



## PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID-19

Wirawan Adhie Pamungkas<sup>1</sup>, Rita Yuni Mulyanti<sup>2\*</sup>, dan Tiara Puspa<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, wirawanadhiep@gmail.com

<sup>2</sup>STIE Muhammadiyah Jakarta, ritayuni77@yahoo.co.id

<sup>3</sup>Universitas Trisakti, [tiara.puspa@trisakti.ac.id](mailto:tiara.puspa@trisakti.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh iklim organisasi, disiplin kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian ini adalah ekplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Responden penelitian ini adalah pegawai Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN yang berada di level manajer menengah. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh 121 responden. Hipotesis diuji dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai secara langsung, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak kepada kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga terbukti memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dan memediasi penuh pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi menjadi penentu bagi peningkatan kinerja pegawai inspektorat Utama Kemenristek/BRIN. Manajemen inspektorat Utama Kemenristek/BRIN perlu memperhatikan motivasi para pegawainya dengan menciptakan Iklim organisasi dan disiplin kerja yang didesain untuk meningkatkan motivasi pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

**Kata Kunci:** iklim organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, kinerja pegawai, mediasi

### ABSTRACT

*This study aims to analyze and obtain empirical evidence about the effect of organizational climate, work discipline on work motivation and its impact on employee performance. This type of research is explanatory with a quantitative approach. The respondents of this study were the employees of the Main Inspectorate of the Ministry of Research and Technology/BRIN who were at the middle manager level. Data were collected using a questionnaire filled out by 121 respondents. The hypothesis was tested using a Structural Equation Model (SEM) approach based on Partial Least Square (PLS). The results of hypothesis testing indicate that organizational climate has a positive and significant effect on work motivation and employee performance directly, work discipline has a positive and significant effect on work motivation, but not on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation is also proven to partially mediate the effect of organizational climate on employee performance and fully mediate the effect of work discipline on employee performance. Motivation is a determinant for improving the performance of the main inspectorate employees of the Ministry of Research and Technology/BRIN. The management of the Main Inspectorate of the Ministry of Research and Technology/BRIN needs to pay attention to the*



*motivation of its employees by creating an organizational climate and work discipline designed to increase employee motivation which will ultimately improve their performance.*

**Keywords:** *organizational climate, work discipline, work motivation, employee performance, intervening*

*Naskah diterima : 29-06-2022, Naskah dipublikasikan : 30-09-2022*

## **PENDAHULUAN**

Infeksi virus Covid-19 di seluruh dunia telah semakin meluas dan membawa dampak yang signifikan bagi aktivitas kehidupan, terutama bisnis dan pekerjaan. Semua pihak perlu melakukan adaptasi untuk mengatasi kondisi darurat tersebut. Salah satu proses adaptasi yang dilakukan oleh pemerintah kita adalah kebijakan untuk menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang mulai berlaku pada bulan April 2020. Pada bulan Juni 2020, pemerintah juga mulai memberlakukan kebijakan *Work From Home (WFH)* dan *Work From Office (WFO)* bagi seluruh pekerja di Indonesia.

Pemberlakuan sistem *WFH* masih menjadi hal yang baru bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pekerjaan yang selama ini dilakukan di kantor dan ada interaksi dengan tatap muka, harus berubah dan dilakukan secara *online*. Perubahan ini tentu saja mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana yang dinyatakan oleh Nasution et al. (2020) bahwa sistem kerja *Work From Home* membawa pengaruh yang signifikan terhadap kinerja para pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai sesuai dengan peranan yang telah ditentukan. Sobirin (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan akumulasi dari perilaku yang terjadi dalam konteks yang berbeda dan orang-orang yang berbeda dalam waktu yang cukup lama. Dalam hal ini Saefullah (2021) mendapatkan hasil bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah iklim organisasi, motivasi serta disiplin kerja.

Ehrhart et al. (2013) mengemukakan bahwa iklim organisasi dimaknai sebagai hal yang melekat pada setiap anggota organisasi atas kebijakan, prosedur, praktik, dan kejadian yang mereka alami serta mengharapkan adanya penghargaan, dukungan, dan pengakuan. Siagian (2014) berpendapat bahwa pendisiplinan pegawai merupakan bentuk pelatihan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap serta perilaku pegawai sehingga dapat bekerja sama dengan pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Hal lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai adalah kedisiplinan kerja dan motivasi yang dapat memicu mereka untuk bekerja dengan baik. Motivasi menurut (Mathis & Jackson, 2010) adalah sebuah dorongan yang menyebabkan seseorang untuk bertindak. Swarjana (2022) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan internal pada diri makhluk hidup yang mengarah kepada perilaku untuk mendapatkan suatu tujuan. Jelas bahwa dalam melakukan sesuatu seseorang harus memiliki motivasi dalam dirinya tidak terkecuali dalam melakukan sebuah pekerjaan.

