JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Analysis of Work Discipline, Organizational Justice, and Intrinsic Motivation for Employee Performance Through Job Satisfaction

Analisis Disiplin Kerja, Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Ririn Pebrina Br Marpaung [1)] , Kiki Farida Ferine [2)], Mesra B [3)]

[1)] *Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi*
[2,3)] *Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi*
Correspondence Author: kikifaridaferine@dosen.pancabudi.ac.id

ARTICLE HISTORY
Received [05 September 206]
Revised [02 November 2026]
Accepted [05 November 2026]

KEYWORDS
Employee Performance, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Fairness, Work Discipline.

This is an open access article under the CC–BY-SA license

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, keadilan organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian terdiri atas seluruh pegawai Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, keadilan organisasi, dan motivasi intrinsik masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh disiplin kerja, keadilan organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Nilai R-square kepuasan kerja sebesar 0,386 menunjukkan bahwa disiplin kerja, keadilan organisasi, dan motivasi intrinsik mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 38,6%, sedangkan sisanya sebesar 61,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R-square kinerja pegawai sebesar 0,509 menunjukkan bahwa disiplin kerja, keadilan organisasi, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 50,9%, sedangkan sisanya sebesar 49,1% dijelaskan oleh variabel lain. Temuan penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan disiplin kerja, penerapan keadilan organisasi, peningkatan motivasi intrinsik, dan pembentukan kepuasan kerja yang lebih baik.

ABSTRACT

This study aims to test and analyze the influence of work discipline, organizational justice, and intrinsic motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in the Human Resources Bureau of the North Sumatra Police. This study uses a quantitative approach. The research population consists of all employees of the Human Resources Bureau of the North Sumatra Police which totals 115 people. The sampling technique uses saturated sampling so that all members of the population are used as research samples. Primary data was collected through the distribution of questionnaires on the Likert scale. The data analysis technique used Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of the SmartPLS 3.0 program. The results of the study show that work discipline, organizational fairness, and intrinsic motivation have a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction, respectively. Job satisfaction also has a positive and significant effect on employee performance. The results of the indirect influence test showed that job satisfaction was able to positively and significantly mediate the influence of work discipline, organizational fairness, and intrinsic motivation on employee performance. The R-square value of job satisfaction of 0.386 indicates that work discipline, organizational fairness, and intrinsic motivation are able to explain job satisfaction by 38.6%, while the remaining 61.4% is explained by other variables outside the research model. The R-square value of employee performance of 0.509 indicates that work discipline, organizational fairness, intrinsic motivation, and job satisfaction are able to explain employee performance by 50.9%, while the remaining 49.1% is explained by other variables. The findings of the study confirm that improving employee performance can be done through strengthening work discipline, applying organizational justice, increasing intrinsic motivation, and establishing better job satisfaction.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi publik, termasuk organisasi kepolisian. Dalam konteks Kepolisian Daerah, Biro Sumber Daya Manusia atau Ro SDM memiliki posisi strategis karena berdasarkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2025, Ro SDM merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang sumber daya manusia pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda (Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2025). Kedudukan ini menunjukkan bahwa Biro SDM tidak hanya menjalankan

fungsi administratif, tetapi juga berperan dalam mendukung pembinaan, penataan, pengembangan, dan pengelolaan pegawai agar pelaksanaan tugas organisasi berjalan efektif.

Dalam konteks Biro SDM Polda Sumatera Utara, isu kinerja pegawai menjadi penting karena unit ini berkaitan langsung dengan kualitas pengelolaan personel di lingkungan kepolisian daerah. Publikasi RRI pada Januari 2026 menunjukkan bahwa Biro SDM Polda Sumatera Utara melaksanakan supervisi ke Polres Tanjungbalai sebagai bagian dari fungsi pembinaan dan pengawasan sumber daya manusia di tingkat kewilayahan (RRI, 2026). Kegiatan semacam ini menuntut pegawai Biro SDM untuk memiliki ketelitian administratif, disiplin kerja, objektivitas, akurasi data, serta kemampuan memberikan layanan internal yang responsif.

