

---

# PENGARUH BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Elza Eldiana Septa

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
elzaeldiana.117221068@stu.untar.ac.id

Rezi Erdiansyah

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
rezie@fikom.untar.ac.id (*corresponding author*)

*Masuk: 07-12-2023, revisi: 15-01-2024, diterima untuk diterbitkan: 16-01-2024*

---

**Abstract:** This research aims to explore the influence of work culture and work motivation on employee performance with work discipline as a mediating variable in the examined company. The primary data for this research consists of an online questionnaire obtained from 100 respondents (employees at PT Bridon Bekaert) and will be processed using SmartPLS v3.2.9 software. The findings of this research aim to determine and evaluate whether the variables in this study have a positive and significant impact. It can be concluded that the findings indicate a positive and significant relationship between work culture and work discipline, a positive and significant relationship between work culture and employee performance, and a positive and significant influence between the mediating variable, work discipline, and employee performance. Additionally, there is a positive and significant relationship between work motivation and work discipline. However, despite its positive impact, work motivation does not have a significant effect on employee performance in this study.

**Keywords:** Work Culture, Work Motivation, Work Discipline, Employee Performance

**Abstrak:** Penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan yang diteliti. Data primer yang digunakan pada penelitian ini berupa kuesioner *online* yang diperoleh sebanyak 100 responden (karyawan di PT Bridon Bekaert) kemudian akan diolah menggunakan *software* SmartPLS v3.2.9. Temuan pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi apakah variabel-variabel pada penelitian ini memberikan dampak yang positif dan signifikan. Kemudian dapat diambil kesimpulan bahwa temuan ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel budaya kerja dengan disiplin kerja, hubungan positif dan signifikan antara variabel budaya kerja dengan kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel mediasi disiplin kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dengan variabel disiplin kerja. Namun meskipun berdampak positif, variabel motivasi kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Fenomena kinerja karyawan yang dapat diamati melibatkan produktivitas dan kesejahteraan. Beberapa karyawan mungkin mengalami peningkatan kinerja karena lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan minim gangguan. Mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih efisien dan merasa lebih nyaman bekerja di lingkungan yang mereka pilih. Namun, di sisi lain, beberapa karyawan mungkin mengalami penurunan kinerja karena kesulitan menyesuaikan diri. Faktor-faktor, seperti kurangnya peralatan kerja yang

memadai, atau kesulitan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dapat memengaruhi produktivitas mereka. Kinerja karyawan yang buruk dapat berdampak negatif pada organisasi, sehingga perlu adanya standar dan budaya perusahaan yang memotivasi serta meningkatkan komitmen kerja. Kinerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi mencerminkan tingkat pencapaian terhadap tujuan dan visi organisasi, yang juga dipengaruhi oleh kompetensi dan budaya kerja yang diterapkan.

Pentingnya budaya kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja sebagai faktor kunci yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Budaya kerja berupaya mentransformasikan tindakan serta sikap SDM di kala ini, untuk tingkatkan daya produksi kegiatan dalam mengantisipasi tantangan masa depan. Keuntungan nyata dari membangun budaya kerja yang positif dalam lingkungan organisasi mencakup menumbuhkan rasa kolaborasi, memperkuat hubungan antarpribadi, mendorong transparansi, memperkuat rasa memiliki, memfasilitasi komunikasi yang lebih efisien, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

Motivasi dan disiplin kerja menjadi faktor utama dalam meningkatkan kemampuan berkinerja karyawan di industri. Motivasi, sebagai kekuatan pendorong, mendorong individu mencapai tujuan dengan dukungan dan dorongan. Sedangkan, disiplin kerja berupaya memberikan dampak positif, seperti ketaatan dan ketertiban, berperan dalam memastikan karyawan melaksanakan tugas sesuai harapan perusahaan. Budaya kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap performa karyawan, sementara disiplin kerja memastikan kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab.

Kemampuan pegawai di industri dipengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja. Motivasi, sebagai kekuatan pendorong, memainkan peran penting dalam mendorong individu mencapai tujuan mereka. Disiplin kerja juga menjadi faktor kunci, di mana karyawan yang disiplin cenderung melaksanakan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, pemahaman terhadap pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja sangat penting dalam konteks organisasi.

