

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA (STUDI KASUS PADA BIRO ADMINISTRASI PEMBANGUNAN PROVINSI JAWA TIMUR)

Dimitra Izzati Putri<sup>1\*)</sup>, Eddy Yunus<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo  
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia  
Email: [dimzati1910@gmail.com](mailto:dimzati1910@gmail.com)

---

**Abstrak** Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan pembicaraan dengan narasumber dari beberapa pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Provinsi Jawa Timur terdapat beberapa fenomena mengenai kinerja pegawai, karena masih adanya pegawai yang kurang memiliki tanggungjawab untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang telah ditentukan oleh pimpinan. Hal ini dapat menurunkan produktivitas dalam pencapaian target dari program kerja yang sudah dirancang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Jadi untuk responden pada penelitian ini berjumlah 59 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi data dari HRD. Metode analisis menggunakan metode SEM PLS. Software yang digunakan untuk mengolah data penelitian ini adalah WarpPls 6.0 Software.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Organisasi melalui Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja melalui Motivasi Kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi; Disiplin Kerja; Kinerja Pegawai; dan Motivasi Kerja.

**Abstract** Employee performance is a very important thing in the company's efforts to achieve its goals. Based on conversations with sources from several employees at the Development Administration Bureau of East Java Province, there are several phenomena regarding employee performance, because there are still employees who lack the responsibility to complete their tasks according to what has been determined by the leadership. This can reduce productivity in achieving targets from work programs that have been designed.

The purpose of this research is to analyze the effect of organizational culture and work discipline on employee performance through work motivation. So the respondents in this study amounted to 59 employees. Data collection techniques using questionnaires and data documentation from HRD. The analytical method uses the PLS SEM method. The software used to process the research data is WarpPls 6.0 Software.

The results showed that the Organizational Culture variable had a positive and significant influence on Work Motivation, Work Discipline had a positive and significant influence on Work Motivation, Organizational Culture had a positive and significant influence on Employee Performance, Work Discipline had a positive and significant influence on Employee Performance, Motivation Work has a positive and significant effect on Employee Performance, Organization through Work Motivation has a positive and insignificant effect on Employee Performance, Work Discipline through Work Motivation has a negative and insignificant effect on Employee Performance.

**Keywords:** Organizational Culture; Work Discipline; Employee Performance; and Work Motivation.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu peran yang penting untuk mencapai suatu tujuan dalam mengelola instansi. Menurut Rumawas (2018) bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan harus diperhatikan dalam manajemen, karena merekalah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja (Meithiana Indrasari, S.T. 2017).

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dalam suatu instansi, diantaranya adalah budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Semakin nyaman budaya organisasi yang ada disekitar kita maka akan menghasilkan kerja yang baik juga, sebaliknya ketika dalam budaya organisasi saja pegawai atau orang-orang yang ada dalam sebuah instansi tersebut merasa tidak nyaman, maka akan menghasilkan kerja yang tidak baik pula. Menurut Ansory & Meithiana (2018:340) dalam jurnal Imaniar Cahyani & Eddy Yunus (2022:40-45), budaya organisasi merupakan kombinasi dari keyakinan, harapan, nilai-nilai yang ditampilkan oleh para anggotanya, dan apa adanya ditransmisikan dari satu generasi pegawai ke generasi pegawai lainnya secara berkesinambungan. Faktor lain yang tidak kalah pentingnya dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi kerja pegawai dalam organisasi atau instansi. Menurut Mathis (Lumbantobing, 2020) definisi motivasi yaitu keinginan pribadi dalam bertindak untuk mencapai suatu tujuan. Menurut (Sudaryo et al, 2018:61) motivasi kerja merupakan bagaimana cara untuk mengarahkan daya dan potensi agar mau bekerja sama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Selain budaya organisasi dan motivasi kerja, disiplin kerja pun termasuk ke dalam faktor yang dapat memberikan dampak pada suatu kinerja (Kaswan, 2016). Menurut Hasibuan dalam Chyntia et al (2020:217) disiplin kerja adalah kesadaran seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

