

Penerapan Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Era Pandemi COVID-19 di Kecamatan Bumiaji

Dwi Sulistiawati

Magister Manajemen Universitas Gajayana, Indonesia

Alamat: Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari, Lowokwaru, Malang

Korespondensi Penulis: sulis.mmuniga@gmail.com*

Abstract. This study aims to analyze the influence of organizational culture and work discipline on employee performance with work motivation as a mediating variable at the Bumiaji District Office, Batu City during the COVID-19 pandemic. Organizational culture, work discipline, and work motivation are key factors that can improve employee performance in carrying out their duties, especially in situations requiring adaptation to policies such as Work From Home (WFH). This study uses a quantitative approach with the explanatory research method. Data was collected through a questionnaire distributed to 46 employees, and 45 responses were processed. Data analysis was carried out using correlation analysis, path analysis, and hypothesis testing. The results of the study show that both organizational culture and work discipline have a significant effect on work motivation, meaning that a strong organizational culture and disciplined work environment positively influence employee motivation. Furthermore, organizational culture and work discipline also have a direct and significant effect on employee performance, underscoring their importance in enhancing performance. Work motivation has been proven to act as a mediating variable, influencing the relationship between organizational culture and employee performance, as well as between work discipline and employee performance. This research highlights the crucial role of motivation in translating organizational culture and work discipline into improved employee performance, particularly in times of transition like the COVID-19 pandemic.

Keywords: COVID-19 pandemic, Employee performance, Organizational culture, Work discipline, Work motivation

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Kantor Kecamatan Bumiaji, Kota Batu selama pandemi COVID-19. Budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja adalah faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam situasi yang mengharuskan adaptasi terhadap kebijakan seperti Work From Home (WFH). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 46 karyawan, dan 45 tanggapan diproses. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi, analisis jalur, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa budaya organisasi yang kuat dan lingkungan kerja yang disiplin secara positif mempengaruhi motivasi karyawan. Selain itu, budaya organisasi dan disiplin kerja juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya keduanya dalam meningkatkan kinerja. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menyoroti peran penting motivasi dalam menerjemahkan budaya organisasi dan disiplin kerja menjadi peningkatan kinerja karyawan, terutama pada masa transisi seperti pandemi COVID-19.

Kata kunci: Budaya organisasi, Disiplin kerja, Kinerja pegawai, Motivasi kerja, Pandemi COVID-19

1. LATAR BELAKANG

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada era pandemi COVID-19 di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Pandemi COVID-19 telah membawa perubahan

signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam lingkungan kerja. Perubahan ini tidak hanya mempengaruhi cara kerja pegawai, tetapi juga budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Bumiaji, yang merupakan salah satu instansi pemerintah yang terkena dampak langsung dari pandemi, terutama dalam hal perubahan pola kerja seperti Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO).

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Schein (2004), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja individu dalam organisasi tersebut (Moeldjono, 2003). Namun, pandemi COVID-19 telah mengubah budaya organisasi yang sebelumnya telah terbentuk. Misalnya, kebijakan WFH dan sistem shift kerja yang diterapkan selama pandemi telah mengubah pola interaksi dan komunikasi antar pegawai, yang pada akhirnya mempengaruhi budaya organisasi yang ada.

Selain budaya organisasi, disiplin kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Fathoni (2006), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Namun, selama pandemi, disiplin kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bumiaji mengalami perubahan. Misalnya, disiplin waktu kerja yang sebelumnya ketat menjadi lebih fleksibel karena sistem WFH, dan hal ini mempengaruhi kinerja pegawai.