### **Tujuan Penelitian**

Dengan diadakannya eksplorasi ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi dampak potensial dari budaya kerja dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT BB. Serta mengidentifikasi dan menilai sejauh mana dampak potensial dari budaya kerja dan motivasi kerja terhadap peningkatan disiplin kerja di PT BB. Kemudian menilai dan mengevaluasi dampak potensial dari disiplin kerja sebagai variabel mediasi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT BB.

### **Manfaat Penelitian**

Studi ini memiliki potensi untuk menjadi aset berharga bagi akademisi, dan berfungsi sebagai referensi penting untuk mengarahkan upaya penelitian mendatang dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Melalui eksplorasi ilmiah tentang sebab-akibat dalam fenomena dunia nyata, khususnya menyelidiki tentang budaya kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja untuk mengidentifikasi kinerja karyawan di perusahaan PT. BB, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap kemajuan ilmu pengetahuan. Selain itu, temuan dari penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai interaksi antara budaya kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Hal ini mencakup analisis komparatif antara wawasan teoritis dan hasil praktis. Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja para karyawan, seperti motivasi kerja dan disiplin kerja. Kekayaan informasi ini terbukti berperan penting dalam membentuk karakteristik karyawan, menumbuhkan motivasi kerja, dan merancang strategi manajemen yang diarahkan untuk memaksimalkan kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Kerja

Budaya kerja, seperti yang tercatat di dalam Manual Gerakan Disiplin Nasional dijelaskan oleh Sabugdaria (2016), yaitu mengawali serta menuntaskan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Sebagai sistem sosial internal dan eksternal, budaya kerja merupakan sistem nilai yang memuat tujuan dan cita-cita organisasi yang terkumpul menjadi butir-butir dalam visi, misi, dan tujuan perusahaan. Budaya kerja pada hakikatnya adalah perilaku rutin yang ditunjukkan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Awino et al. (2018), hasil penelitian Agu (2020), dan hasil penelitian survei Riyanto et al. (2021). Menurut temuan penelitiannya, budaya perusahaan berdampak positif dan mempunyai akibat yang penting kepada kemampuan pegawai. Budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai mekanisme yang sangat berharga untuk mengatur perilaku, memfasilitasi karyawan dalam menjalankan peran mereka secara lebih efektif. Berikut merupakan indikator dari budaya kerja menurut Robbins dan Judge (2017), yaitu terdapat *rewards*, tanggung jawab, pencapaian target, dan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kenyamanan karyawan.

### Motivasi Kerja

Motivasi memiliki komponen ketekunan. Robbins dan Judge (2017) juga menerangkan bahwa aspek ini adalah proporsi berapa lama seseorang dapat mempertahankan prestasinya. Orang yang inovatif dapat menyelesaikan tugas yang sulit cukup lama untuk mencapai tujuannya. Motivasi mengacu pada upaya dan dorongan yang dilakukan seseorang untuk mencapai semua tujuan mereka dan mencapai tujuan yang dimaksudkan. Kinerja karyawan akan menguntungkan karyawan yang termotivasi dalam bekerja. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2016) adalah dorongan yang menggugah bawahan untuk berusaha produktif dalam bagan menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Indikator dari motivasi kerja menurut Rivai dan Basri (2005) serta Wibowo (2011), yaitu terdapat efektif dan efisien, kreativitas, komunikasi, dan bekerja sama antar rekan kerja di perusahaan.