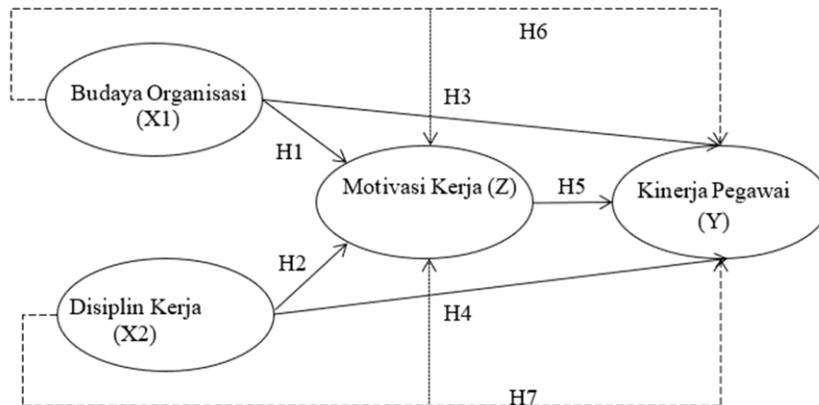
Biro Administrasi Pembangunan Provinsi Jawa Timur yang mempunyai tugas membantu asisten perekonomian dan pembangunan dalam penyiapan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas peranagkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengendalian administrasi pelaksanaan pembangunan daerah, pengendalian administrasi pelaksanaan pembangunan wilayah, pelaksanaan tugas simpul KPBU dalam penyediaan infrastruktur,

dan pelaporan pelaksanaan pembangunan. Berdasarkan pembicaraan dengan narasumber dari beberapa pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Provinsi Jawa Timur terdapat beberapa fenomena mengenai kinerja pegawai, karena masih adanya pegawai yang kurang memiliki tanggungjawab untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang telah ditentukan oleh pimpinan. Hal ini dapat menurunkan produktivitas dalam pencapaian target dari program kerja yang sudah dirancang. Beberapa hal yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai adalah motivasi kerja dan budaya organisasi, belum optimalnya pemberlakuan *punishment* dan *reward* yang dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis dalam keseharian pegawai masih banyak terjadi indisipliner pada tata tertib yang telah diberlakukan, hal ini dapat dilihat dari cara pegawai bekerja, masih banyak yang meninggalkan ruangnya pada saat jam kerja sebelum pekerjaan selesai, adanya pegawai datang terlambat dan pulang sebelum waktunya.

Berdasarkan paparan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi solusi untuk memperkecil kejenuhan yang terjadi pada Biro Administrasi Pembangunan Provinsi Jawa Timur berdasarkan temuan dalam penelitian ini.

#### **KAJIAN TEORITIS DAN HIPOTESIS**

Menurut (Glaser et al., Koesmono, 2010:39) dalam (Chyntia dkk, 2020:216) Budaya tercermin atas dasar nilai yang terkandung dalam setiap individu diantaranya adalah moral, sikap, agama, adat istiadat. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja pegawai yang tinggi, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berfungsi sebagai perekat dalam menyatukan organisasi dan selalu berkembang seiring waktu. Menurut Siagian (2013:305) dalam Wiwien, dkk, 2023 disiplin kerja adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja. Menurut (Ahmad, dkk, 2022) kinerja berasal dari kata *job performance* yang mengandung arti prestasi kerja yang diraih oleh seseorang. Kinerja merupakan tolak ukur kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan itu, kinerja pegawai merupakan suatu kombinasi dari kesempatan, kemampuan, dan usaha yang dinilai dari kerja dan juga merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas jika dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, target, dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya yang telah disepakati bersama. Motivasi merupakan sesuatu hal yang menyebabkan, mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut Sinambela (2017) dalam Nurindah et al (2021:100-101) motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Hipotesis pada penelitian ini sebagai gambar berikut:



