

## **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi)**

## **The Influence Of Organizational Culture And Discipline On Employee Performance Through Job Satisfaction (Study On Structural Officials Of Banyuwangi District Government)**

**Wigatiningsih\*<sup>1</sup>, Hary Sulaksono<sup>2</sup>, Muhaimin Dimyati<sup>3</sup>**

Program studi Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala, Jember

e-mail: <sup>1</sup>[wiga1187@gmail.com](mailto:wiga1187@gmail.com), <sup>2</sup>[hary@itsm.ac.id](mailto:hary@itsm.ac.id), <sup>3</sup>[dimyati@itsm.ac.id](mailto:dimyati@itsm.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah populasi sebanyak 342 pegawai, dan sampel berjumlah 185 responden dengan teknik pengambilan sampel yaitu proportionate stratified random sampling. Pengolahan data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan statistik induktif dengan teknik analisis jalur (path analysis) menggunakan WarpPLS 7.0. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa (1) budaya organisasi dan disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, (2) budaya organisasi, disiplin dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, (3) budaya organisasi dan disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi.

Kata kunci: budaya organisasi; disiplin; kinerja pegawai; kepuasan kerja

### **ABSTRACT**

*This study aims to test and analyze the direct and indirect influence of organizational culture and discipline on the performance of structural officials of the Banyuwangi Regency Government through job satisfaction as an intervening variable. This study uses an explanatory research approach with a population of 342 employees, and a sample of 185 respondents with a sampling technique of proportionate stratified random sampling. Data processing was analyzed using descriptive statistics and inductive or inferential statistics with path analysis techniques using WarpPLS 7.0. Based on the results of the study, it was concluded that (1) organizational culture and discipline have a significant influence on job satisfaction of Structural Officials of the Banyuwangi Regency Government, (2) organizational culture, discipline and job satisfaction have a significant influence on the performance of structural officials of the Banyuwangi Regency Government, (3) organizational culture and discipline have a significant influence on employee performance through job satisfaction of Structural Officials of the Banyuwangi Regency Government.*

*Keywords: organizational culture; discipline; employee performance; job satisfaction*

### **PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi, termasuk dalam lingkup pemerintahan. Di Kabupaten Banyuwangi, peningkatan kinerja pejabat struktural diharapkan dapat berkontribusi terhadap pelayanan publik yang lebih baik dan pencapaian tujuan pembangunan daerah. Namun, dalam kenyataannya, terdapat variasi yang signifikan

dalam kinerja pegawai yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh budaya organisasi dan disiplin kerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab pegawai, sementara disiplin kerja berhubungan langsung dengan produktivitas dan kualitas kerja individu. Meski demikian, masih terdapat tantangan untuk memahami bagaimana kedua faktor ini berinteraksi dan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, khususnya dalam konteks pejabat struktural di pemerintahan daerah. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi.

Teori *reinforcement* (penguatan) berawal dari pemikiran B.F. Skinner (1953) ini menjelaskan bahwa *reinforcement* dapat mempengaruhi perilaku. Artinya, perilaku dibentuk oleh konsekuensi yang akan meningkatkan atau menurunkan kemungkinan perilaku seseorang. Melalui publikasinya yang berjudul *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* pada tahun 1968, Locke mengemukakan tentang teori penetapan tujuan/ *goal setting theory* dengan pendekatan kognitif. Ia menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan antara tujuan dan kinerja tugas seseorang. Locke (1990) menyatakan bahwa tujuan individu (tujuan, intensi) akan menunjukkan tindakannya. Artinya, kuat ataupun lemahnya perilaku/ tindakan individu ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini tujuan yang jelas, dipahami dan bermanfaat akan membuat individu berkecenderungan untuk berjuang lebih keras dalam mencapai suatu tujuan, dibandingkan dengan tujuan yang sulit dipahami dan bersifat kabur. Hudgetts dan Luthans (2003) menjelaskan bahwa teori penetapan tujuan berfokus pada bagaimana individu mengatur tujuan dan merespon dampak keseluruhan dari prosesnya terhadap motivasi.

Dalam instansi pemerintahan, kedisiplinan menjadi kewajiban yang dituntut pemerintah terhadap ASN yang harus dipatuhi sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan tersebut menjadi dasar ASN dalam menjalankan kedisiplinan serta sanksi yang akan diberikan terhadap pegawai yang melanggar peraturan. Menurut Davis dalam Mangkunegara (2011) disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarahkan pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

Berikut data rata-rata nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai dan Rekapitulasi Penjatuhan Hukuman Disiplin Pejabat Struktural Kabupaten Banyuwangi Tahun 2022 sampai dengan 2023.