### Disiplin Kerja

Seperti yang ditunjukkan oleh Mangkunegara (2017b), berpendapat bahwa disiplin kerja dapat diputuskan sebagai pelaksanaan eksekutif untuk memperkuat aturan hierarkis. Sedangkan disiplin menurut Anoraga (2006), adalah melatih budi pekerti seseorang dengan tujuan untuk selalu berpegang pada peraturan dan tata tertib perusahaan yang telah ditentukan. Banyak orang percaya bahwa karyawan dianggap disiplin ketika mereka selalu datang tepat waktu untuk bekerja. Peningkatan disiplin dalam pergaulan wajib diupayakan dengan metode yang pantas serta pantas. Menurut Sinungan (2008), disiplin pula bisa dimaksud selaku pengaturan diri buat menahan diri dari perbuatan yang bertentangan dengan moral dan falsafah Pancasila. Indikator dari disiplin kerja menurut Sutrisno (2017) dan Sinambela (2016), yaitu terdapat absensi, kepatuhan, kehadiran, dan penggunaan seragam yang tepat dan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan.

### Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Mahsun (2006) merujuk pada sepanjang mana sesuatu aktivitas, program, ataupun kebijaksanaan yang diberlakukan guna menggapai tujuan, target, misi, dan visi organisasi ketika didirikan melalui perencanaan strategis. Sedangkan sebagaimana dijelaskan oleh Widodo (2016), melakukan suatu kegiatan sesuai dengan tugas dan cara untuk memperbaikinya adalah disebut sebagai kinerja, dan mendapatkan jawaban dari hasil yang diharapkan atau pekerjaan yang dapat diselesaikan seseorang secara individu atau berkelompok. Sekelompok orang dalam sesuatu organisasi yang bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan wewenang dan kewenangannya. Organisasi terkait menjunjung tinggi moral dan etika serta tidak melanggar hukum (*unlawful*). Indikator

dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017a), yaitu terdapat kerapian, ketelitian, kecakapan, dan kecepatan.

### Kaitan antar Variabel

Menurut temuan penelitian yang dilakukan oleh Awino et al. (2018), hasil penelitian Agu (2020), dan hasil penelitian survei Riyanto et al. (2021), budaya perusahaan berdampak positif dan mempunyai akibat yang penting kepada kemampuan pegawai. Budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai mekanisme yang sangat berharga untuk mengatur perilaku, memfasilitasi karyawan dalam menjalankan peran mereka secara lebih efektif. Berarti untuk tiap pegawai guna menguasai budaya organisasi dan penerapannya sejak awal karir mereka.

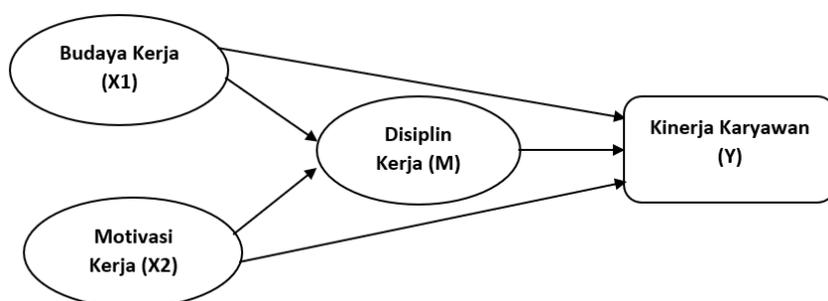
Korelasi positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan terlihat jelas, karena motivasi berfungsi sebagai katalis bagi karyawan untuk mengerahkan upaya yang lebih tinggi dalam menggapai tujuan serta target industri. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan dapat diantisipasi sehingga dapat berpengaruh dengan pencapaian tujuan perusahaan. Setiap peningkatan kinerja karyawan dengan adanya dorongan motivasi di lingkungan kerja akan amat berarti untuk pegawai dalam melakukan profesinya.

Menurut Hasibuan (2016), korelasi afirmatif antara patuh kegiatan serta kemampuan karyawan menggarisbawahi peran integral disiplin dalam kerangka operasional manajemen sumber daya manusia. Hubungan ini menyoroti bagaimana menjaga disiplin berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karena dengan disiplin kegiatan bisa meningkatkan kemampuan pegawai. Disiplin ialah salah satu kunci kesuksesan untuk industri dalam menggapai tujuannya, hendak susah untuk sesuatu industri guna menggapai hasil yang terbaik tanpa disiplin kerja karyawan yang baik.