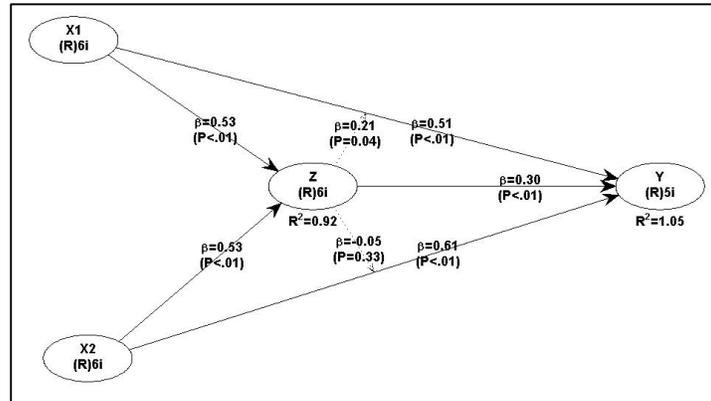
**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## **METODE PENELITIAN**

Menurut (Sugiyono, 2016:135) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 59 orang. Penelitian ini menggunakan dua jenis dan sumber data yaitu primer dan sekunder, untuk primer data didapatkan langsung dengan penyebaran kuesioner dan untuk sekunder didapatkan melalui informasi yang sudah ada mengenai budaya organisasi, disiplin kerja, kinerja pegawai. Dalam pengumpulan data, peneliti melakukan teknik pengumpulan data dengan cara kuesioner dan dokumentasi. Dokumentasi pada penelitian ini adalah mengambil data yang telah dimiliki oleh Biro Administrasi Pembangunan Provinsi Jawa Timur. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan model Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengungkapkan sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Skala likert digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja dengan menggunakan skala likert sebanyak lima tingkat yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan structural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Structural Equation Model (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik PLS yang dilakukan dengan dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial.

## **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pengujian telah dilakukan dengan menerapkan pengujian outer dan inner model, dan menghasilkan uji hipotesis sebagai berikut :



**Gambar 2. Hasil Pengujian Model**

Sumber : Hasil Olah WarpPLS 6.0, 2022

Gambar diatas merupakan hasil dari pengujian model yang diolah pada software WarpPLS 6.0. Berdasarkan pengolahan data WarpPLS 6.0. dihasilkan nilai path coefficient dan nilai P values sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis**

H	Pengaruh		Koef Path	P Values	Keterangan	
H1	Budaya Organisasi	<	Motivasi Kerja	0.534	<0.001	Signifikan
H2	Disiplin Kerja	<	Motivasi Kerja	0.534	<0.001	Signifikan
H3	Budaya Organisasi	<	Kinerja Pegawai	0.510	<0.001	Signifikan
H4	Disiplin Kerja	<	Kinerja Pegawai	0.611	<0.001	Signifikan
H5	Motivasi Kerja	<	Kinerja Pegawai	0.300	<0.001	Signifikan
H6	Budaya Organisasi melalui Motivasi Kerja	<	Kinerja Pegawai	0.211	0.043	Tidak Signifikan
H7	Disiplin Kerja melalui Motivasi Kerja	<	Kinerja Pegawai	-0.555	0.335	Tidak Signifikan

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa dari 7 jalur, terdapat 5 jalur menunjukkan pengaruh yang signifikan, dan 2 jalur yang lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Untuk melihat pengaruh tidak langsung yang lebih tepat adalah dengan membandingkan pengaruh langsung dengan tidak langsung H1 dan H6 dengan H2 dan H7.

**Tabel 2. Hasil Perbandingan Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Hipotesis	Pengaruh Langsung	Hipotesis	Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
-----------	-------------------	-----------	-------------------------	------------

H1	Signifikan	H6	Tidak Signifikan	<i>Part Mediation</i>
H2	Signifikan	H7	Tidak Signifikan	<i>Part Mediation</i>

Part Mediation, artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui atau melibatkan variabel mediator. Berdasarkan tabel diatas Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mampu mempengaruhi secara langsung, begitupun juga untuk Disiplin Kerja mampu mempengaruhi Kinerja Pegawai secara langsung.

