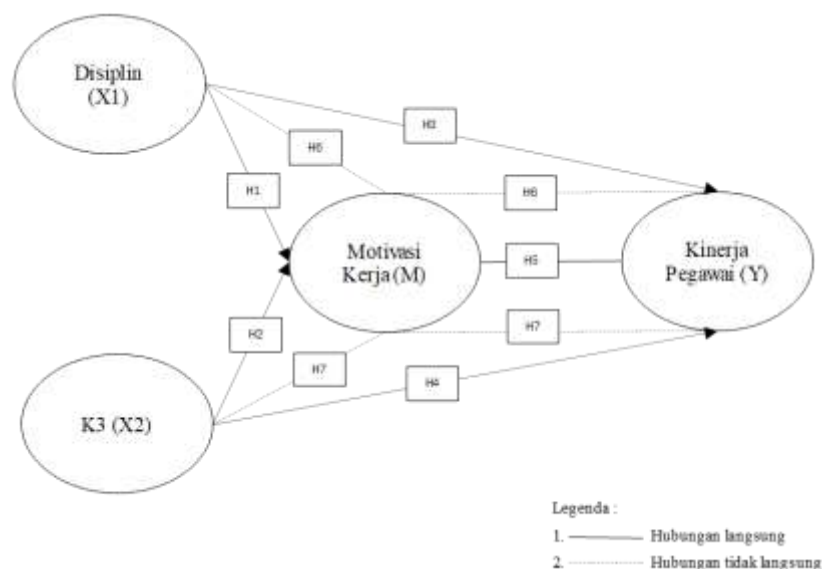
Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rekomendasi kebijakan

manajemen kinerja bagi PLN, khususnya UP3 Manado, dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang menitikberatkan pada budaya disiplin, penerapan K3 yang lebih efektif, dan penguatan motivasi pegawai melalui program penghargaan, pengayaan pekerjaan, dan pengembangan karir. Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi empiris baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia, memperkuat temuan terbaru tentang peran mediasi motivasi kerja, sekaligus mengisi *research gap* yang selama ini masih menunjukkan hasil yang inkonsisten pada hubungan disiplin, K3, dan kinerja pegawai.

Dengan menempatkan variabel motivasi kerja sebagai mekanisme mediasi, penelitian ini diharapkan mampu menjawab pertanyaan kunci: apakah penerapan disiplin kerja dan K3 yang baik secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, ataukah pengaruh tersebut bekerja tidak langsung melalui peningkatan motivasi? Jawaban dari pertanyaan ini akan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia di sektor ketenagalistrikan serta memberikan dasar empiris bagi PT PLN (Persero) untuk menyempurnakan strategi pengelolaan kinerja pegawainya, sehingga diharapkan mampu memperbaiki capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dan menekan insiden kecelakaan kerja secara berkelanjutan.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal eksplanatori (*causal explanatory*). Desain ini dipilih karena penelitian bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara disiplin kerja dan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Senoaji et al., 2023). Pendekatan kuantitatif dipandang relevan untuk menguji hipotesis hubungan langsung (H1–H5) maupun hubungan tidak langsung atau mediasi (H6–H7) yang telah dirumuskan sebelumnya (Sugiyono, 2019). Proses penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus–September 2025, yang meliputi penyusunan instrumen dan uji validitas isi, pengumpulan data lapangan, pengolahan dan analisis data, serta penyusunan laporan penelitian.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Objek penelitian berupa hubungan kausal antara disiplin kerja dan K3 terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Variabel penelitian meliputi disiplin kerja ( $X_1$ ) dan K3 ( $X_2$ ) sebagai variabel independen, kinerja pegawai ( $Y$ ) sebagai variabel dependen, dan motivasi kerja ( $M$ ) sebagai variabel mediasi. Variabel kontrol berupa usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan dimasukkan ke dalam model analisis untuk mengurangi bias demografis, meskipun tidak dirumuskan sebagai hipotesis tersendiri. Subjek penelitian adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) UP3 Manado yang telah bekerja minimal satu tahun, agar telah merasakan penerapan disiplin kerja dan program K3 perusahaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling, sehingga setiap pegawai memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden. Penentuan jumlah sampel minimum mengacu pada rumus Slovin dengan margin of error 7%, menghasilkan kebutuhan minimal 98 responden.