Tabel 1. Rata-rata nilai capaian SKP Pejabat Struktural Kabupaten Banyuwangi

| No. | Tahun | Target                    | Rata-rata Nilai capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) |
|-----|-------|---------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.  | 2022  | 100 % (Sesuai Ekspektasi) | 98,83% (Sesuai Ekspektasi)                            |
| 2.  | 2023  | 100 % (Sesuai Ekspektasi) | 97,95% (Sesuai Ekspektasi)                            |

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kab. Banyuwangi (2024)

Tabel 2. Rekapitulasi Penjatuhan Hukuman Disiplin Pejabat Struktural Kabupaten Banyuwangi Tahun 2021-2023

| JENIS HUKUMAN DISIPLIN                |                                       | TAHUN    |          |          |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------|----------|----------|
|                                       |                                       | 2021     | 2022     | 2023     |
| <b>A.</b>                             | <b>Ringan</b>                         |          |          |          |
| 1                                     | Teguran Lisan                         | 3        |          | 1        |
| 2                                     | Teguran Tertulis                      |          | 1        | 1        |
| 3                                     | Pernyataan Tidak Puas Secara Tertulis |          |          |          |
| <b>Jumlah Hukuman Disiplin Ringan</b> |                                       | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>2</b> |
| <b>B.</b>                             | <b>Sedang</b>                         |          |          |          |

|                                       |                                                                |          |          |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|----------|
| 1                                     | Penundaan Kenaikan Gaji Berkala selama 1 (satu) tahun          | 1        | 2        |
| 2                                     | Penundaan Kenaikan Pangkat selama 1 (satu) tahun               |          |          |
| 3                                     | Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah selama 1 (satu) tahun | 2        |          |
| <b>Jumlah Hukuman Disiplin Sedang</b> |                                                                | <b>3</b> | <b>2</b> |

### C. Berat

|                                      |                                                                  |          |          |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| 1                                    | Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah selama 3 (tiga) tahun   | 1        |          |
| 2                                    | Pemindahan Dalam Rangka Penurunan Jabatan Setingkat Lebih Rendah |          |          |
| 3                                    | Pembebasan dari Jabatan                                          |          |          |
| 4                                    | Pemberhentian Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri        |          | 1        |
| <b>Jumlah Hukuman Disiplin Berat</b> |                                                                  | <b>1</b> | <b>1</b> |

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kab. Banyuwangi (2024)

Berdasarkan tabel 1 dan 2, rata-rata nilai capaian sasaran kinerja pegawai (SKP) PNS yang menduduki jabatan struktural mengalami penurunan dan belum dapat memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan, selain itu penjatuhan hukuman disiplin bagi pejabat struktural cenderung meningkat dari tahun sebelumnya. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan budaya organisasi dan disiplin belum sesuai dengan teori yang telah diuraikan di atas, sehingga menjadi fenomena empiris dalam penelitian ini.

Beberapa orang telah melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Daroji (2023) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fais Fahmi, dkk (2021) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut Hamsal (2021) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian tentang disiplin terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Daroji (2023), Dewi, dkk (2022) dan Munir, dkk (2020) yang menghasilkan kesimpulan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut Sabirin, dkk (2020) disiplin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Melina, dkk (2023), dan Marlius, dkk (2023) melakukan penelitian dengan hasil bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian Seprian Anthonius, dkk (2023) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu Kabupaten Sumba Timur sejalan dengan penelitian Muhammad Fais Fahmi, dkk (2021) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan hasil tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Sundari, dkk (2023), Dewi, dkk (2022), Sabirin, dkk (2020) dan Marlius (2020) melakukan penelitian dengan hasil disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan Maharani, dkk (2022) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan kesimpulan variabel disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Zifa Erika YM, dkk (2023), Melina, dkk (2023), Fahmi, dkk (2021) melakukan penelitian yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Sundari, dkk (2023), Basri, dkk (2021) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada dengan mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai melalui

kepuasan kerja pada pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel utama budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja dalam konteks pemerintahan daerah, yang belum banyak dijelajahi sebelumnya. Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan budaya organisasi yang efektif dan peningkatan disiplin kerja. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, serta memberikan rekomendasi strategis bagi pengelola pemerintahan daerah dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Adapun dasar pertimbangan tempat penelitian dilaksanakan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dikarenakan peneliti memahami fenomena yang terjadi dan ingin mengetahui secara pasti apakah kebijakan pelaksanaan budaya organisasi dan disiplin dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, yang selanjutnya akan dikonfirmasi berdasarkan kajian empirik dan teori yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji dan membuktikan hipotesis yang telah dibuat melalui berbagai tes dan pengolahan data.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pejabat Struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang berjumlah 342 (tiga ratus empat puluh dua) orang, terdiri dari 23 (dua puluh tiga) orang Eselon II, 134 (seratus tiga puluh empat) orang Eselon III dan 185 (seratus delapan puluh lima) orang Eselon IV. Sampel penelitian ini menggunakan *proportional stratified random sampling* dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif dengan melihat populasi pejabat struktural yang ada di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang berstrata, yakni terdiri beberapa tingkat eselon yang heterogen. Sehingga peneliti mengambil sampel dari Eselon II, Eselon III dan Eselon IV dan dari masing-masing tingkatan diambil wakilnya sebagai sampel. Dari hasil perhitungan sampel dengan rumus *Slovin* didapatkan sebanyak 185 responden. Berikutnya dilakukan penentuan jumlah proporsinya pada setiap tingkatan. Jumlah sampel di tiap tingkatan dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$N = (n/S) \cdot 100\%$$

$$N = (185/342) \cdot 100\%$$

$$N = 54,09\%$$

Keterangan:

$$N = \text{Proporsi sample}$$

$$n = \text{Jumlah populasi penelitian}$$

$$S = \text{Jumlah total populasi}$$

### Metode Analisis Data

Sugiyono (2018) menjelaskan dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Analisis data dilakukan untuk mengolah dan menganalisis data guna menarik kesimpulan dari penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif. Untuk pengolahan data peneliti menggunakan WarpPLS versi 7.0 dengan metode analisis PLS (*Partial Least Square*). Data yang diolah kemudian disajikan dalam bentuk tabel untuk memudahkan dalam menganalisis dan memahami data.

