

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Kereta Api Indonesia Persero Divisi L Regional Sumatera Utara

Oleh:

Nadia Ika Purnama, Rizka Amelia, Seprida Hanum Harahap

¹Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

*Email: nadiaika@umsu.ac.id

ABSTRACT

Employee performance is an important factor for organizational success and can be influenced by various aspects, including work discipline, supervision, and job satisfaction. This study aims to determine and analyze the influence of work discipline and supervision on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction as an intervening variable. This study is an associative study with a quantitative method approach. The study population was employees of PT Kereta Api Indonesia Persero Division I North Sumatra Region with a total of 94 respondents. Data were collected through questionnaires and processed using SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Square). The results of the study indicate that work discipline has a positive and significant effect on employee performance while supervision does not have a significant effect on employee performance. Work discipline does not have a significant effect on job satisfaction, while supervision has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction does not have a significant effect on employee performance. In addition, work discipline on employee performance through job satisfaction does not have a significant effect, and supervision on employee performance through job satisfaction also does not have a significant effect. The results of this study indicate that work discipline has a direct role in improving employee performance, while supervision has a greater effect on job satisfaction. However, job satisfaction does not function as a mediating variable in the influence of work discipline and supervision on employee performance.

Keywords: *Work Discipline, Supervision, Employee Performance, Job Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya. Karyawan sebagai sumber daya manusia bukan semata-mata objek dalam pencapaian tujuan perusahaan, namun juga sebagai subjek atau pelaku. Mereka dapat bertindak sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan, dan ambisi yang dapat mempengaruhi sikap mereka di tempat kerja. Dalam proses interaksi ini, karyawan memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki Karyawan Sebagai salah satu elemen kunci keberhasilan perusahaan dan sebagai komponen terpenting dalam struktur organisasi, karyawan juga sering menghadirkan tantangan. Ini terjadi karena setiap individu memiliki tingkat kebutuhan, harapan, latar belakang sosial, dan tantangan yang berbeda-beda. Masalah kinerja dalam suatu perusahaan merupakan hal yang perlu diperbaiki, terutama ketika berhubungan dengan masalah pemanfaatan sumber daya yang ada. Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik dalam suatu Organisasi yaitu sumber daya dengan aset penting dalam suatu perusahaan yang dapat menunjang kemajuan organisasi di masa depan. Oleh karena itu, keberadaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menentukan kualitas sumber daya manusia untuk berperan penting dalam perkembangan organisasi selanjutnya. Persaingan yang terjadi mempengaruhi

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

cara kerja organisasi. Hal ini dikarenakan Sumber Daya Manusia yang unggul dianggap mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai karyawan suatu organisasi. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan diperlukan komitmen dari manajer untuk mewujudkannya dalam organisasi menurut Apriliana & Nawangsari, (2021).

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara merupakan suatu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang bergerak dibidang jasa transportasi darat. Perusahaan ini memiliki tujuan utama untuk menyediakan sarana dan mengoperasikan layanan transportasi massal, serta mengembangkan usaha lain yang mendukung keberlangsungan perusahaan. Selain itu PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi Regional I Sumatera utara memiliki peluang besar untuk berkontribusi dalam mendukung pembangunan perekonomian nasional. Dan untuk itu PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi regional I Sumatera Utara, Perusahaan ini dituntut untuk mampu bersaing dengan pelaku ekonomi lainnya, khususnya perusahaan swasta, serta mampu memperkuat daya saing di tingkat internasional. Dalam rangka perkembangan dan kemajuan pada masa sekarang dan masa yang akan datang, perusahaan mengambil langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mendapatkan hasil yang maksimal dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, sejumlah karyawan diharapkan merasakan adanya tanggung jawab yang kuat dan sejalan dengan harapan perusahaan. Fenomena kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi I Regional Sumatera Utara menjadi sorotan penting karena mencerminkan sejauh mana efektivitas operasional dan kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun sejumlah besar pegawai menunjukkan komitmen tinggi dan kemampuan baik dalam menyelesaikan tugas, masih terdapat berbagai tantangan yang memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Tantangan tersebut mencakup keterlambatan dalam pelayanan, ketidakstabilan penerapan standar operasional, perbedaan tingkat disiplin dan tanggung jawab, serta perbedaan kepuasan kerja yang dapat menurunkan semangat dan loyalitas. Dampaknya tidak hanya dirasakan di dalam perusahaan tetapi juga oleh masyarakat yang menggunakan layanan kereta api. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu memberikan perhatian yang mendalam untuk menerapkan strategi pengembangan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, serta peningkatan kepuasan dan motivasi pegawai. Selain itu, penguatan sistem pengawasan dan penilaian kinerja juga sangat penting agar kinerja pegawai bisa terus berkembang dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan sekaligus memperkuat posisi perusahaan di mata masyarakat. Lebih lanjut, kinerja ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih menyeluruh dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini mencakup pemberian penghargaan dan insentif yang adil, perencanaan karier yang jelas, serta penyediaan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, diharapkan semua pegawai bisa merasa dihargai, terinspirasi, dan berperan aktif dalam meningkatkan kinerja individu maupun kelompok, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis antara pegawai, manajemen, dan pelanggan. Hal ini akan memperkuat citra perusahaan sebagai penyedia layanan transportasi yang dapat diandalkan, aman, dan profesional.