Berdasarkan perhitungan populasi dan hasil pengumpulan data, penelitian ini melibatkan populasi 186 pegawai dan memperoleh 103 responden yang valid, atau setara response rate 55,36%, yang memenuhi jumlah minimum sampel. Penyebaran kuesioner dilakukan secara online dengan membagikan tautan Google Form melalui media internal. Secara demografis, responden penelitian ini memiliki latar belakang yang cukup beragam dan representatif. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 86%, sedangkan perempuan 14%. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada dalam rentang usia produktif 25–34 tahun (71%), disusul 35–44 tahun (19%), di bawah 25 tahun (9%), dan 45–56 tahun (1%). Dilihat dari pendidikan, mayoritas adalah lulusan S1/D4 (58%), diikuti SMA/ sederajat (18%), D3 (17%), dan S2 (6%). Dari aspek masa kerja, sebanyak 45% responden telah bekerja 5–10 tahun, 31% telah bekerja 11–20 tahun, 23% memiliki masa kerja di bawah 5 tahun, dan 1% bekerja lebih dari 20 tahun. Keberagaman latar belakang ini menunjukkan bahwa data diperoleh dari sumber yang representatif, baik dari sisi pengalaman kerja maupun kapasitas akademik.

Setiap variabel didefinisikan secara operasional agar dapat diukur secara objektif. Disiplin kerja diukur melalui indikator kepatuhan jam kerja, kepatuhan terhadap aturan keselamatan (APD), ketaatan pada standar kerja (SOP), penyelesaian tugas tepat waktu, dan sikap tertib di tempat kerja. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) diukur melalui indikator kebersihan dan kerapihan area kerja, ketersediaan fasilitas kesehatan, kelengkapan prosedur pencegahan kecelakaan, serta dukungan manajemen terhadap K3. Motivasi kerja mencakup keinginan berprestasi, ketekunan, antusiasme, tanggung jawab, kepuasan kerja, serta pengakuan dan makna pekerjaan. Kinerja pegawai diukur melalui kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemandirian, kemampuan kerja sama tim, dan penguasaan pengetahuan pekerjaan. Seluruh indikator diukur dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) ([Tanujaya et al., 2022](#)).

Instrumen kuesioner yang digunakan akan dianalisis validitas dan reliabilitasnya sebelum pengujian hipotesis dilakukan. Validitas konvergen dinyatakan terpenuhi jika nilai outer loading  $\geq 0,70$  dan Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0,50$ . Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan setiap konstruk berbeda secara empiris dari konstruk lain. Reliabilitas diukur menggunakan Cronbach's Alpha  $\geq 0,60$  dan Composite Reliability (CR)  $\geq 0,70$  ([Hair Jr et al., 2021](#)). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner digital (Google Form) yang dibagikan secara daring dan luring dengan menjaga anonimitas responden. Data sekunder seperti dokumen SOP K3, laporan Nilai

Kinerja Organisasi (NKO), dan kebijakan internal diperoleh dari manajemen UP3 Manado untuk memperkuat konteks analisis.

Adapun proses analisis data dilakukan dengan PLS-SEM dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0.9.9, dalam dua tahap utama, yaitu analisis outer model dan inner model. Analisis outer model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk, meliputi pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* (Guenther et al., 2023). Setelah outer model memenuhi kriteria, dilakukan analisis inner model untuk menguji hubungan kausal antarvariabel, termasuk pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (mediasi). Kekuatan model diukur melalui  $R^2$  ( $\geq 0,75$  menunjukkan daya jelaskan kuat,  $0,50-0,75$  sedang,  $0,25-0,50$  lemah) dan  $Q^2$  predictive relevance ( $>0$  menandakan model memiliki kemampuan prediksi yang baik).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value, di mana hipotesis diterima jika t-statistik  $\geq 1,96$  atau p-value  $\leq 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%. Efek mediasi motivasi kerja dianalisis dengan melihat signifikansi jalur tidak langsung sesuai prosedur Baron & Kenny atau Sobel test yang terintegrasi dalam SmartPLS.