*Structural Equating Model* (SEM) merupakan salah satu jenis analisis multivariat dalam ilmu sosial. Analisis multivariat merupakan aplikasi metode statistika untuk menganalisis beberapa variabel penelitian secara simultan atau serempak. Variabel menunjukkan pengukuran terhadap objek penelitian seperti individu, organisasi, peristiwa, aktivitas dan sebagainya. Pengukuran tersebut dapat diperoleh melalui survei atau observasi yang digunakan untuk mengumpulkan data primer serta bersumber dari database data sekunder. (Sholihin dan Ratmono, 2021) Menurut Ghazali & Latan, (2015:7) model

pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF), dan uji hipotesis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi merupakan para pegawai negeri sipil (PNS) yang menduduki posisi-posisi penting dalam struktur pemerintahan daerah. Mereka bertanggung jawab untuk mengelola dan menjalankan berbagai fungsi organisasi pemerintahan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi program dan kebijakan publik. Pejabat struktural terdiri dari berbagai jenjang, mulai dari eselon II hingga eselon IV, yang masing-masing memiliki peran strategis dalam mendukung visi dan misi pemerintah daerah untuk meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat.

Pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi ditempatkan pada berbagai organisasi perangkat daerah (OPD) seperti Dinas, Badan, Kecamatan, Kelurahan dan Sekretariat Daerah. Mereka diharapkan mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen pemerintahan yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme. Selain itu, para pejabat struktural ini juga diharapkan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan strategis, baik di tingkat lokal, nasional, maupun global.

### Uji Validitas

Menurut Ghozali (2020), uji validitas dimaksudkan untuk menguji apakah item/indikator yang merepresentasikan konstruk laten valid atau tidak dalam artian dapat menjelaskan konstruk laten untuk diukur. Menurut Solihin dan Ratmono (2021), untuk mengevaluasi validitas konvergen peneliti dapat menggunakan kriteria loadings (*cross loading factor*) dengan nilai  $> 0,7$  dan *p-value*  $< 0,001$ , serta *average variance extracted* (AVE) dengan nilai  $> 0,5$ . Sedangkan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Nilai AVE konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten. Hasil WarpPLS 7.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. *Combined Loading and Cross Loading*

|             | Budaya       | Disiplin     | Kepuasan     | Kinerja      | Type (a defined) | SE    | P value |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------|---------|
| <b>Bud1</b> | <b>0.844</b> | 0.030        | 0.069        | -0.202       | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Bud2</b> | <b>0.878</b> | 0.094        | 0.006        | -0.096       | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Bud3</b> | <b>0.799</b> | -0.118       | -0.047       | 0.118        | Reflect          | 0.063 | <0.001  |
| <b>Bud4</b> | <b>0.853</b> | 0.012        | 0.024        | -0.012       | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Bud5</b> | <b>0.854</b> | -0.050       | 0.050        | 0.045        | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Bud6</b> | <b>0.854</b> | -0.024       | -0.127       | 0.256        | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Bud7</b> | <b>0.852</b> | 0.046        | 0.021        | -0.100       | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Dis1</b> | -0.074       | <b>0.852</b> | -0.083       | 0.203        | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Dis2</b> | 0.036        | <b>0.895</b> | 0.024        | -0.048       | Reflect          | 0.061 | <0.001  |
| <b>Dis3</b> | 0.045        | <b>0.870</b> | 0.080        | -0.137       | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Dis4</b> | -0.009       | <b>0.878</b> | -0.023       | -0.012       | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Kep1</b> | -0.100       | -0.036       | <b>0.849</b> | 0.175        | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Kep2</b> | 0.005        | -0.064       | <b>0.871</b> | 0.019        | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Kep3</b> | 0.013        | 0.062        | <b>0.895</b> | -0.086       | Reflect          | 0.061 | <0.001  |
| <b>Kep4</b> | 0.014        | 0.001        | <b>0.897</b> | 0.006        | Reflect          | 0.061 | <0.001  |
| <b>Kep5</b> | 0.063        | 0.034        | <b>0.886</b> | -0.107       | Reflect          | 0.062 | <0.001  |
| <b>Kin1</b> | 0.008        | 0.016        | -0.103       | <b>0.873</b> | Reflect          | 0.062 | <0.001  |

|             |        |        |        |              |         |       |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------------|---------|-------|--------|
| <b>Kin2</b> | 0.020  | 0.025  | 0.016  | <b>0.853</b> | Reflect | 0.062 | <0.001 |
| <b>Kin3</b> | -0.047 | -0.060 | -0.099 | <b>0.855</b> | Reflect | 0.062 | <0.001 |
| <b>Kin4</b> | 0.018  | 0.019  | 0.186  | <b>0.869</b> | Reflect | 0.062 | <0.001 |