Diketahui bahwa penyebab utama rendahnya tingkat kinerja karyawan adalah disiplin kerja dan pengawasan. Menurut Fahmi dalam Nadia & Novien (2022) disiplin kerja adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi dan hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan. Pada Saat ini, masalah disiplin kerja menjadi tantangan yang sering dihadapi oleh berbagai perusahaan. Hal ini terlihat dari tindakan indisipliner yang ditunjukkan oleh para karyawan, seperti datang terlambat, males berkerja, pulang lebih awal, memilih untuk makan di luar, atau pulang ke

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

rumah saat waktu makan siang. berdasarkan observasi di lapangan dapat diketahui bahwa masih banyak karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Hal ini kemudian menyebabkan banyak pekerjaan yang menumpuk dan menghambat produktivitas organisasi. Pengawasan merupakan suatu pendekatan sistematis dalam menentukan pedoman kinerja yang standar dalam pelaksanaan pada pengaturan. Hal ini bertujuan untuk merancang kerangka kerja input data guna menilai apakah terdapat penyimpangan signifikan yang terjadi. Selain itu, pengawasan tersebut juga penting untuk mengambil langkah-langkah pemulihan yang diperlukan agar semua aset dan sumber daya digunakan dengan cara yang paling efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dijelaskan sebagaimana oleh Ekhsan et al., (2020) Pelaksanaan kegiatan suatu perusahaan tanpa adanya pengawasan dapat menyebabkan penurunan otomatis dalam kinerja pegawai, yang akan berdampak langsung pada aktivitas lainnya. Hal ini dapat menghambat kemajuan perusahaan. Jika karyawan merasa puas dengan tingkat pengawasan yang tersedia, mereka cenderung akan melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik. Ini menunjukkan bahwa pengawasan yang kurang memadai dapat memengaruhi kinerja pegawai mereka. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengawasan yang efektif agar dapat memberikan efek positif bagi perkembangan perusahaan tersebut. Pengawasan adalah aspek yang sangat krusial dalam setiap pekerjaan dengan pengawasan yang baik, karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih rajin dan menciptakan hasil yang memuaskan.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kepuasan kerja. Menurut Astuti, R.Y, (2021) kepuasan kerja yaitu pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Orang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki rasa perasaan positif mengenai pekerjaannya, dan orang dengan kepuasan kerja yang rendah mempunyai perasaan negatif pekerjaannya tersebut. Kepuasan kerja akan selalu menjadi persoalan bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan terlepas dari bentuk apapun perusahaannya, kepuasan kerja karyawan merupakan kunci apakah perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif atau tidak. Tanpa dukungan karyawan, akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Lebih lanjut, Sutrisno (2014) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, pegawai yang merasa tidak puas akan sulit meraih kepuasan psikologis dan pada akhirnya akan muncul sikap atau perilaku negatif, seperti ketidakdisiplinan, frustrasi saat bekerja, kelelahan, dan bahkan pengunduran diri dari perusahaan kerja. Kepuasan dalam bekerja akan memengaruhi cara pandang seseorang terhadap pekerjaan yang dijalannya. Orang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap yang baik terhadap tugasnya, sementara individu yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan cenderung menunjukkan sikap yang kurang baik terhadap tugas yang dihadapinya. Fenomena mengenai kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi I Regional Sumatera Utara dapat terlihat dari beberapa kondisi yang muncul di lapangan. Meskipun perusahaan telah berupaya memberikan fasilitas, tunjangan, serta lingkungan kerja yang mendukung, namun kenyataannya masih terdapat sejumlah permasalahan yang menimbulkan ketidakpuasan pada sebagian karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dari masih adanya keterlambatan karyawan dalam menyelesaikan tugas, tingkat kedisiplinan yang belum maksimal, serta kurangnya semangat kerja dalam menghadapi beban dan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, berdasarkan pengamatan, ditemukan pula adanya keluhan karyawan terkait sistem penghargaan yang dianggap belum sepenuhnya adil, kesempatan promosi jabatan yang dirasakan masih terbatas, serta komunikasi antara atasan dan bawahan yang belum berjalan efektif. Ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

kondisi yang mereka alami dapat berdampak pada menurunnya motivasi, loyalitas, serta kinerja individu. Apabila fenomena ini terus berlanjut, maka akan berpengaruh pada pencapaian target perusahaan, mengingat kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting dalam mendorong tercapainya produktivitas dan kualitas pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Landasan Teori