## Hasil Penelitian

### Uji Validitas

Dalam uji validitas, dua aspek pokok dinilai: validitas konvergen dan validitas diskriminan. Suatu konstruk dianggap memenuhi validitas konvergen bila AVE  $> 0,50$ , sedangkan validitas diskriminan memadai bila HTMT  $< 0,90$ . Pada studi ini ( $n = 103$ ), ringkasan hasil pemenuhan kriteria tersebut tercantum pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading Factor ( $>0.7$ )	Average Variance Extracted (AVE) ( $>0.5$ )	Hasil
<b>DISIPLIN (X1)</b>	X1.1	0,753	0,68389	Valid
	X1.2	0,790		Valid
	X1.3	0,894		Valid
	X1.4	0,867		Valid
	X1.5	0,823		Valid
<b>K3 (X2)</b>	X2.1	0,722	0,625114	Valid
	X2.2	0,796		Valid
	X2.3	0,849		Valid
	X2.4	0,799		Valid
	X2.5	0,734		Valid
	X2.6	0,795		Valid
	X2.7	0,759		Valid
	X2.8	0,786		Valid
	X2.9	0,865		Valid
<b>MOTIVASI (M)</b>	M1	0,851	0,660179	Valid
	M2	0,822		Valid
	M3	0,832		Valid
	M4	0,844		Valid
	M5	0,796		Valid
	M6	0,723		Valid
<b>KINERJA (Y)</b>	Y1	0,858	0,72133	Valid
	Y2	0,848		Valid
	Y3	0,832		Valid

Y4	0,817	Valid
Y5	0,842	Valid
Y6	0,810	Valid
Y7	0,905	Valid
Y8	0,878	Valid

Average Variance Extracted (AVE) merupakan metrik kuantitatif dalam Structural Equation Modeling (SEM) yang digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen suatu konstruk—yaitu proporsi varians indikator yang benar-benar dijelaskan oleh konstruk dibandingkan varians error. Secara praktik,  $AVE \geq 0,50$  dipandang memadai karena menunjukkan konstruk mampu menangkap  $\geq 50\%$  total varians indikatornya (Hair Jr et al., 2021).

Berdasarkan tabel 2, seluruh konstruk pada penelitian ini memiliki  $AVE > 0,50$ , sehingga syarat validitas konvergen terpenuhi dan analisis dapat dilanjutkan. Validitas diskriminan kemudian diuji menggunakan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT), yakni rata-rata korelasi antar indikator dari konstruk yang berbeda. Mengikuti rekomendasi (Hair Jr et al., 2021),  $HTMT < 0,90$  menandakan diskriminan yang memadai; nilai per konstruk disajikan pada tabel berikutnya.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan

	<b>DISIPLIN</b>	<b>K3</b>	<b>KINERJA</b>	<b>MOTIVASI</b>
<b>DISIPLIN</b>				
<b>K3</b>	0,728			
<b>KINERJA</b>	0,722	0,752		
<b>MOTIVASI</b>	0,744	0,720	0,900	

### Uji Reliabilitas

Tahap berikutnya yaitu menilai reliabilitas konstruk (construct reliability), yakni konsistensi internal alat ukur—apakah instrumen menghasilkan keluaran yang relatif sama saat mengukur konstruk yang sama pada waktu atau responden berbeda. Evaluasi dilakukan menggunakan dua indeks utama: Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), suatu konstruk dinyatakan reliabel bila  $\alpha \geq 0,70$  dan  $CR \geq 0,70$ . Pada studi ini ( $n = 103$ ), nilai  $\alpha$  dan CR untuk setiap variabel telah dihitung dan dirangkum pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Uji Reliabilitas

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Hasil</b>
<b>DISIPLIN</b>	0,883	0,886	0,915	Reliabel
<b>K3</b>	0,925	0,934	0,937	Reliabel
<b>MOTIVASI</b>	0,896	0,899	0,921	Reliabel
<b>KINERJA</b>	0,945	0,948	0,954	Reliabel

Hasil pada tabel 3 memperlihatkan bahwa seluruh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas 0,70. Ini menandakan tiap variabel memiliki konsistensi internal yang kuat, sehingga instrumen dapat dinyatakan andal dan layak digunakan untuk mengukur konstruk melalui indikator-indikatornya.