Urgensi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Polri juga relevan dengan tuntutan perbaikan pelayanan publik. Ombudsman Republik Indonesia mencatat adanya 7.844 laporan masyarakat terkait pelayanan publik kepolisian selama periode 2019 hingga triwulan I tahun 2024, dengan dugaan maladministrasi seperti penundaan berlarut, penyimpangan prosedur, dan tidak memberikan layanan (Ombudsman RI, 2024). Data ini tidak secara khusus menunjuk Biro SDM Polda Sumatera Utara, tetapi memperlihatkan bahwa penguatan tata kelola internal, termasuk pengelolaan sumber daya manusia, merupakan bagian penting dalam mendukung kualitas pelayanan kepolisian secara lebih luas.

Secara konseptual, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku organisasi, seperti disiplin kerja, keadilan organisasi, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja. Putra et al. (2023) dan Ferine (2024) melalui kajian sistematis terhadap organisasi sektor publik, menemukan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, antara lain gaya kepemimpinan, penghargaan, komitmen organisasi, keadilan organisasi, pemberdayaan, kecerdasan emosional, dan komunikasi organisasi. Temuan tersebut menegaskan bahwa kinerja pegawai sektor publik perlu dipahami melalui pendekatan multidimensional, bukan hanya dari aspek prosedural atau struktural.

Disiplin kerja merupakan faktor penting karena berkaitan dengan kepatuhan pegawai terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, konsistensi perilaku kerja, serta kesediaan untuk menjalankan tugas sesuai standar organisasi. Dalam organisasi yang bercorak hierarkis seperti kepolisian, disiplin kerja menjadi prasyarat bagi kelancaran koordinasi, validitas proses administrasi, serta ketepatan pengambilan keputusan. Paramitha et al. (2024) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai (Paramitha et al., 2024).

Selain disiplin kerja, keadilan organisasi menjadi variabel penting karena menyangkut persepsi pegawai terhadap objektivitas, transparansi, dan kewajaran perlakuan organisasi. Dalam organisasi SDM, isu keadilan sangat relevan karena pegawai berhadapan dengan proses penilaian, promosi, mutasi, pembinaan karier, penghargaan, dan distribusi beban kerja. Amalina et al. (2022), dalam studi pada kepolisian di Blitar, menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, meskipun pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ditemukan positif tetapi tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi kepolisian lain, termasuk Biro SDM Polda Sumatera Utara.

Hasil penelitian terbaru juga menunjukkan adanya variasi temuan mengenai keadilan organisasi. Sugiati et al. (2026) menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja. Sebaliknya, Parwati dan Darma (2025) menemukan bahwa keadilan organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan langsung terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, sedangkan kepuasan kerja tetap terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan temuan tersebut memperkuat adanya celah penelitian mengenai bagaimana keadilan organisasi bekerja dalam memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.

Motivasi intrinsik juga memiliki posisi penting dalam menjelaskan kinerja pegawai. Motivasi intrinsik menggambarkan dorongan internal pegawai untuk bekerja karena pekerjaan tersebut dianggap bermakna, menantang, memberi ruang pengembangan diri, dan sesuai dengan nilai pribadi. Manzoor et al. (2021) menemukan bahwa penghargaan intrinsik berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai, serta motivasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara penghargaan intrinsik dan kinerja. Sinniah et al. (2022) juga menunjukkan bahwa faktor motivasional, seperti otonomi dan efikasi diri, berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja. Dalam konteks Biro SDM Polda Sumatera Utara, motivasi intrinsik penting karena pegawai tidak hanya dituntut patuh pada prosedur, tetapi juga perlu memiliki dorongan internal untuk bekerja akurat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan organisasi.

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Penelitian sektor publik terbaru memperkuat relevansi motivasi intrinsik sebagai prediktor kepuasan kerja dan kinerja. Putri et al. (2025) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada organisasi perencanaan pembangunan daerah, serta kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi dan kinerja. Temuan ini relevan dengan organisasi publik karena menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki dorongan internal yang lebih kuat cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya dan kepuasan tersebut dapat meningkatkan kinerja.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel intervening karena secara teoretis dan empiris dapat menjelaskan mekanisme pengaruh disiplin kerja, keadilan organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang disiplin, merasa diperlakukan secara adil, dan memiliki motivasi intrinsik yang kuat cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif. Sikap positif tersebut kemudian dapat mendorong keterlibatan, loyalitas, tanggung jawab, serta kualitas pelaksanaan tugas. Sejumlah studi lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pegawai, meskipun kekuatan mediasinya berbeda-beda tergantung konteks organisasi dan karakteristik responden (Amalina et al., 2022; Paramitha et al., 2024; Putri et al., 2025; Sugiati et al., 2026).