Haryadi et al. (2022) menjelaskan bahwa budaya kerja dan disiplin kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, sedangkan disiplin kerja dapat memastikan karyawan mematuhi aturan dan tugas yang diberikan. Kedua variabel ini saling memengaruhi dan dapat berkontribusi pada pengembangan karir karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan kedua variabel ini untuk meningkatkan kinerja karyawan dan stabilitas organisasi.

Penelitian Mahendra dan Sadiartha (2021) menegaskan adanya hubungan positif dan substansial antara motivasi kerja dan disiplin kerja pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat motivasi kerja maka semakin meningkat pula tingkat disiplin kerja pada karyawan. Penjelasan terletak pada ketekunan dan ketekunan yang ditunjukkan oleh karyawan yang bermotivasi tinggi, sehingga menghasilkan kepatuhan yang lebih besar terhadap peraturan dan prosedur perusahaan. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi kerja yang rendah cenderung kurang menunjukkan ketekunan dan komitmen, sehingga menyebabkan rendahnya kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur perusahaan. Hal ini menegaskan pengaruh motivasi kerja terhadap pembentukan tingkat disiplin kerja pegawai.

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



Sumber: Peneliti (2023)

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>: Budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bridon Bekaert.
- H<sub>2</sub>: Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bridon Bekaert.
- H<sub>3</sub>: Budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan di PT Bridon Bekaert.
- H<sub>4</sub>: Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan di PT Bridon Bekaert.
- H<sub>5</sub>: Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bridon Bekaert.
- H<sub>6</sub>: Disiplin kerja berperan positif sebagai variabel mediasi antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bridon Bekaert.
- H<sub>7</sub>: Disiplin kerja berperan positif sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bridon Bekaert.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini fokus pada karyawan PT Bridon Bekaert, dengan data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner *online* kepada 100 responden. Dari 300 populasi karyawan, hanya 100 yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Metode penelitian bersifat kuantitatif, dengan menerapkan analisis deskriptif dan *path analysis*. Proses pengolahan data akan menggunakan *software* SmartPLS v3.2.9.

Dari data yang terhimpun, mayoritas responden dalam penelitian ini terdiri dari 5% perempuan dan 95% laki-laki. Rentang usia responden bervariasi, dan sekitar 27,7% dari mereka berusia antara 29-34 tahun. Selain itu, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun.

**Tabel 1**  
**Profil Responden**

Klasifikasi Responden	Sub-klasifikasi	Frekuensi	Persen	Total
Jenis Kelamin	Laki-laki	95	95%	100%
	Perempuan	5	5%	
Umur	17-22 years old	7	6,9%	100%
	23-28 years old	26	25,7%	
	29-34 years old	28	27,7%	
	35-40 years old	18	17,8%	
	41-46 years old	16	15,8%	
	47-52 years old	5	6,1%	
	53-57 years old	0	0%	
> 58 years old	0	0%		
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	72	72%	100%
	Diploma	10	10%	
	S1	17	17%	
	S2	1	1%	
	S3	0	0%	
Lama Bekerja	<1 year	12	12%	100%
	1-3 year	17	17%	
	4-6 year	18	18%	
	7-9 year	14	14%	
	10-12 year	10	10%	
	13-15 year	14	14%	
>16 year	15	15%		

Sumber: Peneliti (2023)

### Penjelasan Operasional

Variabel dependen dikemukakan oleh Sekaran dan Bougie (2016) sebagai variabel terikat yang mendapatkan pengaruh serta menjadi akibat dari variabel bebas (independen). Kinerja karyawan (Y) merupakan bagian dari variabel terikat pada penelitian ini. Berbeda dengan variabel dependen, variabel bebas (independen) ialah variabel yang menjadi sebab yang dapat memengaruhi perubahan terhadap variabel dependen. Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa variabel independen merupakan variabel bebas yang saling berkaitan (terikat) baik positif maupun negatif. budaya kerja ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) merupakan variabel independen pada penelitian ini.

Selain itu, terdapat variabel mediasi atau *intervening*, yaitu disiplin kerja (M). Disiplin kerja berperan sebagai perantara antara budaya kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Dengan kata lain, disiplin kerja memastikan bahwa pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja tidak bersifat langsung terhadap munculnya atau perubahan dalam kinerja karyawan, tetapi melalui pengaruhnya sebagai variabel mediasi.