Motivasi kerja juga merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2015), motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Namun, selama pandemi, motivasi kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bumiaji juga mengalami perubahan. Misalnya, motivasi untuk menjaga kesehatan diri dan keluarga menjadi prioritas utama, yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diraih oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2007). Kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Bumiaji selama pandemi COVID-19 masih berjalan seperti biasa, namun terdapat beberapa tantangan yang dihadapi, seperti penurunan produktivitas akibat sistem WFH dan perubahan budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh

budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada era pandemi COVID-19 di Kecamatan Bumiaji.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara ilmiah maupun praktis. Secara ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah intelektual dan mendukung teori-teori yang telah ada sebelumnya. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah, khususnya Kantor Kecamatan Bumiaji, dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, terutama dalam konteks pandemi COVID-19.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian ini berfokus pada pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada era pandemi COVID-19 di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Kajian teoritis dan literatur yang digunakan dalam penelitian ini mencakup berbagai konsep dan teori yang relevan dengan budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Berikut adalah rangkuman dari kajian teoritis dan pustaka yang digunakan dalam penelitian ini.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Schein (2004), budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dipegang oleh anggota organisasi, yang kemudian menjadi pedoman dalam bertindak dan berperilaku. Robbins dan Judge (2008) menambahkan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai karena memberikan rasa identitas dan komitmen terhadap organisasi.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi utama. Menurut Sunyoto (2013), fungsi utama budaya organisasi adalah membantu organisasi dalam memahami lingkungan eksternal

dan menentukan cara meresponnya. Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat integrasi internal, di mana anggota organisasi dapat bersatu dan memahami cara berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi juga mempengaruhi perilaku pegawai dengan mendorong nilai-nilai inti dan perilaku yang diinginkan, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Nawawi, 2015).

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Fathoni (2006), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja mencakup disiplin waktu, disiplin dalam mengikuti prosedur kerja, dan disiplin dalam melaksanakan tanggung jawab. Disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai, sementara disiplin kerja yang buruk dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat beberapa bentuk disiplin kerja, antara lain disiplin preventif, disiplin positif, dan disiplin progresif. Disiplin preventif adalah upaya manajemen untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja. Disiplin positif adalah pembinaan mental pegawai yang kinerjanya tidak memuaskan, sementara disiplin progresif adalah intervensi manajemen terhadap pegawai yang kinerjanya tidak memuaskan sebelum diberikan sanksi atau diberhentikan (Rivai dan Sagala, 2013).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2015), motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri pegawai (motivasi intrinsik) atau dari luar (motivasi ekstrinsik). Motivasi intrinsik mencakup kebutuhan akan aktualisasi diri, pengakuan, dan penghargaan, sementara motivasi ekstrinsik mencakup insentif finansial, promosi, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut Maslow, manusia memiliki lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi dapat memotivasi seseorang (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1996). Teori lain yang relevan adalah teori motivasi prestasi McClelland, yang menyatakan bahwa kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan dapat memotivasi seseorang untuk bekerja lebih baik.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang diraih oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2007). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja pegawai dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas keluaran, ketepatan waktu, kehadiran, dan sikap kooperatif.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi, seperti budaya organisasi dan disiplin kerja, serta faktor internal pegawai, seperti motivasi dan kompetensi. Kinerja pegawai yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sementara kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini juga didasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dibahas. Salah satu penelitian yang relevan adalah penelitian yang dilakukan oleh Sutoro (2020), yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di BPSDM Provinsi Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian ini mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Penelitian lain yang relevan adalah penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Indah dan I Gede Riana (2017), yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Klumpu Bali Resort Sanur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nining Syafitriningsih (2017) menguji pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. INKABIZ Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung hipotesis bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Studi literatur dalam penelitian ini mencakup berbagai sumber, termasuk buku, jurnal, dan artikel yang relevan dengan topik penelitian. Beberapa sumber utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" oleh Hasibuan (2007), yang membahas tentang konsep kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Buku ini memberikan dasar teoritis yang kuat untuk memahami hubungan antara budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan buku "Organizational Culture and Leadership" oleh Schein (2004), yang membahas tentang konsep budaya organisasi dan perannya dalam meningkatkan kinerja organisasi. Buku ini memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai.