### Uji Kolinearitas (Variance Inflation Factor/VIF)

Uji multikolinearitas bertujuan menilai apakah antarvariabel prediktor saling berkorelasi kuat sehingga tidak lagi berdiri independen satu sama lain (Hair Jr et al., 2021). Pemeriksaannya dilakukan menggunakan Variance Inflation Factor (VIF). Secara umum,  $VIF < 3$  dianggap ideal;  $VIF 3-5$  masih dapat ditoleransi meski mengindikasikan kolinearitas moderat; sedangkan  $VIF > 5$  menandakan multikolinearitas serius yang berpotensi mendistorsi koefisien jalur dalam model

Tabel 4. Hasil Pengujian Kolineritas

	VIF
<b>DISIPLIN -&gt; KINERJA</b>	2,145
<b>DISIPLIN -&gt; MOTIVASI</b>	1,801
<b>K3 -&gt; KINERJA</b>	2,145
<b>K3 -&gt; MOTIVASI</b>	1,801
<b>MOTIVASI -&gt; KINERJA</b>	2,146

Dari tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa nilai VIF pada semua variabel ditemukan kurang dari lima ( $< 5$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model penelitian ini sudah dapat diterima dan tidak memiliki isu multikolinearitas.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan porsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen, dengan rentang nilai 0–1. Makin besar  $R^2$ , makin kuat daya jelas model terhadap variabel dependen. Aturan praktis:  $R^2 > 0,75$  dikategorikan kuat,  $> 0,50$  sedang, dan  $> 0,25$  lemah. Sebaliknya, jika  $R^2 > 0,90$ , model berpotensi overfit. Tabel 5 merupakan hasil uji koefisien determinasi.

Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	$R^2$	$R^2$ adjusted	Interpretasi
<b>KINERJA</b>	0,787	0,780	Strong
<b>MOTIVASI</b>	0,534	0,525	Moderate

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan porsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen, dengan rentang nilai 0–1. Makin besar  $R^2$ , makin kuat daya jelas model terhadap variabel dependen. Aturan praktis:  $R^2 > 0,75$  dikategorikan kuat,  $> 0,50$  sedang, dan  $> 0,25$  lemah. Sebaliknya, jika  $R^2 > 0,90$ , model berpotensi overfit.

### Evaluasi Effect Size ( $F^2$ )

Tahap berikutnya yaitu menilai ukuran efek ( $F^2$ ) untuk mengetahui besaran dampak masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Secara umum,  $F^2 < 0,02$  menunjukkan pengaruh yang tidak bermakna;  $0,02- < 0,15$  menandakan pengaruh kecil;  $0,15- < 0,35$  menunjukkan pengaruh sedang; dan  $\geq 0,35$  merefleksikan pengaruh besar. Nilai-nilai  $F^2$  pada penelitian ini disajikan pada tabel 6 untuk menggambarkan kontribusi relatif tiap jalur dalam model.

Tabel 6. Evaluasi *Effect Size*

Variabel Independen	Variabel Dependen		Hasil
	Kinerja	Motivasi	
	F <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>	
DISIPLIN	0,009	0,191	Berpengaruh Sedang
K <sub>3</sub>	0,119	0,191	Berpengaruh Sedang
MOTIVASI	0,968		Berpengaruh Besar

Berdasarkan Tabel 4.13, Disiplin dan K<sub>3</sub> menunjukkan ukuran efek sedang terhadap Motivasi dengan  $F^2 = 0,191$  (melewati ambang 0,15). Sementara itu, Motivasi terhadap Kinerja memiliki  $F^2 = 0,968$ , yang jauh di atas batas 0,35 sehingga dikategorikan efek besar. Dengan demikian, Motivasi memberi pengaruh yang sangat kuat pada Kinerja, sedangkan Disiplin dan K<sub>3</sub> memberikan kontribusi bermakna pada Motivasi.

#### Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis bertujuan menilai apakah hubungan antara variabel independen dan dependen benar-benar signifikan. Penentuan dilakukan dengan memeriksa koefisien jalur (path coefficient) beserta nilai t. Suatu hipotesis dinyatakan diterima bila  $t > 1,65$  (atau  $p < 0,05$ ) dan ditolak bila  $t < 1,65$  (atau  $p > 0,05$ ). Ringkasan temuan lengkapnya tersaji pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Path Coefficient	Standard Deviation (STDEV)	t - Statistics	p - Value	Hasil
H <sub>1</sub>	Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	0,0644	0,0737	0,8923	0,3723	Tidak Terkonfirmasi
H <sub>2</sub>	K <sub>3</sub> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	0,2363	0,0613	3,7985	0,0001	Terkonfirmasi
H <sub>3</sub>	Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi	0,4065	0,1174	3,4108	0,0007	Terkonfirmasi

<b>H4</b>	K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi	0,3947	0,1078	3,7102	0,0002	Terkonfirmasi
<b>H5</b>	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	0,6599	0,0678	9,8076	0,0000	Terkonfirmasi

Hasil pengujian menunjukkan pola yang konsisten. Disiplin terhadap Kinerja tidak signifikan ( $\beta = 0,0644$ ;  $t = 0,8923$ ;  $p = 0,3723$ ), sehingga H1 tidak terkonfirmasi. Sebaliknya, K3 terhadap Kinerja signifikan positif ( $\beta = 0,2363$ ;  $t = 3,7985$ ;  $p = 0,0001$ ), mendukung H2. Pada mekanisme pembentukan motivasi, baik Disiplin terhadap Motivasi ( $\beta = 0,4065$ ;  $t = 3,4108$ ;  $p = 0,0007$ ) maupun K3 terhadap Motivasi ( $\beta = 0,3947$ ;  $t = 3,7102$ ;  $p = 0,0002$ ) terbukti signifikan positif, mengonfirmasi H3 dan H4. Terakhir, Motivasi terhadap Kinerja memberikan pengaruh paling kuat dan sangat signifikan ( $\beta = 0,6599$ ;  $t = 9,8076$ ;  $p < 0,0001$ ), sehingga H5 terkonfirmasi.

Secara sintesis, disiplin tidak meningkatkan kinerja secara langsung, melainkan melalui penguatan motivasi; sementara K3 menaikkan kinerja langsung sekaligus tidak langsung lewat motivasi. Dengan kata lain, disiplin bekerja efektif ketika berhasil memantik motivasi, dan K3 berfungsi ganda sebagai fondasi operasional (menekan gangguan/risiko) serta pendorong psikologis (rasa aman) yang memperkuat motivasi. Temuan ini menempatkan motivasi sebagai mekanisme kunci yang mengonversi praktik kedisiplinan dan penerapan K3 menjadi output kinerja yang lebih tinggi.

#### Analisis Media

Mediasi merupakan konstruk yang berfungsi sebagai perantara dalam relasi antara dua konstruk lain. Pada studi ini, penilaian peran mediasi dilakukan dengan menguji pengaruh tidak langsung (indirect effect) antarvariabel (Hair Jr et al., 2021) melalui bootstrapping lanjutan di SmartPLS, dengan perhatian khusus pada specific indirect effect. Kriteria signifikansi ditetapkan berdasarkan  $p$ -value  $< 0,05$  dan  $t$ -statistic  $> 1,645$ . Ringkasan hasil uji efek tidak langsung untuk variabel mediasi Motivasi disajikan lengkap pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Pengujian *Specific Indirect Effect*

Hipotesis	Variabel	Path Coefficient	Standard deviation (STDEV)	T - Statistics	P - Value	Hasil
<b>H6</b>	Motivasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja	0,2671	0,0788	3,3816	0,0007	Terkonfirmasi

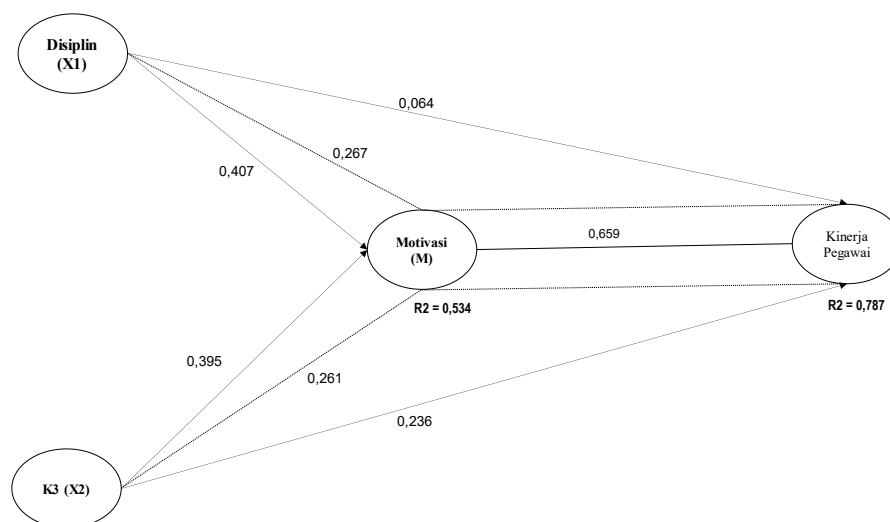
<b>H7</b>	Motivasi memediasi pengaruh K3 terhadap kinerja	0,2606	0,0764	3,4816	0,0005	Terkonfirmasi
-----------	---	--------	--------	--------	--------	---------------