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur yang bertanda positif 0.534 dengan P values <0.001 yang berarti nilai lebih kecil dari 0.05. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Arah nilai korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka tingkat motivasi kerja akan semakin tinggi juga. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja terhadap variabel motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur yang bertanda positif 0.534 dengan P values <0.001 yang berarti nilai lebih kecil dari 0.05. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap motivasi kerja. Arah nilai korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja maka tingkat motivasi kerja akan semakin tinggi juga. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai menghasilkan koefisien jalur yang bertanda positif 0.510 dengan P values <0.001 yang berarti nilai lebih kecil dari 0.05. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Arah nilai korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka tingkat kinerja pegawai akan semakin tinggi juga. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai menghasilkan koefisien jalur yang bertanda positif 0.611 dengan P values <0.001 yang berarti nilai lebih kecil dari 0.05. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Arah nilai korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja maka tingkat kinerja pegawai akan semakin tinggi juga. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai menghasilkan koefisien jalur yang bertanda positif 0.299 dengan P values <0.001 yang berarti nilai lebih kecil dari 0.05. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Arah nilai korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka tingkat kinerja pegawai akan semakin tinggi juga. Hasil uji pengaruh tidak langsung pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Dengan hasil koefisien jalur yang bertanda positif 0.211 dan p values -0.043 dari 0.05. Hasil uji pengaruh tidak langsung pada penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Dengan hasil koefisien jalur yang bertanda negatif -0.555 dan p values 0.335 yang berarti nilai lebih besar dari 0.05.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai berikut : Hasil pengujian hipotesis H1 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil pengujian hipotesis H2 menunjukkan bahwa Disiplin Kerja memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hasil pengujian hipotesis H3 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian hipotesis H4 menunjukkan bahwa Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian hipotesis H5 menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian hipotesis H6 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi melalui Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian hipotesis H7 menunjukkan bahwa Disiplin Kerja melalui Motivasi Kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah diambil maka saran yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut, budaya organisasi pada Biro Administrasi Pembangunan harus tetap dijaga dengan baik agar motivasi kerja dapat menjadi lebih dan dapat ditingkatkan sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan beberapa cara yaitu dengan melengkapi fasilitas-fasilitas yang ada di dalam kantor yang akan membuat pegawai merasa puas dan nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. pegawai diharapkan terus mempertahankan dan meningkatkan disiplin kerja untuk menjaga stabilitas hasilnya kerja pegawai dan menjadikan disiplin kerja kearah yang sangat baik. pimpinan perlu mempertahankannya dengan membangun iklim kerja yang lebih mendukung budaya organisasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Pimpinan perlu merumuskan budaya organisasi dengan jelas, yaitu dengan menuangkan dalam suatu bentuk pedoman tingkah laku secara tertulis agar dapat mempersatukan kesepahaman para pegawai dalam bekerja. pegawai diharapkan terus mempertahankan dan meningkatkan disiplin kerja untuk menjaga stabilitas hasilnya kerja pegawai dan menjadikan disiplin kerja kearah yang sangat baik. Dengan cara tetap mematuhi setiap tata tertib yang telah ditetapkan. Penelitian ini perlu adanya penelitian lanjutan dimasa yang akan datang, karena masih ada banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti komitmen kerja, lingkungan kerja, dan lain-lain. Karena dengan meningkatnya kinerja pegawai akan mempermudah pencapaian tujuan instansi sehingga hasil penelitian lebih bermanfaat lagi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, d. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukamba.
- Ansory, A. F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Chyntia, I. G. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Multikarya Saranaperkasa Jakarta.
- Dr. Meithiana Indrasari S.T, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi , Kreatifitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Kaswan. (2016). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wiwien, R. d. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pertanian Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Sinar Manajemen*.

Yunus, E. (2022). *The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Employee Satisfaction as An Intervening Variabel in PG GEMPOLKREP-PTPN X. Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 40-45.