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Armstrong (2021), kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, serta kesempatan kerja yang dimiliki seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses kerja yang dilakukan pegawai dalam mencapai target yang telah ditentukan. Jadi, kinerja pegawai dalam organisasi publik seperti Polda Sumatera Utara juga mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas pelayanan, penegakan hukum, serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat sesuai dengan standar profesionalisme yang berlaku.

Kepuasan Kerja

Robbins (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan yang dilakukan, termasuk aspek gaji, lingkungan kerja, rekan kerja, dan kesempatan berkembang.

Motivasi Intrinsik

Menurut Deci & Ryan (2021), motivasi intrinsik merupakan bentuk motivasi yang muncul ketika individu melakukan aktivitas karena aktivitas tersebut dianggap menarik, menantang, dan memberikan kepuasan psikologis secara langsung.

Keadilan Organisasi

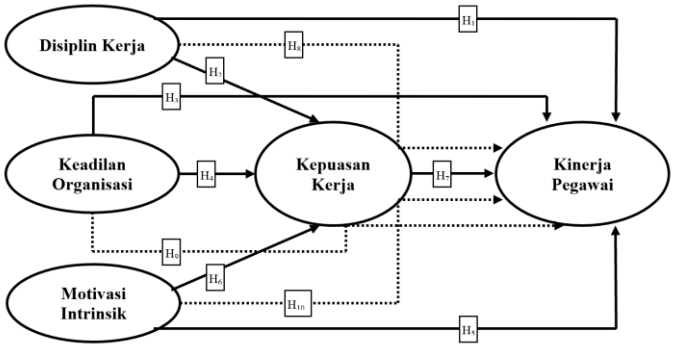
Matteson et al. (2021) menjelaskan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai keadilan di tempat kerja. Definisi ini menekankan bahwa yang dinilai bukan hanya kebijakan formal organisasi, tetapi bagaimana pegawai merasakan perlakuan yang mereka terima dalam organisasi.

Disiplin Kerja

Sutrisno (2021) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang mencerminkan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian:

H_1: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H2: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H3: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H4: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H5: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H6: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H8: Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H9: Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H10:Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jenis penelitian kuantitatif ini dilakukan untuk membuat suatu penelitian yang bertujuan untuk menyesuaikan suatu penelitian dan untuk menganalisis disiplin kerja dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.

Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Polda Sumatera Utara, beralamat di Jalan Sisingamangaraja Km. 10,5 No. 60, Timbang Deli, Kecamatan Medan Amplas, Kota Medan. Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, mulai Mei hingga Agustus 2026.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2025), populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang.