Inspektorat Utama Badan Riset dan Inovasi Nasional (Irtama BRIN) adalah salah satu instansi yang mengalami reorganisasi secara menyeluruh. BRIN merupakan lembaga yang sebelumnya menjadi bagian dari kementerian riset dan teknologi yang menggunakan nomenklatur Kementerian Riset dan Teknologi/Badan Riset dan Inovasi Nasional (Kemenristek/BRIN). Perubahan itu berdampak pada kinerja pegawai Irtama BRIN selama masa transisi yang dijelaskan dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 1.** Nilai Kinerja Pegawai

Rentang Nilai	2019 (sebelum pandemi)	2020 (masa pandemi)
75 - 80	1%	0%
81 - 85	41%	48%
86 - 90	50%	44%
91 - 95	7%	6%
96 - 100	1%	2%

Sumber : data diolah

Pada tabel di atas dapat diamati adanya perubahan kinerja pegawai Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN sebelum masa pandemi dan saat pandemi. Terjadi kenaikan persentase untuk pegawai yang berada pada rentang nilai 81 – 85, dari 41% menjadi 48%, namun juga terjadi penurunan persentase pegawai yang memiliki kinerja pada rentang nilai 86 – 90 dan 91-95.

Penelitian tentang kinerja pegawai telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Penelitian yang dikaitkan dengan iklim organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja diantaranya dilakukan oleh Dewi (2017) dan Zacharias (2019) yang mendapatkan hasil iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Pratama dan Pasaribu (2020) bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Mamesah et al. (2016) dan Susanto (2019) meneliti hubungan disiplin kerja dengan kinerja karyawan dan memperoleh hasil bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian yang dilakukan oleh Hardiansyah et al. (2019) menemukan bahwa disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Susanto (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan hasil penelitian Julianry et al. (2017) motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Berkaitan dengan peran mediasi motivasi kerja pada iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian dari Hidayat dan Ratmawati (2019) memperoleh hasil bahwa motivasi kerja mampu memediasi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Kurniawan dan Heryanto (2019) adalah motivasi kerja mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang berbeda diperoleh Rohyani (2018), yaitu motivasi kerja tidak mampu memediasi iklim organisasi terhadap kinerja. Simatupang (2021) mendapatkan hasil bahwa disiplin kerja melalui motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang memiliki arti motivasi kerja tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Uraian di atas menunjukkan adanya ketidakkonsistenan pada hasil-hasil penelitian sebelumnya. Selanjutnya penelitian ini akan mencoba untuk menguji dan menganalisis kembali pengaruh iklim kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan persepsi yang muncul baik secara individu maupun kelompok karena adanya keterhubungan dengan organisasi tentang hal-hal yang terjadi di lingkungan organisasi secara terus-menerus yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku dan sikap organisasi dan juga kinerja dari anggota organisasi yang akan menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2007). Siregar dan Evanita (Saefullah, 2021; 2020) mengatakan bahwa karakteristik iklim organisasi mampu menjelaskan psikologi lingkungan organisasi yang memiliki efek



terhadap nilai-nilai, perilaku, kedisiplinan pegawai, kebiasaan, dan perasaan pegawai di sebuah organisasi.

Stringer yang dijelaskan oleh Wirawan (2007) bahwa terdapat enam (6) indikator iklim organisasi, yaitu: (1) Tanggung jawab yang merefleksikan bahwa anggota organisasi merasa dirinya menjadi seorang pimpinan dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambilnya; (2) Standar-standar, yaitu Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya dengan baik; (3) Struktur yang merefleksikan bahwa anggota organisasi mengetahui aturan, peraturan, prosedur yang ada serta birokrasi tertentu dalam organisasi; (4) Penghargaan yang mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka melakukan pekerjaan dengan baik; (5) Dukungan, perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara kelompok kerja; (6) Komitmen, yaitu perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja bisa dianggap sebagai media yang digunakan oleh pemimpin dalam berkomunikasi dengan pegawai agar mereka mau dan mengubah perilaku mereka sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Penegakkan disiplin menjadi sebuah keharusan dalam sebuah organisasi. Artinya, tanpa adanya disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, disiplin adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Nugroho et al., 2019).

Disiplin kerja merupakan sikap yang sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan tiap-tiap anggota organisasi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi (Anggrainy et al., 2018). Disiplin menjadi sebuah keadaan yang ideal dalam melaksanakan tugas sesuai dengan aturan dan dapat menunjang pekerjaan dengan optimal. Pelaksanaan disiplin kerja kiranya harus memperhatikan mengenai pembagian kerja sehingga para pegawai mengerti akan tugasnya masing-masing, mengetahui kapan pekerjaan dapat dimulai dan diselesaikan, dan juga mengetahui kepada siapa pekerjaan tersebut dipertanggungjawabkan (Turangan et al., 2016).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai dalam sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2006) terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi disiplin kerja, yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan  
Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan;
2. Teladan pimpinan  
Pimpinan memiliki peranan penting karena akan dijadikan teladan dan panutan oleh pegawainya khususnya dalam hal kedisiplinan;
3. Balas jasa  
Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaan semakin baik, maka kedisiplinan karyawan akan semakin baik pula. Kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh adanya balas jasa terhadap hasil kerja mereka dan jika terpenuhi diharapkan kinerja mereka akan semakin baik;
4. Keadilan  
Keadilan dalam menegakan kedisiplinan dalam hal pemberian hukuman akan membentuk kedisiplinan pegawai;