Sumber: Lampiran

Hasil perhitungan WarpPLS 7.0 pada tabel 3 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada *cross loading factor* telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan *p-value* dibawah 0,001 sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 4 Perbandingan Akar dari AVE dengan Korelasi Antar Variabel

|                     | <b>Budaya Org</b> | <b>Disiplin</b> | <b>Kepuasan Krj</b> | <b>Kinerja</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------|
| <b>Budaya Org</b>   | <b>0.848</b>      | 0.512           | 0.568               | 0.713          |
| <b>Disiplin</b>     | 0.512             | <b>0.874</b>    | 0.471               | 0.608          |
| <b>Kepuasan Krj</b> | 0.568             | 0.471           | <b>0.880</b>        | 0.684          |
| <b>Kinerja</b>      | 0.713             | 0.608           | 0.684               | <b>0.862</b>   |

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4 diperoleh informasi bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk (yang terletak pada garis diagonal) lebih besar dari korelasi antar konstruk sehingga menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

### Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2020), pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menguji apakah item/indikator dari instrumen dapat digunakan untuk melakukan pengukuran lebih dari dua kali dengan hasil yang akurat. Umumnya tipe reliabilitas yang sering digunakan adalah *internal consistency reliability* yaitu dengan merata-ratakan korelasi antar item di dalam pengujian. *Cronbach's alpha* merupakan pengukur yang sering digunakan untuk menguji *internal consistency* dalam teori klasik psikometrik. Hasil olah data WarpPLS 7.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Reliabilitas

| <b>No</b> | <b>Variabel</b>   | <b>Composite reliability</b> |
|-----------|-------------------|------------------------------|
| <b>1</b>  | Budaya Organisasi | 0.947                        |
| <b>2</b>  | Disiplin          | 0.928                        |
| <b>3</b>  | Kepuasan Kerja    | 0.945                        |
| <b>4</b>  | Kinerja Pegawai   | 0.921                        |

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa nilai *composite reliability* untuk setiap konstruk lebih besar dari 0,7 sehingga memenuhi reliabilitas konsistensi internal.

### Analisis Inner Model

#### Uji Kecocokan Model (Model Fit)

Uji kecocokan model dilakukan untuk melihat kesesuaian model yang dibangun dalam penelitian. Model penelitian yang baik akan dapat menggambarkan kesesuaian hubungan antara variabel dalam penelitian. Penggunaan WarpPLS 7.0 telah memberikan hasil perhitungan yang menunjukkan kriteria yang digunakan untuk menilai apakah model telah sesuai.

Tabel 6. Uji Model Penelitian

| <b>Keterangan</b>                     | <b>Nilai</b>   | <b>Ideal</b> |
|---------------------------------------|----------------|--------------|
| <b>Average path coefficient (APC)</b> | 0.342; P<0.001 | <=0.05       |
| <b>Average R-squared (ARS)</b>        | 0.548; P<0.001 | <=0.05       |

|                                                        |                    |             |
|--------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| Average adjusted R-squared (AARS)                      | 0.542; $P < 0.001$ | $\leq 0.05$ |
| Average block VIF (AVIF)                               | 1.537              | $\leq 3.3$  |
| Average full collinearity VIF (AFVIF)                  | 2.166              | $\leq 3.3$  |
| Tenenhaus GoF (GoF)                                    | 0.641              | large       |
| Sympson's paradox ratio (SPR)                          | 1                  | 1           |
| R-squared contribution ratio (RSCR)                    | 1                  | 1           |
| Statistical suppression ratio (SSR)                    | 1                  | $\geq 0.7$  |
| Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR) | 1                  | $\geq 0.7$  |

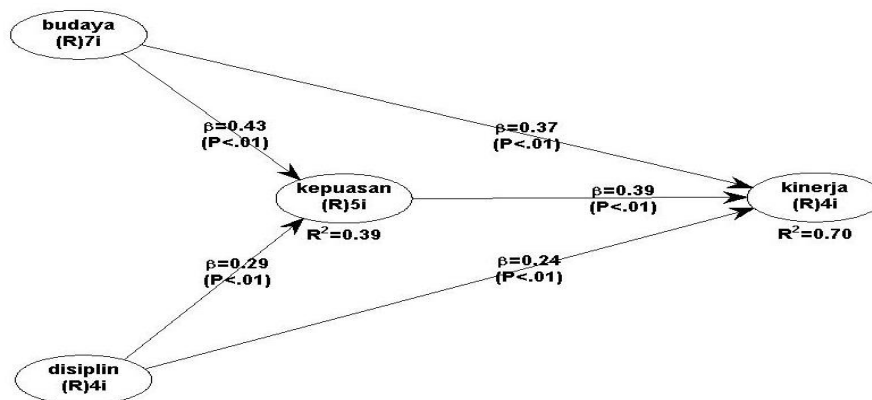
Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa model mempunyai fit yang baik, dimana  $p$ -value untuk *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-square* dan *Average Adjusted R-square* (AARS)  $< 0.001$  dengan nilai APC = 0.342, nilai ARS = 0.548, nilai AARS = 0.542. Begitu juga dengan nilai *Average Full Collinearity* (AFVIF) yang dihasilkan  $< 3.3$  yang berarti bahwa tidak terdapat problem multikolinearitas di dalam model. Hasil estimasi menunjukkan nilai GoF sebesar 0.641  $> 0.36$  yang berarti termasuk kategori kekuatan penjelas pada kriteria besar (*large*).