Kinerja Pegawai

Menurut Muis et al (2018:11), Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah tanpa melanggar hukum. Melanggar atau sesuai dengan norma dan etika. Menurut Arianty (2014:147), Kinerja Merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaat nya bagi kepentingan perusahaan dimasa sekarang dan yang akan datang Sedangkan Menurut Siagian & Khair (2018:61), kinerja merupakan indikator yang bisa digunakan untuk menilai hasil dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi selama jangka waktu tertentu. Hal ini juga sering dimanfaatkan untuk menilai seberapa jauh keberhasilan dalam kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Handoko (2018:193) yaitu motivasi, kepuasan kerja, Tingkat stress, kondisi pekerjaan, kompensasi, dan desain pekerjaan. Adapun menurut Kasmir (2019:208-209) indikator kinerja pegawai yaitu kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), waktu (jangka waktu), pengawasan, dan hubungan antar karyawan

Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2017:86), disiplin kerja adalah dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya baik bagi kepentingan perusahaan maupun bagi para karyawan. Bagi suatu perusahaan, dengan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya ketertiban dan kelancaran pelaksanaan tugas sehingga menghasilkan hasil yang optimal. adapun bagi karyawan diberikan lingkungan kerja yang nyaman dan lebih termotivasi untuk bekerja. Dengan demikian karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan perusahaan. Sedangkan Menurut Afandi (2018:12), menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah sistem peraturan atau norma yang ditetapkan oleh manajemen suatu organisasi. Semua anggota yang terlibat dalam organisasi ini dengan sukarela dan dengan senang hati mematuhi peraturan tersebut, sehingga terbentuk perilaku yang mencerminkan nilai-nilai kepatuhan, ketaatan, keteraturan, dan ketertiban. Menurut Singodimedjo dalam Syahyuni (2018:157), menyatakan bahwa disiplin adalah kesediaan serta ketulusan karyawan untuk mengikuti dan menghormati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan. Tingginya disiplin di kalangan karyawan akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan, sementara penurunan disiplin akan menghambat serta memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2015:89) yaitu besar kecilnya kompensasi, keteladan dari pemimpin, peraturan yang jelas, keberanian pimpinan, pengawasan pimpinan, perhatian, dan pendukung lainnya. Adapun menurut Alfiah (2019:62) indicator disiplin kerja. yaitu kehadiran, ketaatan terhadap peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan pegawai yang tinggi, dan etika kerja.

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

Pengawasan

Menurut Handoko (2020:27), pengawasan adalah proses pengamatan pemimpin terhadap seluruh Aktivitas karyawan sesuai dengan Tugas yang telah di tentukan. Sedangkan Menurut Inu Kencana Syafiiie (2019:167), pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses mengikuti perkembangan kegiatan untuk menjamin jalannya pekerjaan, dengan demikian dapat selesai secara sempurna sebagaimana yang direncanakan sebelumnya, dengan pengkoreksian beberapa pemikiran yang saling berhubungan. Menurut Hutabarat (2020:23), pengawasan, yang juga dikenal sebagai kontrol, merupakan salah satu fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan mengalami perbaikan dalam mencapai hasil yang diharapkan. Melalui pengawasan yang efektif, organisasi diharapkan mampu mengelola aktivitasnya dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, struktur organisasi yang ada, serta kemampuan inti yang dimiliki. Selain itu, pengawasan juga mencerminkan komitmen organisasi dalam memberikan layanan yang baik, baik kepada karyawan di dalam maupun di luar organisasi. menurut jufrizen (2016:19-20) beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan, sebagai berikut, kebutuhan manjer, perubahan lingkungan, peningkatan kompleksitas, dan kesalahan. menurut harianto dan saputra (2020:56) indikator pengawasan sebagai berikut, kontrol masukan, kontrol perilaku, kontrol pengeluaran, supervisi , dan keselarasan tujuan

Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2016:415), kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang menggambarkan perbedaan antara total imbalan yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka peroleh. Sedangkan Menurut Suwatno (2011:263), kepuasan kerja adalah mencerminkan bagaimana perasaan karyawan terhadap tugas yang mereka jalani. Ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan lingkungan di sekitar mereka. Di sisi lain, para karyawan yang merasa tidak puas cenderung menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan dalam berbagai bentuk yang berbeda. Perusahaan seharusnya bisa mendeteksi adanya ketidakpuasan dari karyawan mereka. Menurut Lumentut & Dotulong (2015:76), Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Menurut Sutrisno (2017:77) bahwa faktor yang mempengaruhi keouasan kerja, yaitu keamanan kerja, gaji, komunikasi, fasiitas, dan manajemen. Adapun menurut Luthans (2016:302) indicator kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, kesempatan untuk kenaikan jabatan atau promosi dalam karier, supervisi, dan rekan kerja.