5. Pengawasan melekat  
Atasan harus mampu melakukan pengawasan yang baik terhadap bawahannya baik secara prestasi kerja, moral, sikap, dan gairah bekerja;
6. Sanksi hukuman  
Dengan sanksi yang semakin berat diharapkan mampu untuk mengurangi hal-hal yang bersifat indisipliner dari para pegawainya;
7. Ketegasan  
Pimpinan harus tegas dalam menindak serta memberi hukuman kepada pegawai yang melanggar sesuai sanksi yang diberlakukan;
8. Hubungan kemanusiaan  
Hubungan kemanusiaan yang harmonis baik antara pegawai dengan pegawai maupun antara pimpinan dengan pegawai diharapkan mampu membuat suasana kerja yang nyaman agar dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah dorongan yang hadir pada diri individu agar mampu melakukan sesuatu demi mencapai tujuan yang dikehendaki baik dari internal maupun eksternal (Mangkunegara, 2017). Luthan mengatakan bahwa sebuah proses yang terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan fisiologis atau psikologis seseorang dapat memicu perilaku ataupun dorongan untuk mencapai sesuatu disebut sebagai motivasi (Sobirin, 2016). Stanford berpendapat bahwa motivasi adalah kondisi dimana manusia mengarahkan dirinya ke suatu arah tujuan tertentu (Mangkunegara, 2017).

Robbins & Judge (2013) mendefinisikan motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha namun intensitas yang tinggi tidak selalu membawa hasil yang diinginkan kecuali bila upaya tersebut secara jelas diarahkan ke suatu tujuan yang dapat menguntungkan organisasi.

Teori kebutuhan McClelland menurut Robbins & Judge (2013) bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan tertentu perilakunya akan berbeda dengan seseorang yang memiliki kebutuhan tertentu. Ia juga menyimpulkan bahwa manusia memiliki tiga macam kebutuhan, yakni: (1) Kebutuhan berprestasi (*nAch*), yaitu sikap seseorang yang bersedia untuk berkompetisi dengan standar yang cukup tinggi. (2) Kebutuhan untuk berkuasa (*nPow*), yaitu kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi perilaku orang lain namun terdapat kecenderungan untuk bertanggung jawab terhadap orang lain tersebut. (3) Kebutuhan berafiliasi (*nAff*), kemauan yang kuat untuk menjaga serta menjalin hubungan dengan orang lain.

### **Kinerja Pegawai**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Artinya kinerja merupakan hasil kerja atas pekerjaan yang diberikan kepadanya telah sesuai (Mangkunegara, 2017).

Kinerja dapat diukur dan diketahui jika pegawai baik secara individu maupun secara kelompok telah memiliki standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan hal tersebut jika sebuah organisasi tidak memiliki target ataupun tujuan yang jelas maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai maupun kinerja organisasi tidak dapat diukur dengan baik (Pratama & Pasaribu, 2020).

Kinerja adalah tindakan seseorang berupa gabungan dari kemampuan usaha yang dilakukan agar dapat memperoleh hasil yang diinginkannya, dengan terdapatnya dorongan yang lebih atau kemampuan yang cukup maka seseorang mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Hamdani et al., 2019). Mathis dan Jackson



dalam (2010) mengungkapkan bahwa dalam menilai kinerja pegawai telah ditetapkan beberapa indikator, sebagai berikut :

- 1) *Quality of output* (kualitas keluaran)  
Kualitas keluaran merupakan penilaian yang dilihat dari sisi kualitas tiap-tiap pekerjaan dan juga hasil dari pekerjaan tersebut;
- 2) *Quantity of output* (kuantitas keluaran)  
Kuantitas keluaran menilai kinerja seseorang berdasarkan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan beserta hasilnya;
- 3) *Timelines of output* (waktu keluaran)  
Ketepatan waktu yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan hingga selesai;
- 4) *Presences at work* (tingkat kehadiran)  
Tingkat kehadiran pegawai akan menunjukkan kinerja pegawai hal ini terkait dengan kedisiplinan;
- 5) *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan)  
Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada;
- 6) *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang diselesaikan)  
Suatu pekerjaan mampu diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana.

#### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL**

Iklm organisasi merupakan persepsi individu terkait karakteristik serta kondisi organisasi yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang menjalani pekerjaan (Subawa & Surya, 2017). Berlandaskan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2017) dan Triastuti (2018) iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya jika iklim organisasi ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. Berdasarkan penelitian terkait adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja juga menjadi hal yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Tanpa adanya disiplin maka hasil dari pekerjaan pegawai tidak akan mencapai target yang telah ditetapkan dan tentu hal ini sedikit banyak akan berdampak pada organisasi jika tanggungjawab yang diberikan kepadanya tidak dijalankan dengan baik. Menurut Mangkunegara dan Octorend (2015) disiplin kerja merupakan upaya manajemen organisasi perusahaan untuk melaksanakan atau menjalankan aturan atau peraturan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan tanpa terkecuali.

Hal ini senada dengan penelitian yang oleh Mamesah, et al. (2016) dan penelitian yang dilakukan oleh Farhah et al. (2020) bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian terkait adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Iklm organisasi selain mempengaruhi kinerja juga memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Menurut penelitian dari Sinaga dan Tunas (2019) diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan pada motivasi kerja. Iklim organisasi yang baik akan membawa dampak yang baik pula untuk motivasi kerja para pegawai bagi organisasi. Semakin kondusif iklim organisasi yang diciptakan maka akan tinggi pula motivasi kerja para pegawai hal Berdasarkan penelitian terkait adanya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3 : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja



Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Parinduri, Yusmartoto, dan Hernawati (2017) dalam penelitiannya memperoleh hasil dalam penelitiannya bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian dari Aggrainy et al. (2018) dalam penelitiannya turut memperoleh kesimpulan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Berlandaskan penelitian tersebut dapat terlihat bahwa memang ada hubungan antara disiplin kerja dengan motivasi. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi turut dipengaruhi oleh adanya motivasi kerja dalam diri pegawai tersebut. Berdasarkan penelitian terkait adanya pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

Motivasi memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mubarak et al. (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan penelitian dari Hersona dan Sidharta (2017) diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin banyak motivasi yang diterima oleh pegawai maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Herdani et al., 2021). Hal ini senada dengan dengan yang dikatakan oleh Woru et al. (2021) bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi itu pula kinerja para pegawai.

Motivasi menjadi dasar dari seseorang untuk melakukan sesuatu dan tanpa adanya motivasi tentu akan sulit bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya tersebut. Menurut Chong yang dijelaskan oleh Murtiningsih & Puspa (2019) motivasi adalah kekuatan yang mampu mendorong seseorang baik dari dalam maupun luar diri individu yang menyebabkan seseorang memilih suatu tindakan dan perilaku. Berdasarkan penelitian terkait adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

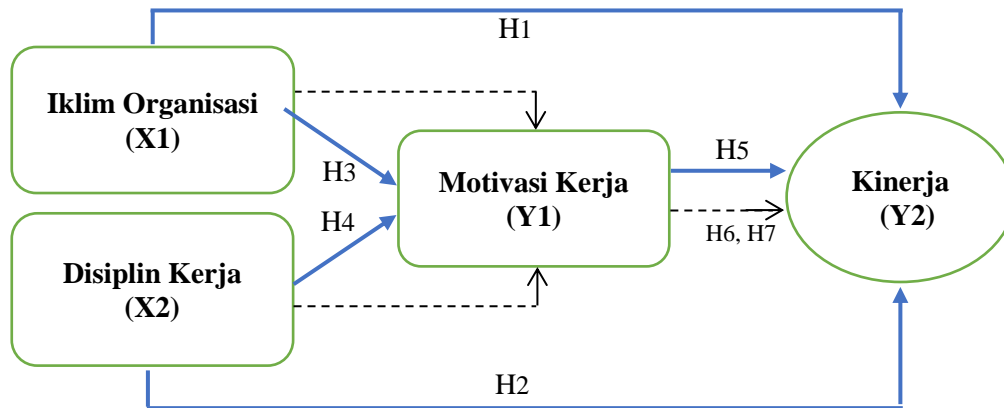
H5 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tentu akan berdampak baik untuk organisasi dimana dia berada. Hal ini memiliki kesesuaian dengan hasil penelitian dari Hidayat dan Ratmawati (2019) bahwa motivasi kerja mampu memediasi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai serta hasil dari penelitian Kurniawan dan Heryanto (2019) yang mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari hasil yang didapatkan dari beberapa penelitian terkait adanya peran motivasi kerja dalam memediasi iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H6 : Motivasi Kerja dapat memediasi Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