### Uji Path Coefficient

#### Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan disiplin terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Pengaruh langsung budaya organisasi dan disiplin terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi dapat dilihat melalui gambar analisis jalur (*path analysis*) sebagaimana berikut:



Gambar 1. Analisis jalur (*path analysis*) pengaruh langsung

Persamaan analisis jalur pengaruh langsung (*direct effect*) dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z$$

$$Y = 0,37X_1 + 0,24X_2 + 0,39Z$$

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Z = 0,43X_1 + 0,29X_2$$

Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

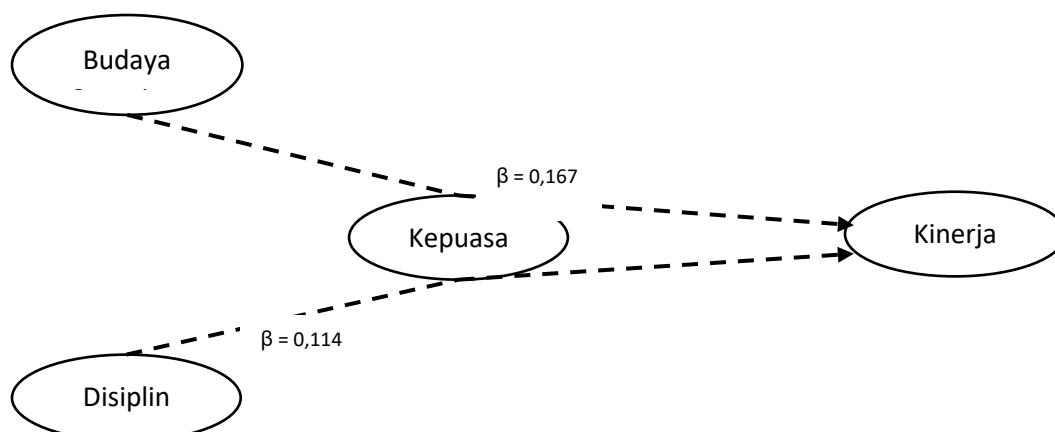
| No | Variabel Bebas    | Variabel Terikat | Path coefficient | p-value | Keterangan |
|----|-------------------|------------------|------------------|---------|------------|
| 1  | Budaya Organisasi | Kepuasan Kerja   | 0,426            | < 0,001 | Signifikan |
| 2  | Disiplin          | Kepuasan Kerja   | 0,290            | < 0,001 | Signifikan |
| 3  | Budaya Organisasi | Kinerja pegawai  | 0,366            | < 0,001 | Signifikan |
| 4  | Disiplin          | Kinerja pegawai  | 0,237            | < 0,001 | Signifikan |
| 5  | Kepuasan Kerja    | Kinerja pegawai  | 0,393            | < 0,001 | Signifikan |

Sumber: Lampiran 5

- Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**  
Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,426 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* < 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- Pengaruh Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja**  
Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel disiplin terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,290 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* < 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan disiplin terhadap kepuasan kerja.
- Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**  
Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,366 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* 0,009 lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai**  
Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel disiplin terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,237 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* 0,005 lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai.
- Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**  
Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,393 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* < 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

### Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dapat dilihat melalui gambar analisis jalur (*path analysis*) sebagaimana berikut:



Gambar 2 Analisis jalur (*path analysis*) pengaruh tidak langsung

Dari gambar diatas, persamaan analisis jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y = \beta_6 X_1 Z + \beta_7 X_2 Z$$

$$Y = 0,167 X_1 Z + 0,114 X_2 Z$$

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan tidak signifikan. Koefisien pengaruh jalur tidak langsung disajikan pada tabel 4.15.

Tabel 8. Nilai Koefisien Pengaruh Jalur Tidak Langsung

| Variabel bebas    | Variabel mediasi | Variabel terikat | Path coefficient | p-value | Keterangan |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|---------|------------|
| Budaya Organisasi | Kepuasan Kerja   | Kinerja pegawai  | 0,167            | < 0,001 | Signifikan |
| Disiplin          | Kepuasan Kerja   | Kinerja pegawai  | 0,114            | 0,013   | Signifikan |

Sumber: Lampiran

Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,167 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,366. Disamping itu pengaruh tidak langsung variabel disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,114 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel disiplin terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,237. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya, begitu juga dengan variabel disiplin mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

**Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Total**

Perhitungan *total effect* atau total pengaruh adalah menjumlahkan nilai pengaruh langsung dan tidak langsung. Koefisien jalur pengaruh total disajikan pada tabel 4.16.

Tabel 9. Total Effect

| No | Variabel bebas    | Variabel terikat | Direct | Indirect | Total effect |
|----|-------------------|------------------|--------|----------|--------------|
| 1  | Budaya Organisasi | Kepuasan Kerja   | 0,426  | -        | 0,426        |
| 2  | Disiplin          | Kepuasan Kerja   | 0,290  | -        | 0,290        |
| 3  | Budaya Organisasi | Kinerja pegawai  | 0,366  | 0,167    | 0,534        |
| 4  | Disiplin          | Kinerja pegawai  | 0,237  | 0,114    | 0,351        |
| 5  | Kepuasan Kerja    | Kinerja pegawai  | 0,393  | -        | 0,393        |

Sumber: Lampiran

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, tampak bahwa:

- Total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,534 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,366 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,167.
- Total pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai sebesar 0,351 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,237 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,114.