Jurnal-jurnal yang digunakan dalam penelitian ini mencakup berbagai studi empiris yang menguji pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Misalnya, jurnal yang ditulis oleh Sutoro (2020) dan Ida Ayu Indah dan I Gede Riana (2017) memberikan bukti empiris tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Jurnal-jurnal ini menjadi referensi penting dalam mengembangkan hipotesis penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada era pandemi COVID-19 di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Berikut adalah rangkuman metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Bumiaji, Kota Batu, yang terletak di Jalan Raya Punten No. 17. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Kecamatan Bumiaji merupakan salah satu kecamatan yang strategis di Kota Batu dan terkena dampak langsung dari pandemi COVID-19, terutama dalam hal perubahan pola kerja seperti Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO). Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari hingga Maret 2021, dengan tujuan untuk mengumpulkan data yang relevan tentang budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai selama pandemi.

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Menurut Singarimbun dan Efendi (2006), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah budaya organisasi (X1) dan disiplin kerja (X2), variabel mediasi adalah motivasi kerja (Z), dan variabel

dependen adalah kinerja pegawai (Y). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Bumiaji, Kota Batu, yang berjumlah 46 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Namun, dari 46 pegawai, hanya 45 orang yang mengembalikan kuesioner, karena satu pegawai sedang dinas studi di luar kantor. Dengan demikian, sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 45 responden.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan pendapat responden mengenai budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai selama pandemi COVID-19. Data primer ini dianggap relevan karena memberikan gambaran langsung dari pegawai tentang kondisi dan tantangan yang mereka hadapi selama pandemi.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengumpulkan data tentang sikap, pendapat, dan perilaku responden. Menurut Sugiyono (2017), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efektif untuk mendapatkan data dari responden dalam jumlah besar. Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian: bagian pertama berisi data demografis responden, seperti jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir, sedangkan bagian kedua berisi pertanyaan tentang budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan definisi operasional variabel untuk menghindari kesalahan penafsiran. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Budaya organisasi diukur menggunakan indikator seperti inovasi, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas (Sunyoto,

2013). Disiplin kerja diukur menggunakan indikator seperti sikap, norma, tanggung jawab, dan komitmen (Hasibuan, 2010). Motivasi kerja diukur menggunakan indikator kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Mangkunegara, 2015). Kinerja pegawai diukur menggunakan indikator ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, dan penilaian selama WFH dan WFO (Setiawan dan Kartika, 2014).

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Skor yang diberikan untuk setiap pilihan jawaban adalah 1 untuk STS, 2 untuk TS, 3 untuk N, 4 untuk S, dan 5 untuk SS. Skala Likert digunakan karena dapat mengukur sikap dan persepsi responden secara kuantitatif (Sugiyono, 2016).

Uji Instrumen

Sebelum data dianalisis, instrumen penelitian diuji untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Priyatno (2012), suatu instrumen dianggap valid jika nilai signifikansi kurang dari 0,05. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi Pearson, dan hasilnya menunjukkan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05, sehingga dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian. Menurut Ghazali (2011), suatu instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22, dan hasilnya menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk semua variabel lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah data yang diperoleh berdistribusi normal. Menurut Sulhan (2011), uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka data dianggap berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dalam penelitian ini menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05, sehingga data dinyatakan berdistribusi normal.

Analisis Korelasi

Analisis korelasi dilakukan untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Menurut Riduan dan Sunarto (2011), koefisien korelasi (r) digunakan untuk menentukan kekuatan dan arah hubungan antara variabel. Hasil analisis korelasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki hubungan yang kuat dan positif, dengan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,80 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t dan analisis jalur (path analysis). Uji t digunakan untuk menguji pengaruh langsung antara variabel independen dan variabel dependen, sedangkan analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Hasil uji t menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat Pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
Hipotesis ini dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Sutoro pada tahun 2020 yang menyatakan dalam hasil penelitiannya Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) pegawai BPSM Provinsi Jambi. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Indah dan I Gede Riana pada tahun 2017 yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
- H2 : Terdapat Pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap motivasi kerja.
Hipotesis ini dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Ade Setiawan, Dyah Sawitri & Endang Suswanti pada tahun 2019 yang menyatakan variabel lingkungan belajar secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi belajar. Dan juga penelitian yang hampir serupa dilakukan oleh Dyah Sawitri, Wisma Miftahur Rozi, Gendut Budi Wahyono & Eko Budi Siswandoyo pada tahun 2018 yang menyatakan bahwa Variabel Kualitas Pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