H7 : Motivasi Kerja dapat memediasi Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Beranjak dari penjelasan mengenai Iklim Organisasi, Disiplin kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai diatas, maka dapat dibentuk kerangka konseptual penelitian yang dapat menjelaskan mengenai keterhubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel independen, *intervening*, dan dependen. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN sebanyak 161 orang. Sampel penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria responden adalah pegawai di tingkat *middle management*.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket yang dibagikan kepada responden melalui *google form*. Iklim organisasi diukur dengan 16 indikator yang digunakan oleh Sunarsih & Helmiatin (2017), yaitu tanggungjawab, standar-standar, struktur, penghargaan, dan dukungan. Disiplin kerja diukur dengan 10 indikator yang diadopsi dari penelitian Ayu & Sinaulan (2018), yakni tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Pengukuran motivasi kerja menggunakan 8 indikator yang diadopsi dari penelitian Ansyari & Kasmir (2018), yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kebutuhan untuk berafiliasi. Kinerja karyawan diukur menggunakan 13 indikator yang diadopsi dari penelitian Akbari et al. (2019), yakni kualitas keluaran, kuantitas keluaran, waktu keluaran, tingkat kehadiran, efisiensi pekerjaan, dan efektivitas pekerjaan. Pengukuran atas seluruh variabel akan menggunakan skala likert dengan bobot penilaian yaitu, STS (Sangat Tidak Setuju) 1, TS (Tidak Setuju) 2, KS (Kurang Setuju) 3, S (Setuju) 4, SS (Sangat Setuju) 5.

Analisis data menggunakan *Smart PLS* melalui prosedur pengolahan data dua tahap. Pertama, yakni analisis model pengukuran (*outer model*). Pada tahap ini data penelitian akan dianalisis serta di uji validitas serta reliabilitasnya. Validitas data akan diukur dengan nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*, dan untuk realibilitas akan diukur dengan nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, *average variance extract*. Kedua, setelah melewati uji validitas dan realibilitas akan dilanjutkan dengan mengavaluasi model struktural (*inner model*) dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan uji t untuk signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Kemudian, akan dilakukan *path analysis* berdasarkan data yang telah diolah untuk mencari hubungan yang terjadi antara variabel-variabel yang digunakan.



**HASIL & PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini memuat karakteristik responden, hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang kemudian dijelaskan relevansinya dengan konsep dan kondisi pegawai di Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN.

**Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang mewakili pegawai di Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.** Karakteristik Responden

<b>Karakteristik</b>	<b>Status</b>	<b>Total</b>	<b>Persentase</b>
Status Pernikahan	Menikah	86	71,11%
	Belum Menikah	35	28,99%
	<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>
<i>Gender</i>	Pria	54	44,60%
	Wanita	67	55,40%
	<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>
Latar Pendidikan	SMA	3	2,50%
	Diploma	16	13,20%
	Sarjana	83	68,60%
	Pasca Sarjana	19	15,70%
	<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>
Masa Bekerja	< 5 Tahun	74	61%
	5 s.d. 10 Tahun	29	24%
	> 10 Tahun	18	15%
	<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>
Rentang Usia	< 25 Tahun	3	2,50%
	25 - 30 Tahun	54	44,60%
	31 - 35 Tahun	43	35,50%
	36 - 40 Tahun	8	6,60%
	41 - 45 Tahun	5	4,10%
	46 - 50 Tahun	4	3,30%
	51 - 55 Tahun	5	4,10%
	> 55 Tahun	0	0%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>	

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 2. di atas dapat dilihat mayoritas responden sudah menikah, yaitu sebanyak 86 orang (71,11 persen) sedangkan yang belum menikah 35 orang (28,99). Berdasarkan gender, didominasi oleh 67 responden perempuan (55,40 persen) dan 54 responden laki-laki (44,60 persen). Masa bekerja pegawai terbanyak adalah < 5 tahun sebanyak 74 orang (61%) dan latar belakang responden paling banyak merupakan lulusan sarjana sebanyak 83 orang (68,60 persen) dan untuk rentang usia paling banyak berada di rentang umur 25 – 35 tahun (44,60 persen).

Pengukuran model penelitian yang dilakukan dengan bantuan *Smart PLS 3* menemukan bahwa terdapat dua (2) pertanyaan yang memiliki loading faktor kurang dari 0,5, yaitu item IO 15 dan item MK 4, sehingga kedua pertanyaan tersebut dieliminasi dan dilakukan pengujian kembali. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas setelah kedua butir pertanyaan yang tidak valid dieliminasi adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.** Nilai *Outer Loading/Factor Loading*

Indikator	Iklm Organisasi	Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Keterangan
<b>Disiplin Kerja</b>					
Tujuan organisasi		0,757			Valid
Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan pegawai		0,746			Valid
Teladan pimpinan		0,755			Valid
Penghargaan		0,814			Valid
Keadilan		0,806			Valid
Pengawasan melekat		0,833			Valid
Sanksi hukum		0,829			Valid
Ketegasan		0,834			Valid
Komunikasi pimpinan pegawai		0,746			Valid
Komunikasi sesama pegawai		0,565			Valid
<b>Iklm Organisasi</b>					
Pengambilan keputusan	0,652				Valid
Pemecahan masalah	0,565				Valid
Standar kinerja yang ditetapkan	0,679				Valid
Menjaga kinerja	0,769				Valid
Rencana kerja dan tujuan	0,634				Valid
Melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi	0,573				Valid
Melaksanakan prokerja	0,634				Valid
Sesuai SOP	0,696				Valid
Apresiasi dari atasan	0,691				Valid
Pujian atas kinerja yang baik	0,750				Valid
Saling mendukung sesama pegawai	0,659				Valid
Saling membantu antar pegawai	0,579				Valid
Otonomi pekerjaan	0,603				Valid
Rasa bangga	0,624				Valid
Keputusan bertahan	0,621				Valid
<b>Motivasi</b>					
Semangat lebih unggul			0,556		Valid
Tanggung jawab pada tugas			0,719		Valid
Pencapaian target			0,725		Valid
Keinginan mempengaruhi orang			0,706		Valid
Penghormatan			0,639		Valid
Kepercayaan pada rekan kerja			0,637		Valid
Kepedulian pada rekan kerja			0,727		Valid