Operasionalisasi variabel dilakukan melalui pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diisi oleh 100 responden. *Software SmartPLS v3.2.9* digunakan untuk uji kualitas dan instrumen data (*outer model*) dengan memeriksa validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Nilai AVE (Average Variance Extracted) melebihi 0,5 untuk indikator dianggap sebagai validitas konvergen. Validitas diskriminan dievaluasi melalui *cross-loading* dan perbandingan AVE dengan korelasi antar konstruk. Reliabilitas konstruk diukur dengan *Composite Reliability*.

Analisis deskriptif melibatkan nilai rata-rata dan persentase skor jawaban responden untuk mendeskripsikan setiap item kuesioner. Uji model struktural (*inner model*) melibatkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk menilai sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen, relevansi prediktif ( $Q^2$ ) untuk menilai kemampuan prediktif model, dan *path coefficient* untuk menilai hubungan antar konstruk. Goodness of Fit (GoF) menjadi metrik untuk mengukur kesesuaian model, dan kriteria ukuran efek  $R^2$  diterapkan untuk validasi global model PLS.

## HASIL

Tabel 2

Hasil Analisis Loading Factor

Konstruk	Kode	Factor Loading	Konstruk	Kode	Factor Loading	Konstruk	Kode	Factor Loading	Konstruk	Kode	Factor Loading
Budaya Kerja	BK3	0.848	Motivasi Kerja	MK6	0.832	Disiplin Kerja	DK4	0.777	Kinerja Karyawan	KK1	0.787
	BK5	0.844		MK7	0.850		DK6	0.854		KK2	0.831
		MK8		0.866	DK7		0.847	KK3		0.842	
		MK9		0.921	DK8		0.799	KK5		0.821	
				DK9	0.727		KK6	0.806			
				DK10	0.861		KK7	0.769			
						KK8	0.736				
						KK9	0.823				
						KK11	0.718				

Sumber: Peneliti (2023)

**Tabel 3**

**Output Nilai AVE**

Variabel	AVE	Keterangan
Budaya Kerja (X <sub>1</sub> )	0.716	Valid
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0.660	Valid
Disiplin Kerja (M)	0.628	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.752	Valid

Sumber: Peneliti (2023)

**Tabel 4**

**Hasil Fornell-Larcker Criterion**

	Budaya Kerja (X1)	Disiplin Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X2)
Budaya Kerja (X1)	<b>0.846</b>			
Disiplin Kerja (M)	0.588	<b>0.853</b>		
Kinerja Karyawan (Y)	0.681	0.812	<b>0.794</b>	
Motivasi Kerja (X2)	0.450	0.552	0.589	<b>0.868</b>

Sumber: Peneliti (2023)

**Tabel 5**

**Hasil Cross-Loading**

Kode	X1	X2	M	Y
BK3	0.848	0.403	0.491	0.587
BK5	0.844	0.358	0.504	0.564
MK6	0.350	0.832	0.402	0.434
MK7	0.384	0.850	0.357	0.422
MK8	0.395	0.866	0.527	0.547
MK9	0.424	0.921	0.577	0.599
DK4	0.448	0.456	0.777	0.586
DK6	0.471	0.487	0.854	0.760
DK7	0.549	0.454	0.847	0.727
DK8	0.494	0.385	0.799	0.709
DK9	0.365	0.413	0.727	0.620
DK10	0.522	0.492	0.861	0.738
KK1	0.489	0.424	0.804	0.787
KK2	0.588	0.453	0.838	0.842
KK3	0.534	0.496	0.821	0.821
KK5	0.518	0.461	0.689	0.806
KK6	0.543	0.535	0.588	0.769
KK7	0.621	0.450	0.512	0.736
KK8	0.520	0.532	0.540	0.823
KK9	0.500	0.491	0.496	0.718
KK11	0.562	0.395	0.680	0.831

Sumber: Peneliti (2023)