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

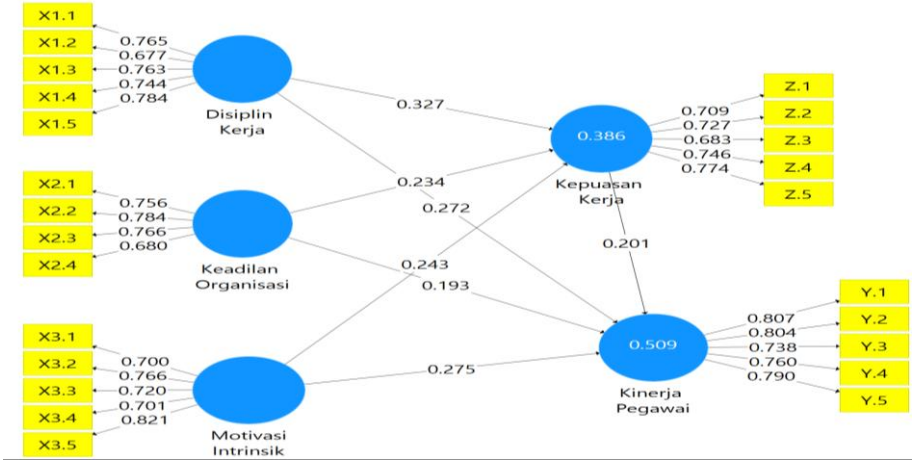
Table 1. Nilai Outer Loadings

	Disiplin Kerja	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Intrinsik
X1.1	0,765				
X1.2	0,677				
X1.3	0,763				
X1.4	0,744				
X1.5	0,784				
X2.1		0,756			
X2.2		0,784			
X2.3		0,766			
X2.4		0,680			
X3.1					0,700
X3.2					0,766
X3.3					0,720
X3.4					0,701
X3.5					0,821
Y.1				0,807	
Y.2				0,804	
Y.3				0,738	
Y.4				0,760	
Y.5				0,790	
Z.1			0,709		
Z.2			0,727		
Z.3			0,683		
Z.4			0,746		
Z.5			0,774		

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Berdasarkan nilai pada Tabel 1 di atas, hasil pengujian outer model melalui nilai loading factor/outer loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading ≥ 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator diukur secara valid dan kuat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas dan dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2 Outer Loading



Pada penelitian ini ada persamaan dan persamaan itu terdiri dari dua substruktur untuk subtruktur 1:

$Z = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e_1$

$Z = 0{,}327X_1 + 0{,}234X_2 + 0{,}243X_3 + e_1$

Untuk substruktur 2:

$Y = \beta_2X_1 + \beta_3X_2 + \beta_4X_3 + \beta Z + e_2$

$Y = 0{,}272\ X_1 + 0{,}193X_2 + 0{,}275X_3 + 0{,}201Z + e_2$

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0,803	0,808	0,864	0,559
Keadilan Organisasi	0,740	0,753	0,835	0,559
Kepuasan Kerja	0,779	0,782	0,849	0,531
Kinerja Pegawai	0,839	0,841	0,886	0,609
Motivasi Intrinsik	0,797	0,810	0,860	0,552

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Dari Tabel 2 di atas, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruknya masing-masing. Sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 3. Hasil R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,386	0,373
Kinerja Pegawai	0,509	0,495

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada Tabel 3, terdapat nilai R-squared pada kedua variabel dependen. Untuk variabel kepuasan kerja, nilai R-squared sebesar 0,386; artinya disiplin kerja, keadilan organisasi dan motivasi intrinsik adalah sebesar 0,386 atau 38,6%. Sisanya ada pada variabel lain di luar model. Nilai R-squared kinerja pegawai sebesar 0,509, artinya disiplin kerja, keadilan organisasi, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja sebesar 0,509 atau 50,9%; sisanya ada pada variabel lain di luar model.

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *path coefficients*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. *Path Coefficients* (Pengaruh Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,272	3,760	0,000	Diterima
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,327	5,192	0,000	Diterima
Keadilan Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,193	2,519	0,012	Diterima
Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,234	3,492	0,001	Diterima
Motivasi Intrinsik -> Kinerja Pegawai	0,275	3,507	0,000	Diterima
Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja	0,243	3,209	0,001	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,201	2,708	0,007	Diterima

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Pada hasil Tabel 4 terdapat nilai pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 3,760 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, disiplin kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Deliana & Ferine, 2024).
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 5,192 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, disiplin kerja berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Azhar et al., 2020).
3. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 2,519 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,012 di bawah 0,05. Artinya, keadilan organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ferine & Sunaryo, 2022).
4. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 3,492 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, keadilan organisasi berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Sari, 2019).
5. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 3,507 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, motivasi intrinsik berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Wedhu et al., 2023).
6. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 3,209 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, motivasi intrinsik berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Febrianti et al., 2023).
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 2,708 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,007 di bawah 0,05. Artinya, kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Marlina et al., 2026).

Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh tidak langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *specific indirect effects*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Table 5. *Specific Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,066	2,369	0,018	Diterima
Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja _Pegawai	0,047	2,144	0,033	Diterima
Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,059	1,982	0,047	Diterima

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada tabel 5 terdapat pengaruh tidak langsung antar variabel yaitu:

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 2,369 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.
2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 2,144 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai.
3. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 1,982 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,047 di bawah 0,05. Artinya, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening antara motivasi intrinsik dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
3. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
4. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
5. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
6. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.
8. Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
9. Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
10. Kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai di Biro SDM Polda Sumatera Utara.

Saran

1. Disiplin Kerja
   Biro SDM Polda Sumatera Utara disarankan untuk terus meningkatkan disiplin kerja pegawai melalui penerapan aturan kerja yang jelas, konsisten, dan adil. Pimpinan perlu melakukan pengawasan secara berkala terhadap kehadiran, ketepatan waktu, penyelesaian pekerjaan, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas. Selain pemberian sanksi terhadap pelanggaran, organisasi juga perlu memberikan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan disiplin kerja tinggi agar perilaku kerja positif dapat dipertahankan dan menjadi contoh bagi pegawai lainnya.
2. Keadilan Organisasi
   Biro SDM Polda Sumatera Utara perlu meningkatkan penerapan keadilan organisasi dalam pembagian beban kerja, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, promosi, mutasi, dan kesempatan pengembangan karier. Setiap kebijakan dan keputusan organisasi sebaiknya didasarkan pada prosedur yang objektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pimpinan

juga perlu memberikan penjelasan yang jelas mengenai dasar pengambilan keputusan serta memperlakukan seluruh pegawai dengan hormat dan tanpa diskriminasi. Penerapan keadilan yang konsisten dapat meningkatkan kepercayaan, kepuasan kerja, dan kesediaan pegawai untuk memberikan kinerja terbaik.

3. Motivasi Intrinsik
   Organisasi disarankan untuk meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dengan memberikan pekerjaan yang bermakna, menantang, dan sesuai dengan kemampuan serta tanggung jawab masing-masing pegawai. Pimpinan perlu memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan gagasan, mengambil inisiatif, menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, dan meningkatkan kompetensi. Pegawai yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik perlu diberikan apresiasi dan umpan balik positif agar muncul rasa bangga, kepuasan atas pencapaian, serta dorongan untuk terus mengembangkan diri.
4. Kepuasan Kerja
   Biro SDM Polda Sumatera Utara perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja karena variabel tersebut terbukti berpengaruh terhadap kinerja sekaligus memediasi pengaruh disiplin kerja, keadilan organisasi, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberikan pekerjaan sesuai kemampuan, menerapkan sistem promosi yang transparan, meningkatkan kualitas supervisi, memperkuat hubungan antarpegawai, serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab pegawai.
5. Kinerja Pegawai
   Peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan secara terpadu dengan memperhatikan kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian pegawai. Organisasi perlu menetapkan target kerja yang jelas dan terukur, melakukan evaluasi kinerja secara berkala, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Pegawai yang belum mencapai standar kinerja perlu diberikan pembinaan dan pendampingan, sedangkan pegawai yang berprestasi perlu memperoleh apresiasi agar termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.
6. Bagi Peneliti Selanjutnya
   Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada satuan kerja lain di lingkungan Polda Sumatera Utara, kepolisian daerah lainnya, atau instansi sektor publik yang memiliki karakteristik organisasi berbeda. Perluasan objek penelitian dapat meningkatkan kemampuan generalisasi dan memberikan perbandingan mengenai hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi yang lebih beragam.
   Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, beban kerja, kompensasi, komitmen organisasi, pengembangan karier, keterikatan pegawai, atau dukungan organisasi. Hal tersebut diperlukan karena disiplin kerja, keadilan organisasi, dan motivasi intrinsik hanya mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 38,6%, sedangkan disiplin kerja, keadilan organisasi, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 50,9%.
   Peneliti berikutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar serta metode penelitian campuran dengan menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Wawancara dan observasi dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman pegawai berkaitan dengan disiplin kerja, keadilan organisasi, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja.
   Penelitian selanjutnya juga disarankan menggunakan desain longitudinal agar perubahan kepuasan dan kinerja pegawai dapat diamati dalam periode waktu yang lebih panjang. Selain itu, penggunaan perangkat lunak analisis data versi terbaru dan pengujian model yang lebih luas dapat menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Amalina, N. N., Armanu, & Susilowati, C. (2022). The effect of transformational leadership and organizational justice on employee performance mediated by job satisfaction: A study of Blitar, Indonesia police. International Journal of Research in Business and Social Science, 11(4), 95–105. doi: 10.20525/ijrbs.v11i4.1771

Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum, 4(1), 46-60.