METODE

Dalam penelitian ini, menggunakan pendekatan kuantitatif dan asosiatif. Pendekatan kuantitatif dipilih berdasarkan jenis penelitian yang menghasilkan temuan-temuan baru yang bisa di peroleh dengan menggunakan prosedur-prosedur secara statistik atau metode lain dari suatu pengukuran. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif lebih fokus pada beberapa gejala dengan karakteristik tertentu dalam kehidupan manusia yaitu variabel dalam pendekatan kuantitatif hakikat hubungan diantara variabel-variabel kemudian akan dianalisis melalui alat uji statistik serta menggunakan teori yang objektif. Pendekatan Asosiasi dipilih karena peneliti untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih variabel Penelitian ini mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan penelitian deskriptif dan komparatif karena melalui penelitian ini suatu teori dikembangkan yang

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi),

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

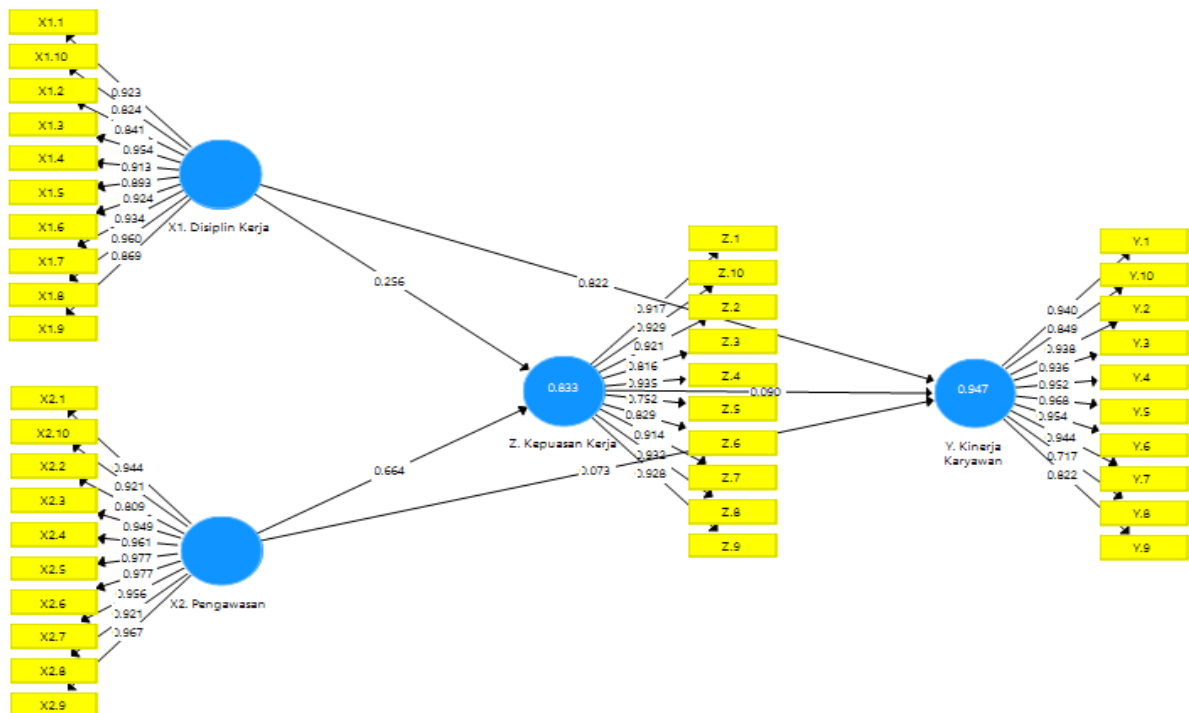
Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

berperan untuk menjelaskan, memperkirakan dan mengontrol suatu fenomena. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT.Kereta Api Indonesia Persero Divisi I Regional Sumatera Utara, yang berjumlah 1449 karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus Slovin, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 94 orang karyawan pada karyawan yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia Persero Divisi I Regional Sumatera Utara. Adapun teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data di dalam penelitian ini adalah Kuesioner (angket). Kuesioner (angket) dan dokumentasi. Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian dengan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Modelling - Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan pengolahan data pada software SmartPLS. Menurut Harahap, (2020) SmartPLS atau Smart Partial Least Square adalah software statistik yang sama tujuannya untuk menguji hubungan antara variabel. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua model yaitu Outer Model atau Model Pengukuran (*Measurement Model*) dan Inner Model atau Model Struktural (*Structural Model*) dan, Pengujian Hipotesis

HASIL

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite realibility*, dan *cronbach alpha* dari suatu variabel.



Gambar 1 PLS Standardized Loading Factor

Convergent Validity

Convergent validity merupakan Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel laten yang terkait. Ghozali