Berdasarkan Tabel 8, untuk hubungan antara Disiplin dan Kinerja melalui Motivasi diperoleh  $\beta = 0,2671$ ;  $t = 3,3816$  dan  $p = 0,0007$  yang menandakan signifikansi statistik. Temuan ini berarti kedisiplinan baru berkontribusi nyata pada kinerja ketika disiplin tersebut mampu meningkatkan dorongan internal pegawai sehingga energi psikologis yang terbentuk terkonversi menjadi keluaran kerja yang lebih tinggi.

Pada jalur K3 dan Kinerja melalui Motivasi diperoleh  $\beta = 0,2606$ ;  $t = 3,4816$  dan  $p = 0,0005$  yang juga signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan K3 yang konsisten bukan hanya memperbaiki kinerja secara operasional melalui pengurangan risiko dan gangguan kerja tetapi juga meningkatkan rasa aman dan kenyamanan psikologis yang memompa motivasi sehingga pada akhirnya memperkuat capaian kinerja pegawai.

## Pembahasan

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif berbasis survei kuesioner untuk menilai pengaruh Disiplin dan K3 terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel perantara yang memediasi hubungan-hubungan tersebut. Model PLS-SEM menunjukkan  $R^2$  Motivasi sebesar 0,534 pada kategori sedang dan  $R^2$  Kinerja sebesar 0,787 pada kategori kuat. Pada jalur langsung, hubungan Disiplin terhadap Kinerja tidak signifikan ( $\beta = 0,064$ ;  $t = 0,892$ ;  $p = 0,372$ ;  $f^2 = 0,009$ ), sedangkan K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ( $\beta = 0,236$ ;  $t = 3,799$ ;  $p = 0,000$ ;  $f^2 = 0,119$ ). Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi ( $\beta = 0,407$ ;  $t = 3,411$ ;  $p = 0,001$ ;  $f^2 = 0,191$ ) dan K3 juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi ( $\beta = 0,395$ ;  $t = 3,710$ ;  $p = 0,000$ ;  $f^2 = 0,191$ ). Di sisi lain, Motivasi menjadi prediktor paling kuat bagi Kinerja dengan pengaruh yang sangat signifikan ( $\beta = 0,660$ ;  $t = 9,808$ ;  $p = 0,000$ ;  $f^2 = 0,968$ ). Pola ini menegaskan bahwa kinerja terutama bergerak melalui dorongan motivasional yang ditopang oleh praktik keselamatan dan kedisiplinan. Gambar 2 merupakan hasil analisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS menghasilkan model empiris.



Gambar 2. Model Hasil Penelitian

Pada jalur tidak langsung, peran mediasi Motivasi terbukti signifikan untuk dua relasi kunci. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja melalui Motivasi bersifat positif dan signifikan sehingga hipotesis mediasi terdukung ( $\beta = 0,267$ ;  $t = 3,382$ ;  $p = 0,0007$ ), yang menunjukkan mediasi penuh karena pengaruh langsung Disiplin terhadap Kinerja tidak signifikan. Sementara itu, pengaruh K3 terhadap Kinerja melalui Motivasi juga positif dan signifikan sehingga hipotesis mediasi terkonfirmasi ( $\beta = 0,261$ ;  $t = 3,482$ ;  $p = 0,0005$ ), namun bersifat mediasi parsial karena K3 tetap memiliki pengaruh langsung pada Kinerja. Implikasinya, peningkatan kinerja paling efektif dicapai lewat penguatan penerapan K3 dan pengelolaan motivasi sebagai penggerak utama, sekaligus mengaitkan program kedisiplinan dengan strategi pemantik motivasi agar kontribusinya pada kinerja menjadi nyata.

### Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis pengaruh Disiplin dan K3 terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai mediator pada 103 pegawai organik PT PLN (Persero) UP3 Manado menggunakan pendekatan kuantitatif (SmartPLS 4.0.9.9). Hasil menunjukkan bahwa Disiplin tidak berpengaruh langsung pada kinerja, tetapi berpengaruh positif signifikan pada motivasi; sebaliknya K3 berpengaruh positif signifikan baik langsung terhadap kinerja maupun tidak langsung melalui motivasi. Motivasi sendiri terbukti berpengaruh positif sangat kuat terhadap kinerja, sehingga menjadi pengungkit utama performa. Uji mediasi menegaskan bahwa motivasi memediasi hampir sepenuhnya hubungan disiplin terhadap kinerja, dan memediasi secara parsial hubungan K3 → Kinerja.

Implikasinya, peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya dengan penegakan kedisiplinan prosedural; disiplin harus diikat ke mekanisme pemantik motivasi (pengakuan berbasis mutu, umpan balik cepat, otonomi terarah, dan penugasan menantang) agar efeknya terkonversi menjadi hasil kerja. Di saat yang sama, penguatan K3 perlu dijalankan konsisten sebagai fondasi operasional-psikologis yang menurunkan gangguan dan meningkatkan rasa aman—memberi efek langsung pada kinerja dan mendorong motivasi. Dengan demikian, strategi prioritas bagi UP3 Manado adalah: (1) menempatkan motivasi kerja sebagai pusat intervensi kinerja, (2) memastikan implementasi K3 yang ketat dan berkelanjutan, serta (3) mengelola disiplin sebagai kanal yang menyalurkan kepatuhan menjadi energi berprestasi.

### Referensi

- Arifah, A., Haryati, R., & Anggraeni, M. D. (2024). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Pratama Natural Padang. *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, 2(1), 15–24.
- Brossoit, R. M., Hammer, L. B., Crain, T. L., Leslie, J. J., Bodner, T. E., & Brockwood, K. J. (2023). The effects of a Total Worker Health intervention on workplace safety: Mediating effects of sleep and supervisor support for sleep. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(4), 263.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127–142.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.

- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23.
- Iptian, R., Zamroni, Z., & Efendi, R. (2020). The effect of work discipline and compensation on employee performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 145–152.
- Nurrahmah, W., Sumastuti, E., & Violinda, Q. (2024). Motivasi sebagai Mediasi antara K3, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-BISNIS: JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN BISNIS*, 17(1), 302–316.
- Pamungkas, D. A., Munggaran, G. R., & Sofyandi, H. (2023). The Effect of Occupational Health and Safety (OHS) and Motivation on Employee Performance at PT Lautan Sejahtera Nusantara. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(3), 554–564. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems1685>
- Putra, P. S., Wijayanti, R., & Hadiwidjojo, D. (2022). The effect of safety knowledge and workplace safety climate on safety performance with safety behavior as a mediator: A study on operations worker of Pindad. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(3), 112–119.
- Samahati, K. R. (2020). Pengaruh Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Alih Daya Pada PT. PLN (Persero) UP3 Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1).
- Senoaji, S., Susita, D., & Wolor, C. W. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Karyawan PT Sharp Semiconductor Indonesia. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 4(2), 428–443.
- Siregar, L. D. M. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Cileungsi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi (JEBAKU)*, 3(2), 78–86.
- Sofiati, Linawati, Sutrischastini, A., Gusti, Y. K., Widayanti, E. R., & Insiatiningsih. (2024). Pengaruh Kebahagiaan di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Dimediasi Perilaku Inovatif. *Sang Pencerah: Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, 10(2), 440–451. <https://doi.org/10.35326/pencerah.v10i2.4880>
- Sugiyono, P. D. (2019). metode penelitian pendidikan (kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan). *Metode Penelitian Pendidikan*, 67, 18.
- Tanujaya, B., Prahmana, R. C. I., & Mumu, J. (2022). Likert scale in social sciences research: Problems and difficulties. *FWU Journal of Social Sciences*, 16(4), 89–101.