Indikator	Iklm Organisasi	Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Keterangan
<b>Kinerja</b>					
Terampil				0,678	Valid
Hasil kerja lebih baik				0,566	Valid
Kualitas pekerjaan sesuai standar				0,766	Valid
Meningkatnya hasil kerja				0,784	Valid
Capaian melebihi target				0,665	Valid
Waktu penyelesaian lebih cepat				0,568	Valid
Waktu penyelesaian lebih cepat dibanding rekan				0,718	Valid
Izin di jam kerja				0,828	Valid
Kesesuaian kehadiran				0,746	Valid
Efisien dalam sarana				0,767	Valid
Efisien waktu				0,783	Valid
Ketepatan waktu				0,504	Valid
Ketepatan penyelesaian tugas				0,670	Valid

Sumber : Hasil olah data SmartPLS

Nilai *discriminant validity* dari model pengukuran sudah memenuhi syarat karena korelasi konstruk dengan *item* pengukuran sudah lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Sebelum nilai *crossloading* seperti pada tabel 4 dinyatakan valid, peneliti harus mengeluarkan kembali 1 (satu) pertanyaan dari model penelitian. Hal ini dikarenakan nilai pada konstruk disiplin kerja masih ditemui nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan konstruk pada blok lainnya yakni pada *item* DK 10.

**Tabel 4.** Nilai *Discriminant Validity*

	Iklm Organisasi	Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Validitas
DK 1	0,532	<b>0,771</b>	0,450	0,502	Valid
DK 2	0,620	<b>0,755</b>	0,410	0,395	Valid
DK 3	0,508	<b>0,765</b>	0,501	0,489	Valid
DK 4	0,560	<b>0,844</b>	0,454	0,451	Valid
DK 5	0,575	<b>0,816</b>	0,440	0,479	Valid
DK 6	0,677	<b>0,843</b>	0,529	0,569	Valid



	Iklm Organisasi	Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Validitas
DK 7	0,557	<b>0,828</b>	0,477	0,502	Valid
DK 8	0,648	<b>0,837</b>	0,496	0,578	Valid
DK 9	0,598	<b>0,730</b>	0,484	0,491	Valid
IO 1	<b>0,652</b>	0,409	0,507	0,562	Valid
IO 2	<b>0,565</b>	0,226	0,508	0,503	Valid
IO 3	<b>0,679</b>	0,404	0,427	0,521	Valid
IO 4	<b>0,769</b>	0,548	0,526	0,633	Valid
IO 5	<b>0,634</b>	0,412	0,432	0,505	Valid
IO 6	<b>0,573</b>	0,413	0,357	0,350	Valid
IO 7	<b>0,634</b>	0,599	0,315	0,387	Valid
IO 8	<b>0,696</b>	0,475	0,428	0,529	Valid
IO 9	<b>0,691</b>	0,639	0,451	0,601	Valid
IO 10	<b>0,750</b>	0,629	0,504	0,572	Valid
IO 11	<b>0,659</b>	0,511	0,415	0,406	Valid
IO 12	<b>0,579</b>	0,300	0,443	0,373	Valid
IO 13	<b>0,603</b>	0,467	0,460	0,444	Valid
IO 14	<b>0,624</b>	0,616	0,556	0,512	Valid
IO 16	<b>0,621</b>	0,495	0,508	0,479	Valid
MK 1	<b>0,343</b>	0,272	0,556	0,406	Valid
MK 2	<b>0,531</b>	0,420	0,720	0,583	Valid
MK 3	<b>0,661</b>	0,563	0,726	0,707	Valid
MK 5	<b>0,391</b>	0,347	0,707	0,551	Valid



	Iklm Organisasi	Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Validitas
MK 6	<b>0,369</b>	0,298	0,640	0,477	Valid
MK 7	<b>0,444</b>	0,423	0,635	0,443	Valid
MK 8	<b>0,513</b>	0,396	0,726	0,592	Valid
KP 1	<b>0,512</b>	0,320	0,657	0,678	Valid
KP 2	<b>0,366</b>	0,164	0,464	0,568	Valid
KP 3	<b>0,516</b>	0,479	0,614	0,718	Valid
KP 4	<b>0,635</b>	0,517	0,729	0,828	Valid
KP 5	<b>0,555</b>	0,425	0,613	0,746	Valid
KP 6	<b>0,580</b>	0,457	0,615	0,767	Valid
KP 7	<b>0,567</b>	0,376	0,583	0,783	Valid
KP 8	<b>0,480</b>	0,388	0,370	0,504	Valid
KP 9	<b>0,556</b>	0,545	0,497	0,670	Valid
KP 10	<b>0,524</b>	0,497	0,360	0,567	Valid
KP 11	<b>0,580</b>	0,420	0,587	0,766	Valid
KP 12	<b>0,544</b>	0,432	0,661	0,784	Valid
KP 13	<b>0,580</b>	0,647	0,554	0,665	Valid