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

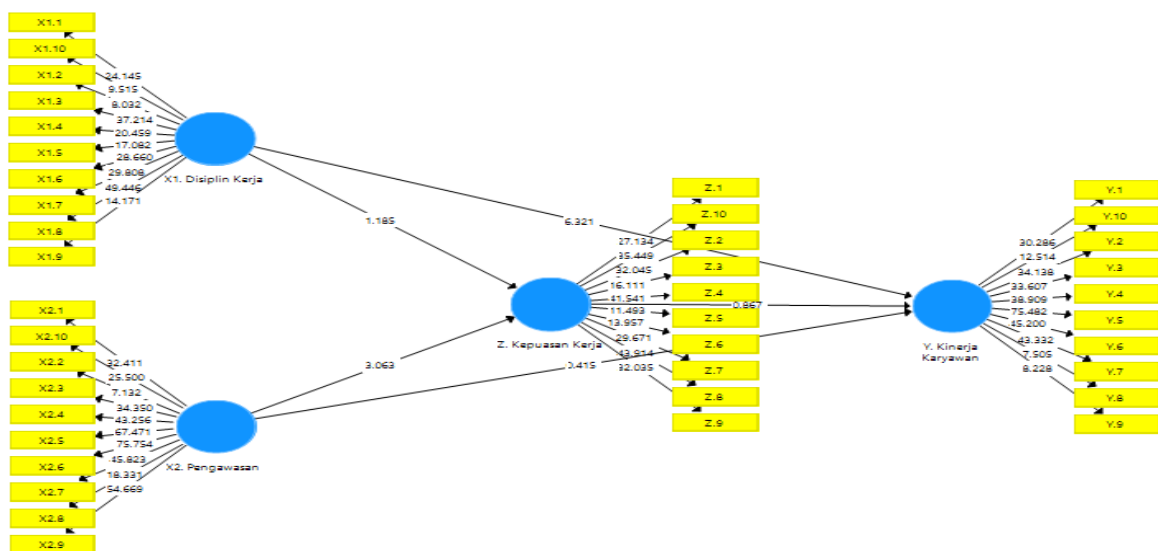
url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

(2021) indikator individual yang memiliki nilai korelasi di atas 0,7 dianggap sebagai indikator yang reliabel. Namun dalam penelitian yang berfokus pada kenaikan skala, nilai *loading factor* 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima.

Analisis Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada PLS-SEM dengan prosedur bootstrapping menggunakan metode *Bias-Corrected and Accelerated (BCa)* Bootstrap untuk mengetahui nilai koefisien jalur, nilai t-statistik dan p-value.



Gambar 2 *Bias-Corrected and Accelerated (BCa)*

Direct Effect

Analisis pengaruh langsung berfungsi untuk menguji hipotesis tentang pengaruh langsung suatu variabel yang memengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen), dengan mempertimbangkan nilai P-values. Dengan ketentuan yang berlaku adalah sebagai berikut: Jika nilai P-values < 0.05, maka dianggap signifikan dan Jika nilai P-values > 0.05, maka dianggap tidak signifikan.

Tabel 1 *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja X1 -> Kinerja Karyawan Y	0,822	0,812	0,130	6,321	0,000
Disiplin Kerja X1 -> Kepuasan Kerja Z	0,256	0,229	0,216	1,185	0,239
Pengawasan X2 -> Kinerja Karyawan Y	0,073	0,087	0,175	0,415	0,679

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami----->

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

Pengawasan X2 ->	0,664	0,690	0,217	3,063	0,003
Kepuasan Kerja Z					
Kepuasan Kerja Z ->	0,090	0,083	0,104	0,867	0,388
Kinerja Karyawan Y					

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *direct effect* diri, yaitu Disiplin kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,000 < 0,05$ dan T Statistik $6,321 > 1,96$, artinya berpengaruh dan signifikan, Pengawasan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,679 > 0,05$ dan T Statistik $0,415 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan, Disiplin kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,239 > 0,05$ dan T Statistik $1,189 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan, Pengawasan (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,003 < 0,05$ dan T Statistik $3,063 > 1,96$, artinya berpengaruh dan signifikan, dan Kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,388 > 0,05$ dan T Statistik $0,867 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan.

Indirect Effect

Analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Jika nilai P-Values $< 0,05$, maka signifikan Pengaruhnya adalah tidak langsung dan Jika nilai P-Values $> 0,05$, maka tidak signifikan Pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 2 Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Disiplin Kerja X1 -> Kepuasan Kerja Z -> Kinerja Karyawan Y	0,023	0,021	0,037	0,620	0,536
Pengawasan X2 -> Kepuasan Kerja Z -> Kinerja Karyawan Y	0,060	0,054	0,072	0,832	0,408

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *indirect effect*, yaitu Disiplin kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,536 > 0,05$ dan T Statistik $0,620 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan. Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung, Pengawasan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,408 > 0,05$ dan T

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi),

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

Statistik $0,832 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan. Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

Total Effect

Menurut (Hair et al., 2023) *Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Kriteria menentukan pengaruh total (*Total effect*) adalah sebagai berikut, jika nilai T Statistik > 1.96 maka dapat dikatakan signifikan, jika nilai T Statistik < 1.96 maka dapat dikatakan tidak signifikan, jika nilai P Value > 0.05 maka tidak memiliki pengaruh, dan jika nilai P Value < 0.05 maka memiliki pengaruh.