**Tabel 6**

**Hasil Uji Reliabilitas**

Konstruk (Variabel)	CronBach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Kerja	0.613	0.834	Reliabel
Motivasi Kerja	0.896	0.921	Reliabel
Disiplin Kerja	0.927	0.939	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.892	0.924	Reliabel

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan nilai hasil uji reliabilitas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* setiap indikator memiliki nilai lebih dari 0,7 dan *Cronbach's alpha* memiliki nilai lebih dari 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini reliabel

**Tabel 7**

**Output Nilai R-square**

Variabel	R Square	Indikasi
Disiplin Kerja (M)	0.449	Sedang
Kinerja Karyawan (Y)	0.788	Kuat

Sumber: Peneliti (2023)

**Tabel 8**

**Output Nilai Q-square**

Variabel	Q Square
Disiplin Kerja (M)	0.287
Kinerja Karyawan (Y)	0.476

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari nilai R-Square, variabel disiplin kerja sebesar 0,449 atau 44,9%. Hal ini berarti variabel budaya kerja dan motivasi kerja menyumbang 44,9% varians pada variabel disiplin kerja, sehingga 55,1% tidak dapat dijelaskan, hal ini merupakan variabel lain yang memengaruhi disiplin kerja yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan, nilai R-Square variabel kinerja pegawai sebesar 0,788 atau 78,8% menunjukkan bahwa variabel budaya kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama menjelaskan sebesar 78,8% variansi kinerja pegawai. Sisanya sebesar 21,2% mewakili variabel yang belum dijelajahi yang mungkin berdampak pada kinerja karyawan di luar cakupan penelitian ini. Informasi yang disajikan menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai Q-Square masing-masing sebesar 0,287 dan 0,476. Karena kedua nilai menunjukkan  $Q^2 > 0$ , dapat disimpulkan bahwa kedua variabel ini berkontribusi secara efektif dalam memprediksi model, dan mengonfirmasi bahwa sesuai dengan relevansi prediktifnya.

**Tabel 9**

**Output Path Coefficient, T-Statistics, dan P-Values**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Budaya Kerja (X1) -> Disiplin Kerja (M)	0.426	0.428	0.094	4.519	0.000
Budaya Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.249	0.247	0.074	3.388	0.001
Disiplin Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.638	0.642	0.061	10.528	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Disiplin Kerja (M)	0.360	0.362	0.109	3.305	0.001
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.124	0.123	0.074	1.679	0.093

Sumber: Peneliti (2023)

Hasil uji SmartPLS sebagaimana disajikan pada Tabel 9 meliputi evaluasi hipotesis penelitian dari hipotesis awal hingga hipotesis kelima. Hipotesis ini menjelaskan pengaruh langsung budaya kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap disiplin kerja.

Temuan dari kelima hipotesis penelitian dapat dirangkum sebagai berikut: Kelima hipotesis dalam penelitian ini tervalidasi karena terdapat pengaruh yang signifikan antar

variabel. Penilaian penerimaan atau penolakan didasarkan pada nilai *t*-tabel sebesar 1,96 pada tingkat *alpha* 5%. Jika *t*-statistik/*t*-hitung lebih kecil dari *t*-tabel 1,96 pada *alpha* 5%, maka hipotesis nol (*H*<sub>0</sub>) ditolak. Sebaliknya jika *t*-statistik/*t*-hitung melampaui *t*-tabel 1,96 pada *alpha* 5%, maka hipotesis alternatif (*H*<sub>a</sub>) diterima. Secara spesifik budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Selain itu, motivasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja, hal ini terlihat dari *t*-statistik/*t*-hitung yang melebihi *t*-tabel sebesar 1,96 pada taraf *alpha* 5%. Dengan nilai AVE rata-rata sebesar 0,689 dan nilai *R*-Square rata-rata sebesar 0,618 berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 7, konsekuensinya, perhitungan berikutnya dapat dihasilkan.

$$\text{GoF} = \sqrt{0,689 \times 0,618} = 0,133$$

Berdasarkan perhitungan hasil nilai GoF di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan hasil nilai sebesar 0,133 menunjukkan bahwa model pada penelitian ini layak untuk digunakan.