Sumber : Hasil olah data SmartPLS

Nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability*, *average variant extracted (AVE)* dari masing-masing variabel sudah memenuhi ambang batas nilai yang telah ditetapkan seperti data yang tersaji pada tabel 5, yakni nilai *cronbach's alpha* dan *compiste reliability* > 0,7 dan nilai *AVE* > 0,5 dengan mengeluarkan 11 butir pertanyaan kembali dari model penelitian yang memiliki nilai *AVE* < 0,5.



**Tabel 5.** Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (CR)</i>	<i>Average VarianceExtracted (AVE)</i>
Iklm Organisasi	0,876	0,901	0,504
Disiplin Kerja	0,929	0,941	0,640
Motivasi Kerja	0,773	0,845	0,524
Kinerja Pegawai	0,913	0,927	0,538

Sumber : Hasil olah data SmartPLS

Nilai dari R-Square variabel motivasi kerja sebesar 0,470 yang memiliki arti bahwa motivasi kerja mampu dijelaskan oleh iklim organisasi dan disiplin kerja sebesar 47% sedangkan sisanya yaitu sebesar 53% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Nilai *R-Square* dari kinerja pegawai adalah sebesar 0,726 yang memiliki arti bahwa kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh iklim organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja sebesar 72,6% sedangkan sisanya yaitu sebesar 27,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini dan hasil tersebut sudah cukup baik dalam menjelaskan variabel motivasi kerja serta kinerja pegawai seperti data yang disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6.** Koefisien Determinasi (R-square)

Variabel	Nilai <i>R-Square</i>
Motivasi Kerja	0,470
Kinerja Pegawai	0,726

Sumber : Hasil olah data SmartPLS

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) diperoleh nilai-nilai koefisien jalur dalam tabel berikut ini

**Tabel 7.** Koefisien Jalur

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STD EV )</i>	<i>P Values</i>
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	<b>-0,016</b>	-0,006	0,083	<b>0,187</b>	<b>0,851</b>
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0,229	0,227	0,097	2,368	0,018
Iklim Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,347	0,335	0,084	4,111	0,000
Iklim Organisasi -> Motivasi Kerja	0,496	0,507	0,101	4,891	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,592	0,592	0,057	10,388	0,000

Sumber : Hasil olah data SmartPLS

Berdasarkan Tabel 7 dapat diperoleh informasi bahwa hipotesis iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai mendapatkan nilai koefisien beta sebesar 0,347 dan t-statistik sebesar 4,111. Nilai t-statistik iklim organisasi terhadap kinerja pegawai  $> 1,96$  dan P Values  $< 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

Hipotesis kedua menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar -0,016 dan t-statistik sebesar 0,187. Nilai t-statistik disiplin kerja terhadap kinerja pegawai  $< 1,96$  dan P Values  $> 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua ditolak.

Hipotesis ketiga pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta iklim organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,496 dan t-statistik sebesar 4,891. Nilai t-statistik iklim organisasi terhadap motivasi kerja  $> 1,96$  dan P Values  $< 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Hipotesis keempat menguji pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta disiplin kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,229 dan t-statistik yaitu sebesar 2,368. Nilai t-statistik disiplin kerja terhadap motivasi kerja  $> 1,96$  dan P Values  $< 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis keempat diterima.

Hipotesis kelima menguji pengaruh motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta iklim organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,592 dan t-statistik sebesar 10,388. Nilai t-statistik motivasi kerja terhadap kinerja pegawai  $> 1,96$  dan P Values  $< 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis kelima diterima.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara variabel iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai dengan variabel motivasi kerja sebagai variabel Intervening, seperti ditunjukkan pada Tabel 8.

**Tabel 8. Indirect Effects**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
<b>Disiplin Kerja -&gt; Motivasi Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,136	0,133	0,056	2,424	0,016
<b>Iklim Organisasi -&gt; Motivasi Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,294	0,302	0,073	4,003	0,000

Sumber : Hasil olah data SmartPLS

Hipotesis keenam menguji peran motivasi kerja dalam memediasi iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta iklim organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 0,294 dan t-statistik sebesar 4,003 sedangkan disiplin kerja memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,136 dengan t-statistik sebesar 2,424. Nilai t-statistik iklim organisasi melalui motivasi terhadap kinerja dan disiplin kerja melalui motivasi terhadap kinerja  $> 1,96$  maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis keenam dan ketujuh diterima.