Tabel 3 Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja X1 -> Kinerja Karyawan Y	0,845	0,834	0,140	6,017	0,000
Disiplin Kerja X1 -> Kepuasan Kerja Z	0,256	0,229	0,216	1,185	0,239
Pengawasan X2 -> Kinerja Karyawan Y	0,132	0,142	0,145	0,911	0,364
Pengawasan X2 -> Kepuasan Kerja Z	0,664	0,690	0,217	3,063	0,003
Kepuasan Kerja Z -> Kinerja Karyawan Y	0,090	0,083	0,104	0,867	0,388

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *total effect*, yaitu Disiplin kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,000 < 0,05$ dan T Statistik $6,017 > 1,96$, artinya berpengaruh dan signifikan, Pengawasan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,364 > 0,05$ dan T Statistik $0,911 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan, Disiplin kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,239 > 0,05$ dan T Statistik $1,185 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan, Pengawasan (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai P-Values $0,003 < 0,05$ dan T Statistik $3,063 > 1,96$, artinya berpengaruh dan signifikan, dan Kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai P-Values $0,388 > 0,05$ dan T Statistik $0,867 < 1,96$, artinya tidak berpengaruh signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,822 (Positif) dan P-Values $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan Disiplin Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ery Teguh Prasetyo, Puspa Marlina (2019), Nova Syafrina (2017), Fregrace Meissy Purnawijaya (2019),

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

dan Ririn Agustriani, Sri Langgeng Ratnasari, Ramon Zamora (2022) Menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Raymond Raymond, Dian Lestari Siregar, Anggia Dasa Putri, Mohamad Gita Indrawan, Jontro Simanjuntak (2023), Sri Lestari, Dilla Afifah (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara harus memberikan perhatian yang mendalam pada pelaksanaan disiplin kerja dalam organisasi. Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ketika pegawai menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi, mereka cenderung lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, mematuhi peraturan yang ada, serta menjadi lebih efisien dalam manajemen waktu dan menyelesaikan tugas. Ini secara langsung berpengaruh pada pencapaian kinerja individu dan keseluruhan kinerja perusahaan. Pengaruh positif dari disiplin kerja dapat terlihat dari peningkatan kualitas hasil kerja, efisiensi dalam penggunaan waktu, serta keseriusan dalam menjalankan setiap tanggung jawab. Disiplin tidak hanya menciptakan sistem kerja yang teratur, tetapi juga membentuk karakter kerja yang profesional dan konsisten. Ketika sikap disiplin sudah terbentuk karyawan akan merasa lebih terikat, peduli, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik demi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk membangun dan mempertahankan budaya disiplin kerja, baik melalui penerapan aturan yang jelas, penegakan sanksi serta pemberian penghargaan yang adil, dan juga keteladanan dari para pemimpin dalam hal kedisiplinan. Melalui langkah-langkah tersebut, perusahaan akan lebih mudah mencapai target kinerja dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Pengawasan terhadap kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,073 (Positiv) dan $0,679 > 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan Pengawasan tidak berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ibu Luke, Bernhard Tewal, Mac Donald Walangitan (2017) dan Ramadhan Abdillah, Eka Purnama Sari (2023) menyatakan bahwa pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elly Nielwaty, Sulaiman Zuhdi Prihati, Sulaiman Zuhdi (2017), Putri Mauliza (2022) dan Muhammad Harpis, Syaiful Bahri (2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara harus memberikan perhatian yang lebih mendalam terhadap pelaksanaan pengawasan dalam organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa pengawasan saat ini belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengungkapkan bahwa sistem pengawasan yang sedang berlangsung tidak cukup mampu memberikan dorongan atau kontribusi nyata dalam peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai alasan, seperti kurangnya keterlibatan atasan dalam proses pembinaan, kelemahan dalam sistem evaluasi, kurangnya komunikasi antara pengawas dan pegawai, serta konsistennya pelaksanaan pengawasan di lapangan. Pengawasan yang baik seharusnya tidak hanya bersifat administratif atau formal, tetapi juga harus mencakup pendekatan antara atasan dan bawahan, serta menekankan pada aspek pembinaan dan pemberdayaan pegawai. Ketika pengawasan dilaksanakan dengan tepat, karyawan akan merasa diperhatikan, diberi arahan, dan dibimbing saat menjalankan tugas mereka, yang akan menghasilkan rasa tanggung

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

jawab, Oleh karena itu, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara diharapkan dapat meningkatkan dan mengoptimalkan strategi pengawasan yang ada agar lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan akan lebih terfokus dan perusahaan akan lebih mudah mencapai target yang telah ditetapkan secara efektif dan berkelanjutan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, mempunyai koefisien jalur sebesar 0,256 (Positif) dan $0,239 > 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ilham Kudratul Alam, Mery Wanialisa (2021) Fanny Iswara Putri, Kustini Kustini (2021) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliantini, Reza Santoso (2020), Sri Rahayu, Dahlia Dahlia (2023) dan Sri Lestari, Rahma Fathir Damayanti (2022). menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja belum menunjukkan peran yang kuat dalam membentuk tingkat kepuasan kerja para karyawan. Meskipun kedisiplinan merupakan faktor penting dalam menciptakan kehadiran tepat waktu dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, namun dalam penelitian ini, disiplin kerja belum menjadi faktor utama yang dianggap mampu meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mungkin lebih mengutamakan faktor-faktor lain seperti suasana kerja yang nyaman, dukungan dari atasan, hubungan sosial antar rekan kerja, serta penghargaan atas kinerja. Oleh karena itu perusahaan seharusnya mempertimbangkan berbagai faktor secara menyeluruh dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai, tidak hanya berfokus pada penerapan disiplin semata, tetapi juga memperhatikan kebutuhan serta harapan karyawan secara lebih luas.