**Tabel 10**  
**Output Path Coefficient Pengujian Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Budaya Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.249	0.247	0.074	3.388	0.001
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.124	0.123	0.074	1.679	0.093

Sumber: Peneliti (2023)

**Tabel 11**  
**Output Specific Indirect Effect**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Budaya Kerja (X1) -> Disiplin Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.272	0.273	0.056	4.864	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Disiplin Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.230	0.236	0.082	2.787	0.005

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 10, dari hasil pengujian hubungan langsung, disimpulkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.249 dan *p*-values sebesar 0.01 (< 0.05). Sementara itu, motivasi kerja juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun tidak signifikan secara statistik dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.124 dan *p*-values sebesar 0.093 (> 0.05). Berdasarkan Tabel 11, dari hasil pengujian hubungan tidak langsung, disimpulkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel perantara disiplin kerja, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.272 dan *p*-values sebesar 0 (< 0.05). Sementara itu, hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan melalui variabel perantara disiplin kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.230 dan *p*-values sebesar 0.005 (< 0.05).

## KESIMPULAN

Pada fase awal pengujian *outer model*, setelah menganalisis data, ditemukan bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator memiliki nilai di atas 0,6, menunjukkan valid. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,5, menandakan keabsahan konvergen yang memuaskan. Hasil analisis validitas diskriminan, berdasarkan Fornell-Larcker Criterion, menunjukkan kesesuaian karena nilai setiap konstruk melampaui korelasi dengan konstruk lainnya. Selain itu, hasil *Cross-Loading* juga menunjukkan bahwa variabel yang diuji memiliki hubungan yang lebih kuat dengan faktor laten yang relevan daripada faktor lain dalam model. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil uji *outer model* dapat dianggap valid.

Analisis data menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan kontribusi sebesar 44,9%, sementara kinerja karyawan memberikan kontribusi sebesar 78,8%. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, sementara motivasi kerja berhubungan positif namun tidak signifikan dengan disiplin kerja. Budaya kerja juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Disiplin kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan memengaruhi kinerja dalam konteks hubungan tersebut. Selain itu, motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel perantara disiplin kerja. Temuan ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di PT BB.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agu, C. O. (2020). Organizational culture and employee performance in selected higher institutions in Edo State, Nigeria. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 8(1), 20–32. <https://seahipaj.org/journals-ci/mar-2020/IJISSHR/full/IJISSHR-M-3-2020.pdf>
- Anoraga, P. (2006). *Psikologi kerja*. Rineka Cipta.
- Awino, Z. B., Muteshi, D. C., Kitiabi, R. K., & Pokhariyal, G. P. (2018). Firm level strategy, organization culture and performance of food and beverage manufacturing firms in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 224–235. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n8p224>
- Haryadi, D., Setiawati, E. T., & Juhandi. (2022). The role of organizational culture on improving employee performance through work discipline. *Jurnal Mantik*, 6(1), 686–698. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/2304>
- Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Mahendra, I. G. B., & Sadiartha, A. A. N. G. (2021). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Denpasar. *Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(3), 1043–1056. <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1390>
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik*. BPFE.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017a). *Evaluasi kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017b). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). *Performance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan* (1st ed.). Rajagrafindo Persada.
- Riyanto, S., Handiman, U. T., & Prasetya, A. D. (2021). The role of work motivation in mediating training and organizational culture for improving employee performance. *Journal of Hunan University (Natural Sciences)*, 48(10), 45–55. <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/798>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

- Sabugdaria. (2016). Efektivitas budaya disiplin kerja pegawai pada biro organisasi dan kepegawaian sekretariat daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Ad'ministrare*, 3(1), 17–26. <https://doi.org/10.26858/ja.v3i1.1924>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja* (Suryani & R. Damayanti (eds.)). Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2008). *Produktivitas: Apa dan bagaimana* (2nd ed.). Bumi Aksara.
- Sutrisno, H. E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Wibowo. (2011). *Manajemen kinerja* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Widodo, J. (2016). *Membangun birokrasi berbasis kinerja*. Media Nusa Creative.