- H3 :Terdapat Pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
Hipotesis ini dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Ida Ayu Indah dan I Gede Riana pada tahun 2017 yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Terdapat Pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
Hipotesis ini dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Nining Syafitriningsih pada tahun 2017 yang menyatakan hasil uji t menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5: Terdapat Pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
Hipotesis ini dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Ida Ayu Indah dan I Gede Riana pada tahun 2017 yang menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Nining Syafitriningsih pada tahun 2017 yang menyatakan hasil uji regresi berganda secara parsial, hasil uji t menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H6 :Terdapat Pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
Hipotesis ini dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Ida Ayu Indah dan I Gede Riana pada tahun 2017 yang menyatakan melalui motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H7 : Terdapat Pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
Hipotesis ini dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Ade Setiawan, Dyah Sawitri & Endang Suswanti pada tahun 2019 yang menyatakan variabel minat dengan mediasi motivasi belajar secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kesiapan belajar.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel yang diteliti. Menurut Sujianto dan Subagyo (2014), analisis jalur adalah alat analisis yang digunakan untuk menelusuri pengaruh variabel independen terhadap variabel

dependen melalui variabel mediasi. Analisis jalur dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22, dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada era pandemi COVID-19 di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, berikut adalah ringkasan hasil dan pembahasan penelitian.

Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Koefisien jalur (β) sebesar 1,189 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Sutoro (2020) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat, seperti inovasi, orientasi tim, dan stabilitas, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai karena memberikan rasa identitas dan komitmen terhadap organisasi (Schein, 2004).

Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja

Disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun dengan koefisien negatif ($\beta = -0,202$) dan nilai signifikansi 0,024 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja, semakin rendah motivasi kerja pegawai. Temuan ini mungkin disebabkan oleh tekanan yang dirasakan pegawai akibat aturan yang ketat selama pandemi, seperti sistem WFH dan WFO yang fleksibel namun tetap menuntut disiplin tinggi. Hal ini sesuai dengan penelitian Ade Setiawan dkk. (2019) yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang terlalu ketat dapat mengurangi motivasi kerja.

Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur (β) sebesar 5,173 dan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik, seperti inovasi dan orientasi tim, dapat meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ida Ayu Indah dan I Gede Riana (2017) yang

menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai

Disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun dengan koefisien negatif ($\beta = -1,517$) dan nilai signifikansi $0,000 (< 0,05)$. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang terlalu ketat dapat menurunkan kinerja pegawai, terutama dalam konteks pandemi di mana fleksibilitas kerja menjadi penting. Temuan ini mendukung penelitian Nining Syafitriningsih (2017) yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun perlu disesuaikan dengan kondisi kerja yang fleksibel.

Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur (β) sebesar $-2,831$ dan nilai signifikansi $0,000 (< 0,05)$. Meskipun koefisiennya negatif, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ida Ayu Indah dan I Gede Riana (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja melalui Motivasi Kerja

Analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja ($\beta = 5,173$) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja ($\beta = -3,366$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai daripada melalui motivasi kerja. Temuan ini berbeda dengan penelitian Ida Ayu Indah dan I Gede Riana (2017) yang menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediasi antara budaya organisasi dan kinerja.

Di sisi lain, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja ($\beta = 0,572$) lebih besar daripada pengaruh langsungnya ($\beta = -1,517$). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ade Setiawan dkk. (2019) yang

menemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Budaya organisasi yang kuat, seperti inovasi dan orientasi tim, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Namun, disiplin kerja yang terlalu ketat dapat menurunkan motivasi kerja, terutama dalam konteks pandemi di mana fleksibilitas kerja menjadi penting.