Berdasarkan perhitungan diatas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kepuasan kerja adalah variabel budaya organisasi yaitu sebesar 0,426. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai adalah variabel budaya organisasi yaitu sebesar 0,351. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel mediasi kepuasan kerja adalah variabel budaya organisasi yaitu sebesar 0,167.

Hasil analisis WarpPLS 7.0 untuk Nilai VAF variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{0,167}{0,534} \times 100\% = 31,27\%$$

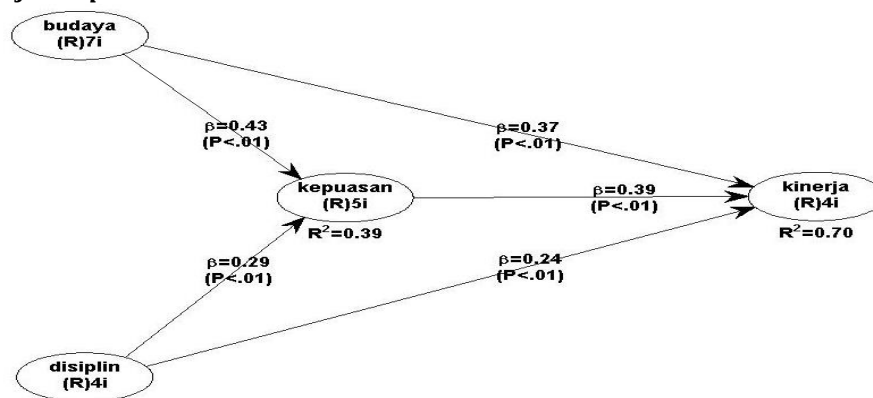
Nilai VAF sebesar 31,27% menunjukkan bahwa 31,27% dari hubungan antara X dan Y dijelaskan oleh mediator M, dan dapat diartikan terjadi mediasi parsial dalam hubungan tersebut.

Hasil analisis WarpPLS 7.0 untuk Nilai VAF variabel disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{0,114}{0,351} \times 100\% = 32,48\%$$

Nilai VAF sebesar 32,48% menunjukkan bahwa 32,48% dari hubungan antara X dan Y dijelaskan oleh mediator M, dan dapat diartikan terjadi mediasi parsial dalam hubungan tersebut.

#### 1.4.2.1 Uji R Square



Gambar 3. Hasil Analisis Jalur

Sumber: Lampiran

#### a. Menilai tingkat koefisien determinasi $R^2$

Nilai koefisien determinasi kinerja pegawai adalah sebesar 0,702. Nilai  $R^2 \leq 0,7$  dapat diartikan model kuat. Hal ini berarti kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 70,2% dan sisanya 29,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

Nilai koefisien determinasi kepuasan kerja adalah sebesar 0,394. Nilai  $R^2 \leq 0,45$  (moderate) dapat diartikan model sedang. Hal ini berarti kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari budaya organisasi dan disiplin terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 39,4% dan sisanya 60,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

#### b. Menilai *standart error* dan *effect size* ( $f^2$ )

Tabel 10. *Effect size* ( $f^2$ )

| No | Variabel Bebas    | Variabel Terikat | <i>Effect size</i> ( $f^2$ ) | Keterangan |
|----|-------------------|------------------|------------------------------|------------|
| 1  | Budaya Organisasi | Kepuasan Kerja   | 0,245                        | Sedang     |
| 2  | Disiplin          | Kepuasan Kerja   | 0,149                        | Kecil      |
| 3  | Budaya Organisasi | Kinerja pegawai  | 0,267                        | Sedang     |
| 4  | Disiplin          | Kinerja pegawai  | 0,146                        | Kecil      |
| 5  | Kepuasan Kerja    | Kinerja pegawai  | 0,289                        | Sedang     |

Sumber: Lampiran

*Effect size* ( $f^2$ ) yang dihasilkan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $0,267 \geq 0,15$  yang berarti termasuk dalam kategori sedang dan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar  $0,245 \geq 0,15$  yang berarti termasuk dalam kategori sedang atau moderate. *Effect size* ( $f^2$ ) yang dihasilkan variabel disiplin terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $0,146 \leq 0,15$  yang berarti termasuk

dalam kategori kecil dan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar  $0,289 \geq 0,15$  yang berarti termasuk dalam kategori sedang atau moderate. Sedangkan *Effect size* ( $f^2$ ) yang dihasilkan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $0,289 \geq 0,15$  yang berarti termasuk dalam kategori sedang.

c. Menilai *Q-Squared* (Mengukur Prediktif Relevan)

Nilai *Q-squared* ( $Q^2$ ) variabel kepuasan kerja adalah sebesar  $0,397 > 0,25$  Hal ini berarti bahwa model mempunyai kekuatan prediksi sedang. Nilai *Q-squared* ( $Q^2$ ) kinerja pegawai adalah sebesar  $0,704 > 0,5$ . Hal ini berarti bahwa model mempunyai kekuatan prediksi yang kuat.