Deliana, L. S., & Ferine, K. F. (2024). The Influence of Work Discipline and Teamwork on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as An Intervening Variable In The Employment BPJS Branch Se-Medan Raya. Neo Journal of economy and social humanities, 3(2), 101-119.

Febrianti, N., Handayani, R., & Oemar, F. (2022). Work life balance dan kepuasan kerja: mediasi motivasi intrinsik. Jurnal Komunitas Sains Manajemen, 1(4), 384-389.

Ferine, K. F. (2024). Pengukuran Kinerja SDM. Selat Media.

Ferine, K. F., & Sunaryo, S. (2022). The Influence of Organizational Culture, Organizational Justice and Work Motivation on Organizational Commitment at PT Telkomsel Distributor Independent Power Root Center. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(2).

Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2025). Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah. Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. Frontiers in Psychology, 12, 563070. doi: 10.3389/fpsyg.2021.563070

Marlina, I., Mesra, B., & Surya, E. D. (2026). Analysis of Transformational Leadership and Career Development on Employee Performance Employees With Job Satisfaction as a Mediating Variable in Regional General Hospital Dr. Pirngadi. Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital, 5(3), 1123-1130.

Matteson, M. L., Ming, Y., & Silva, D. E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. Library & Information Science Research, 43(2), 101093. https://doi.org/10.1016/j.lisr.2021.101093

Ombudsman Republik Indonesia. (2024, April 29). Ombudsman RI terima 7.844 laporan masyarakat terkait kepolisian. Ombudsman Republik Indonesia.

Paramitha, N. L. M. A., Indiani, N. L. P., & Yasa, P. N. S. (2024). The role of job satisfaction as a mediator of work discipline and organizational climate on employee performance. International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science, 5(4). doi: 10.38142/ijesss.v5i4.1096

Parwati, N. L. H., & Darma, G. S. (2025). Organizational justice, financial compensation, leadership, job satisfaction and employee performance. International Journal of Social Science and Business, 9(2), 365–375. doi: 10.23887/ijssb.v9i2.94437

Putra, Z., Ma'ruf, J., Yunus, M., Harmen, H., & Amin, H. (2023). Determinants of job satisfaction of public sector organizations' employees in six continents: A systematic review. Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(1), 64–76. doi: 10.31538/ndh.v8i1.3174

Putri, R. C., Wiguna, W., & Suparmoko, M. (2025). The effect of intrinsic and extrinsic motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in the Regional Development Planning Agency for Research and Development (Bappedalitbang) of Banten Province. Jurnal Economic Resources, 8(2). doi: 10.57178/jer.v8i2.1848

RRI. (2026, January 18). Biro SDM Polda Sumut melaksanakan supervisi ke Tanjungbalai. RRI. co.id.

Sari, N. K. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Psikoborneo, 7(1), 123-134.

Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the significance of motivation on job satisfaction and performance among the academicians: The use of hybrid structural equation modeling-artificial neural network analysis. Frontiers in Psychology, 13, 935822. doi: 10.3389/fpsyg.2022.935822

Sugiati, G. A., Putri, N. P. V. W., & Sariani, N. K. (2026). The role of job satisfaction in mediating the effects of organizational justice and work experience on employee performance at Dwaraka The Royal Villas, Ubud, Gianyar. Journal of Governance, Taxation and Auditing, 4(3). doi: 10.38142/jogta.v4i3.1833

Sugiyono, P. (2025). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2, Cetakan ke-7). Bandung: Alfabeta. https://cvalfabeta.com/product/metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rd-mpkk

Wedhu, Y. J., Kurniawan, A. P., & Muda, V. A. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. Nian Tana Sikka: Jurnal ilmiah mahasiswa, 1(6), 119-128.