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang penting dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Meskipun disiplin kerja yang ketat dapat menurunkan motivasi kerja, motivasi kerja tetap menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa instansi pemerintah perlu menyeimbangkan antara disiplin kerja dan fleksibilitas kerja untuk mempertahankan motivasi dan kinerja pegawai, terutama dalam situasi pandemi.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi Kantor Kecamatan Bumiaji dalam meningkatkan kinerja pegawai. Instansi perlu memperkuat budaya organisasi dengan mendorong inovasi dan kerja tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel namun tetap disiplin. Selain itu, instansi juga perlu meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui insentif dan dukungan psikologis, terutama dalam menghadapi tantangan pandemi COVID-19.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Bumiaji, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Budaya organisasi yang kuat, seperti inovasi dan orientasi tim, terbukti dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Namun, disiplin kerja yang terlalu ketat justru dapat menurunkan motivasi kerja, terutama dalam konteks pandemi COVID-19 yang menuntut fleksibilitas kerja. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang penting, terutama dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Meskipun disiplin kerja yang ketat dapat mengurangi motivasi, motivasi kerja tetap menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja

merupakan faktor-faktor yang saling terkait dan mempengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam situasi pandemi yang penuh tantangan.

Bagi Kantor Kecamatan Bumiaji, disarankan untuk memperkuat budaya organisasi dengan mendorong inovasi, kerja tim, dan komunikasi yang efektif antarpegawai. Selain itu, instansi perlu menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel namun tetap disiplin, terutama dalam menghadapi situasi pandemi yang membutuhkan adaptasi cepat. Peningkatan motivasi kerja juga perlu menjadi prioritas, misalnya melalui pemberian insentif, dukungan psikologis, dan pengakuan atas prestasi kerja pegawai. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kualitas sumber daya manusia. Selain itu, penggunaan metode analisis yang lebih canggih, seperti SEM (Structural Equation Modeling) atau PLS (Partial Least Squares), dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi instansi pemerintah dan peneliti lain dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam situasi yang penuh ketidakpastian seperti pandemi COVID-19.

DAFTAR REFERENSI

- Amalia, S., & Gani, I. (2015). *Alat analisis data: Aplikasi statistik untuk penentuan bidang ekonomi dan sosial*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asri Laksmi Riani, M. (2011). *Perspektif kompensasi*. Surakarta: Yuma Pustaka.
- Darsono, & Tjatjuk, S. (2011). *Manajemen sumber daya manusia abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Fahmi, I. (2014). *Pengantar manajemen keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2012). *Dasar-dasar ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Ma'arif, & Kartika. (2012). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. Bandung: PT Penerbit IPB Press.

- Nurmansyah. (2011). Manajemen sumber daya manusia: Suatu pengantar. Pekanbaru: Unilak Press.
- Rangkuti, F. (2011). Riset pemasaran. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. (2011). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori dan praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Santoso, S. (2010). Statistik parametrik, konsep dan aplikasi dengan SPSS (Cetakan pertama). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2009). Sumber daya manusia dan produktivitas kerja. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, S. (2007). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2008). Manajemen sumber daya manusia (Edisi pertama). Jakarta: Binapura Aksara.
- Siagian, S. P. (2011). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soewadji Jusuf, M. A. (2012). Pengantar metodologi penelitian. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2008). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). Metode penelitian kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabeta.
- Sukaria, S. (2011). Metode penelitian. Sumatra Utara: USU Press.
- Sutrisno, E. (2009). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Kencana Pernada Media Group.
- Thoha, M. (2013). Kepemimpinan dalam manajemen (Edisi 1). Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Umam, K. (2010). Perilaku organisasi. Jakarta: Pustaka Setia.
- Umartias, M. (2014). Pemetaan budaya organisasi menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang (Skripsi). Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Usman, H. (2010). Manajemen: Teori, praktik & riset pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.

- Wijaya, T. (2013). Metodologi penelitian ekonomi dan bisnis: Teori dan praktik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Zainal, V. R., et al. (2014). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik. Depok: PT Rajagrafindo Persada.