### 1.2.1. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menerangkan bahwa penambahan variabel akan memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji *outer model* menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki tingkat validasi dan reliabilitas yang tinggi dengan nilai faktor loading (*cross loading factor*) dan *average variance extracted* (AVE) lebih dari 0,7. Hasil *outer model* juga menunjukkan semua hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan. Rangkuman hipotesis disajikan pada tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 11. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

| No | Hipotesis      |                                                                                                      | Path<br>coefficient | p-value | Kesimpulan |
|----|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|------------|
| 1  | H <sub>1</sub> | Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja                         | 0,426               | < 0,001 | Diterima   |
| 2  | H <sub>2</sub> | Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja                                  | 0,290               | < 0,001 | Diterima   |
| 3  | H <sub>3</sub> | Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                        | 0,366               | < 0,001 | Diterima   |
| 4  | H <sub>4</sub> | Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                                 | 0,237               | < 0,001 | Diterima   |
| 5  | H <sub>5</sub> | Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                           | 0,393               | < 0,001 | Diterima   |
| 6  | H <sub>6</sub> | Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja | 0,167               | < 0,001 | Diterima   |
| 7  | H <sub>7</sub> | Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja          | 0,114               | 0,013   | Diterima   |

Sumber: Lampiran

Berdasarkan tabel 11 menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini diterima atau memiliki pengaruh yang signifikan. Pada variabel budaya organisasi, nilai koefisien pengaruh langsungnya lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Pada variabel disiplin, memiliki nilai koefisien pengaruh langsungnya lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan adanya budaya organisasi yang kuat dan positif, seperti adanya nilai-nilai BerAkhlak yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi pegawai. Selain itu budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, inklusif, dan mendukung

perkembangan pegawai. Hal ini meliputi kesempatan untuk belajar, berkembang, serta kebebasan untuk berinovasi dan mengekspresikan ide. Lingkungan kerja yang seperti ini meningkatkan rasa puas dan kesejahteraan pegawai.

Secara keseluruhan, hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa dimaknai bahwa organisasi di Kabupaten Banyuwangi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan sesuai dengan kebutuhan serta harapan pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pejabat struktural. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Daroji (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Disiplin terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini dikarenakan aturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja diterapkan secara konsisten. Aturan tersebut antara lain taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan dan taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan. Disiplin yang baik sering kali dikaitkan dengan adanya penghargaan atau pengakuan terhadap pegawai yang menunjukkan kedisiplinan yang tinggi. Ketika pegawai merasa bahwa disiplin mereka dihargai oleh organisasi, ini meningkatkan rasa kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Secara keseluruhan hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung disiplin berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa diartikan bahwa ketika pegawai memiliki disiplin yang kuat dan diterapkan secara konsisten di Kabupaten Banyuwangi memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural, karena menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, teratur, efisien, dan kondusif untuk pertumbuhan serta perkembangan profesional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Daroji (2023), Dewi, dkk (2022) dan Munir, dkk (2020) yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Deskripsi variabel penelitian budaya organisasi yang dilihat dari 7 indikator yaitu BerAkhlak ( Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) dan 7 item pernyataan dipersepsikan dengan baik oleh responden. Hasil ini bisa diartikan responden setuju karena (1) Selalu memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, (2) Selalu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, (3) Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas (4) Merasa peduli dan menghargai perbedaan, (5) Selalu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, (6) Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan dan (7) Merasa mampu membangun kerja sama yang sinergis.

Secara keseluruhan, hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang diterapkan di Kabupaten Banyuwangi seperti nilai-nilai, norma, dan praktik kerja yang dianut bersama, mampu meningkatkan kinerja pejabat struktural. Ini berarti bahwa ketika budaya organisasi dipahami dan diterapkan dengan baik oleh pejabat, mereka lebih termotivasi dan mampu bekerja lebih efektif serta efisien. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Melina, dkk (2023), dan Marlius, dkk (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Deskripsi variabel penelitian disiplin yang dilihat dari 4 indikator yaitu taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan dan taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan dan 4 item pernyataan dipersepsikan dengan baik oleh responden. Hasil ini bisa diartikan responden setuju karena (1) pejabat struktural selalu datang dan pulang sesuai aturan jam kerja / presensi, (2) pejabat struktural selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan instansi / pemerintah (3) pejabat struktural selalu mematuhi aturan perilaku PNS / norma yang berlaku dalam bekerja dan (4) pejabat struktural selalu mematuhi aturan tertulis / tidak tertulis yang diberikan pimpinan.

Secara keseluruhan, hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa dimaknai bahwa ketika pejabat struktural memiliki disiplin yang tinggi dan dipastikan bahwa pegawai mengikuti aturan dan pedoman yang berlaku, maka berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sundari, dkk (2023), Dewi, dkk (2022), Sabirin, dkk (2020) dan Marlius (2020) yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Deskripsi variabel penelitian kepuasan kerja yang dilihat dari 5 indikator yaitu pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja dan 5 item pernyataan dipersepsikan dengan baik oleh responden. Hasil ini bisa diartikan responden setuju karena (1) Pejabat struktural menyukai pekerjaan saat ini, (2) Pejabat struktural merasa puas dengan gaji dan tunjangan yang diterima saat ini, (3) Pejabat struktural merasa senang dengan jabatan yang diperoleh saat ini, (4) Pejabat struktural merasa nyaman dengan atasan ditempatnya bekerja dan (5) Pejabat struktural merasa nyaman dengan rekan kerja saat ini.