Pengaruh Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh Pengawasan terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,664 (Positif) dan $0,003 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosalinda Rosalinda, Nurjanah Rahayuningsih, Samsul Anwar (2021) dan Olivia Vernanda, Rojuaniah Rojuaniah (2024) Menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan terhadap kepuasan. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Mega Yunika, Rachmwati Madjid (2017) menyatakan bahwa pengawasan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan memberikan kontribusi yang nyata terhadap kepuasan kerja para karyawan. Dengan kata lain, semakin baik dan efektif pengawasan yang dilakukan oleh atasan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan saat menjalankan tugas mereka. Pengawasan yang dilakukan dengan cara yang jelas, adil, dan dilakukan secara profesional dapat menumbuhkan rasa aman, nyaman, serta meningkatkan rasa tanggung jawab dalam pekerjaan. ini menunjukkan bahwa pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengendalikan, tetapi juga memiliki peranan penting dalam membangun hubungan kerja yang baik serta mendorong pencapaian hasil kerja yang maksimal. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk menerapkan sistem pengawasan dengan cara pendekatan yang

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

tepat, terbuka, dan membangun, agar tercipta suasana kerja yang mendukung kesejahteraan serta semangat kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai, mempunyai koefisien jalur sebesar 0,090 (Positif) dan $0,388 > 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth Fauziek, Yanuar Yanuar (2021) dan Tarjo Tarjo (2019) Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Wanda Febriyana, Fetty Poerwita Sary (2015) Natalia CP Paparang, William A Areros, Ventje Tatimu (2021) dan Suhroji Adha, Didi Wandu, Yanto Susanto (2019) Jadi dapat disimpulkan arah variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah positif, dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi faktor penentu utama dalam pencapaian kinerja pegawai. Dengan kata lain, faktor-faktor lain seperti motivasi, disiplin, pengawasan, atau sistem kerja yang diterapkan mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas pegawai. Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa meskipun penting untuk memiliki kepuasan kerja yang baik demi menciptakan suasana kerja yang nyaman, fokus peningkatan kinerja harus diarahkan pada faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh langsung. Perusahaan juga harus mengevaluasi kondisi internal yang mungkin menjadi penghambat seperti kurangnya komunikasi yang efektif, terbatasnya pengembangan keterampilan, dan ketidakjelasan dalam pembagian tugas, sehingga strategi pengelolaan SDM dapat disusun secara lebih tepat dan berkelanjutan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh disiplin kerja Terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,023 (Positif) dan $0,536 > 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahmi Susanti, Siti Aesah (2022) dan Rasmewahni et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ririn Nur Indah Sari, Hady Siti Hadijah (2016) dan Riana (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan kondisi di mana harapan dan kebutuhan karyawan untuk pekerjaan mereka terpenuhi, seperti pendapatan yang layak, hubungan kerja yang baik dan serta kesempatan untuk berkembang. Dalam sebuah organisasi, kepuasan kerja sering kali dianggap sebagai faktor yang dapat menghubungkan disiplin kerja dengan kinerja Sementara itu, disiplin kerja mencerminkan tingkat ketaatan dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap peraturan dan standar yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, meskipun seorang karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi, hal ini tidak selalu berpengaruh pada peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja. Disiplin kerja

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi),

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

bisa berpengaruh langsung terhadap kinerja, tanpa harus tergantung pada kepuasan kerja yang lebih dulu terbentuk. Ini menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu, kedisiplinan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui rasa tanggung jawab dan profesionalisme dalam bekerja.

Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh Pengawasan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, mempunyai koefisien jalur sebesar 0,060 (Positif) Dan P-Values 0,408 > 0,05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan Pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Permana (2022), Alexander Situmorang, Deswarta Deswarta (2024) dan Larasati (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ika Nurul Azimah, Hermin Endratno (2022), Nur Istighfara Fauziah Zain (2022) Handoko, T.Hani (2019) Robbins, Stephen P & Judge Timothy A (2017) Dan Gultom H.N Harapan D.A & Rambe A.(2021). Dengan kata lain pengawasan yang diterapkan belum mampu menciptakan tingkat kepuasan kerja yang memadai bagi karyawan, sehingga belum memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka Kondisi ini menunjukkan bahwa metode pengawasan yang selama ini diterapkan belum berhasil dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, serta memenuhi aspek psikologis pegawai yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Di dalam lingkup PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara, ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan tidak cukup jika hanya terfokus pada kontrol administratif yang terbatas. Sebaiknya, pengawasan juga perlu diarahkan pada proses bimbingan yang positif, mendorong komunikasi yang terbuka agar tanggung jawab, dalam menjalankan tugas. Tanpa adanya kepuasan yang dihasilkan dari proses tersebut, hubungan antara pengawasan dan peningkatan kinerja pegawai cenderung bersifat langsung, tanpa melibatkan faktor internal seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan dampak pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap strategi pengawasannya. Ini termasuk memperkuat peran kepemimpinan yang mampu menginspirasi, meningkatkan keterbukaan dalam komunikasi, serta memberikan perhatian yang lebih terhadap kesejahteraan, kebutuhan, dan aspirasi pegawai secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara yang berjumlah 94 responden, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut : Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Hal ini menunjukkan bahwa adanya tingkat disiplin kerja yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di mana mereka yang lebih disiplin cenderung menunjukkan hasil yang lebih maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengawasan memiliki kontribusi penting dalam menghasilkan kinerja yang positif, berfokus hanya pada pengawasan yang efektif tidak cukup untuk mengoptimalkan kinerja. Diperlukan bantuan dari

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi),

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

berbagai faktor lain agar karyawan dapat mencapai potensi kinerja terbaiknya. Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Maka dari itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja, perlu adanya dukungan dari faktor-faktor lain di luar disiplin kerja, seperti keadaan tempat kerja, pemberian penghargaan, dan hubungan kerja yang baik di antara para pegawai. Pengawasan Berpengaruh Positif Dan signifikan Terhadap kepuasan kerja Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, Semakin baik pengawasan yang dilaksanakan semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan tidak selalu berhubungan secara langsung dengan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan faktor-faktor tambahan yang bisa mendorong karyawan untuk mencapai kinerja pegawai. Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja pada karyawan Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang dimiliki oleh para pegawai tidak selalu memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja, meskipun pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kondisi ini menandakan bahwa diperlukan faktor pendukung lain yang dapat memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada karyawan Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengawasan dilakukan dengan baik dan para pegawai merasakan kepuasan terhadap sistem pengawasan yang ada, tingkat kepuasan itu sendiri tidaklah cukup untuk meningkatkan kinerja. Faktor-faktor lain seperti motivasi, kemampuan pribadi, serta dukungan dari rekan kerja dan atasan yang memiliki peran penting dalam menentukan kinerja pegawai.

REFERENSI

- Abdillah, R., & Purnama Sari, E. (2023). Pengaruh kerjasama tim dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT Indolakto Cabang Medan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 170–183. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i1.1299>
- Adha, S., Wandu, D., & Susanto, Y. (2019). Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(3), 78–88.
- Afandi, A. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator* (14th ed.). Bumi Aksara.
- Agustriani, R., Ratnasari, S. L., & Zamora, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi I Regional Sumatera Utara. *Jurnal Penelitian & Pengembangan Bisnis*, 10(2), 75-90.
- Alfiah, N. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Rajawali Pers.
- Azimah, I. N., & Endratno, H. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Pengawasan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 10(4), 200-215.
- Ekhsan, M., Hidayat, R., & Parashakti, R. D. (2021). Pengaruh Pengawasan, Kompensasi, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Iei Cikarang). *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(1), 26–39. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v1i1.3>
- Evi, Y. M., & Rachbini, D. (2022). *Analisis Data Penelitian dengan Partial Least Square (PLS) dan SmartPLS*. Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi* (4th ed.). Alfabeta.
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero). *Jurnal Manajemen Transportasi*, 5(2), 45-60.
- Febriyana, W., & Sary, F. P. (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 45–56.

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 7 No 1 2026 hal 17-31

- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glory, J. E. & I. S. (2022). Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial, Vol. 5, No. 1. *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 5(1).
- Gultom, H. N., Harapan, D. A., & Rambe, A. (2021). Hubungan antara Pengawasan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan di Industri Manufaktur. *Jurnal Bisnis & Ekonomi Kontemporer*, 8(2), 112-130.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (4th ed.). BPF.
- Handoko, T. H. (2020). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 45-60.
- Harianto, & Saputra, A. (2020). Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Centric Powerindo di Kota Batam. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 672-683. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.28037>
- Harpis, M., & Bahri, S. (2020). Pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Doellken Bintang di Kota Batam. *Scientia Journal*, 4(3), 189-197. <https://doi.org/10.35870/scientia.v4i3.142>
- Hutabarat, F. (2020). *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan*. Desanta Multiavistama.
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 181-195.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Aplikasi dalam dunia kerja*. PT RajaGrafindo Persada.
- Larasati, R. (2022). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(2), 50-65.
- Lestari, S., & Afifah, D. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Selain Disiplin Kerja: Studi Komparatif. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(4), 200-215.
- Lestari, S., & Damayanti, R. F. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja: Studi Kasus Pengaruh Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 45-60.
- Luke, I., Tewal, B., & Walangitan, M. D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 3(1), 49-57. <https://doi.org/10.31258/jimb.3.1.49-57>
- Lumentut, M., & Dotulong, L. O. H. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 72-84