Secara keseluruhan, hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa dimaknai bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mendukung kinerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi, meskipun masih ada beberapa aspek yang dapat ditingkatkan. Tanggapan “netral” mencerminkan bahwa, sementara kebutuhan dasar kepuasan kerja telah terpenuhi, ada potensi untuk lebih meningkatkan aspek-aspek tertentu (seperti hubungan antarpegawai, kenyamanan terhadap jabatan, atau kepuasan dengan atasan) agar kepuasan kerja dapat berkontribusi lebih optimal terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Melina, dkk (2023), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya atau dapat dikatakan kepuasan kerja memediasi parsial budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai tidak sepenuhnya dijelaskan oleh kepuasan kerja.

Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Fais Fahmi, dkk (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

### **Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pengaruh langsung disiplin terhadap kinerja pegawai memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak

langsungnya atau dapat dikatakan kepuasan kerja memediasi parsial disiplin terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin dengan kinerja pegawai tidak sepenuhnya dijelaskan oleh kepuasan kerja.

Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi, dkk (2022) dan Munir, dkk (2020) yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sundari, dkk (2023) yang menyatakan bahwa disiplin tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator budaya organisasi yang terdiri dari BerAkhlak (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) mampu mempengaruhi kepuasan kerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator disiplin yang terdiri dari taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan dan taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator budaya organisasi yang terdiri dari BerAkhlak (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) mampu mempengaruhi kinerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator disiplin yang terdiri dari taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan dan taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan mampu mempengaruhi kinerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja mampu mempengaruhi kinerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan simpulan diatas diketahui bahwa budaya organisasi dan disiplin secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai dan secara tidak langsung atau melalui kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja pejabat struktural di Kabupaten Banyuwangi. Dengan demikian Pemerintah Kabupaten Banyuwangi hendaknya memperhatikan kepuasan kerja dan kinerja para pegawainya dengan cara mempertahankan budaya organisasi dan meningkatkan disiplin para pegawai, karena semakin kuat budaya organisasi dan semakin tinggi tingkat disiplin maka semakin tinggi pula kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai, sehingga pengaruh totalnya menjadi lebih kuat. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Banyuwangi perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawainya agar kinerja pegawai meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2013), teori penguatan (*reinforcement theory*) yang dikemukakan oleh B.F.Skinner tentang perilaku, dan teori keadilan (*Equity Theory*) yang dikembangkan oleh Adam Smith.

### DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Surya Kelana., dan Rauf, Rusdianan. (2021). Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *YUME : Journal Of Management*, Vol. 4 (1), 103-120.  
<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/836>

- Daroji, Ahmad (2023). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 10 (1) : 1-8  
<https://doi.org/10.19184/ejeba.v10i1.37361>
- Dewi, Elsa Aulia., Tulhusnah, L., dan Soeliha, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bappeda Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, Vol. 1 (5), p. 930-944.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i5.2129>
- Fahmi, M. F., Wibisono, C., dan Satriawan, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, Vol. 4 (4), 519 - 531.  
<https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i4.202>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris (3 ed.)*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang
- Hamsal, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau. *INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, Vol. 2 (1), 15-29.  
<https://doi.org/10.55583/invest.v2i1.120>
- Hudgerts, R. M. & Luthans, F. (2003). *International Management*. New York: McGraw-Hill.
- Linda, Seprian Anthonius., Laksmi, RS., dan Larantika, D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kecamatan Kota Waingapu Kabupaten Sumba Timur-NTT. *Public Inspiration : Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 8 (1).  
<https://doi.org/10.22225/pi.8.1.2023.1-12>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maharani, Anggi., Tanjung, H., dan Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. *MANEGGIO : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol. 5 (1).  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v5i1.10195>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Marlius, D. ., dan Sari, L. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 3 (1), 462-477.  
<https://doi.org/10.46306/vls.v3i1.200>
- Melina, Danisa Rizki., dan Syarifuddin. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi*, Vol. 7 (1).  
<https://doi.org/10.25139/jiabi.v7i1.5816>
- Munir., Fachmi, M., dan Sani, A. (2020). Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Management*, Vol. 5 (2).  
<https://doi.org/10.37531/mirai.v5i3.705>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang *Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 210).  
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/170603/permen-pan-rb-no-8-tahun-2021>

- Sabirin dan Ilham. (2020). Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pengawas. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vo. 21 (2), 123–135.  
<https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.4295>.
- Sastrohadiwiryo. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sholihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0*. Yogyakarta: ANDI OFFSET
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. MacMillan Company: United state of America
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sundari, Gushar Driani dan Putri, ER. (2023). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. *Jurnal Mirai Management*, Vol. 8 (2).  
<https://doi.org/10.37531/mirai.v8i2.5152>