## PEMBAHASAN

Terdapat tujuh temuan dalam penelitian ini, yaitu :

**Pertama** Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa bila sebuah iklim organisasi dapat berjalan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Saefullah (2021) dan Siregar & Evanita (2020) yang memperoleh hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Iklim organisasi di Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN berhubungan erat dengan keberadaan standar-standar yang berkaitan dengan upaya menjaga kinerja pegawai dan pujian dari atasan, pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan SOP dan apresiasi dari pimpinan.

**Kedua**, disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh berlawanan arah dengan kinerja pegawai, yakni bila disiplin kerja meningkat maka kinerja pegawai akan menurun namun tidak signifikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Tusholihah et al. (2019) memiliki hasil yang sama yakni disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ditinjau dari jawaban seluruh responden, disiplin kerja di Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN berada dalam kategori baik, namun berdasarkan hasil dari uji hipotesis dapat diketahui bahwa tidak selalu pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi pula. Hal ini bisa disebabkan oleh mayoritas pegawai yang memiliki masa kerja dibawah 5 tahun dan berumur 25-30 tahun yang terhitung berada di usia yang produktif sehingga fokus mereka adalah untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun beberapa faktor terkait kedisiplinan kerja tidak dapat terpenuhi seperti datang dan pulang tepat waktu di masa pandemi. Selain itu, tatanan organisasi belum terbentuk secara utuh karena adanya kekosongan pada beberapa jabatan yang tersedia di Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN. Kondisi tersebut menyebabkan kedisiplinan menjadi kurang efektif. Kebijakan *Work From Home (WFH)* dan *Work From Office (WFO)* menyebabkan kedisiplinan pegawai menjadi berbeda bila dibandingkan dengan masa sebelum pandemi Covid-19.

**Ketiga**, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa bila iklim organisasi dapat berjalan dengan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja dari pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Sinaga dan Tunas (2019) dan Zacharias (2019) diperoleh hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif signifikan pada motivasi kerja. Dengan hasil ini juga memperlihatkan bahwa motivasi kerja para pegawai Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN dapat terjaga dengan baik bersamaan dengan kondusifnya kondisi iklim organisasi yang dapat dibuktikan dengan mayoritas pegawai merasa dirinya mampu menjaga kinerjanya dengan baik namun demikian masih ada beberapa pegawai yang cenderung kurang termotivasi untuk bekerja sesuai dengan program kerja yang telah ditentukan.

**Keempat**. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa bila disiplin kerja pegawai tetap terjaga dengan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja dari pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Jufrizen (2018) yang sejalan dengan hasil penelitian ini yakni disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil ini juga memperlihatkan bahwa motivasi kerja para pegawai Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN dapat terjaga dengan baik beriringan dengan baiknya disiplin kerja pegawai. Mengingat hasil kerja dari para pegawai tersebut selalu dipantau secara periodik oleh pimpinan sehingga mengharuskan mereka dapat menjaga motivasi kerja mereka agar dapat memperoleh hasil yang maksimal dalam bekerja.

**Kelima**, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa bila motivasi kerja pegawai tetap terjaga dengan baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Helmiati (2017) yang mendapati hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja



pegawai. Dengan hasil ini juga memperlihatkan bahwa motivasi kerja para pegawai Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN dapat terjaga dengan baik bersamaan dengan meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini bisa diketahui dari pegawai di Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN yang merasa tidak memiliki keinginan untuk menunda-nunda pekerjaan serta memiliki kesadaran secara penuh atas tanggungjawab pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

**Keenam**, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa iklim organisasi Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat bila karyawan memiliki motivasi kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari oleh Zacharias (2019) bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan melalui motivasi kerja terhadap kinerja namun untuk hasil disiplin kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti hasil penelitian dari Jufrizen (2018) yang memperoleh hasil bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

**Ketujuh**, motivasi kerja mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara penuh. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai sangat ditentukan oleh peran motivasi kerja dalam memediasi disiplin kerja. Artinya disiplin kerja pegawai hanya akan dapat meningkatkan kinerja apabila mereka memiliki motivasi kerja yang baik. Dengan demikian motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai, bagian SDM di Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN perlu mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai melalui berbagai program-program yang relevan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Inspektorat utama BRIN. Iklim organisasi juga memiliki pengaruh tak langsung terhadap kinerja pegawai, yaitu melalui motivasi kerja. Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun memiliki pengaruh tak langsung yaitu melalui motivasi kerja. Dengan demikian motivasi kerja terbukti dapat memediasi pengaruh iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat utama BRIN.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja pegawai Inspektorat utama BRIN. Temuan tersebut membawa implikasi bagi pengelola SDM di lingkungan Inspektorat utama BRIN agar memprioritaskan peningkatan motivasi kerja para pegawai dengan memperhatikan iklim organisasi dan disiplin kerja. Aspek-aspek dalam iklim organisasi (standar yang dapat menjaga kinerja para pegawai dan pujian dari atasan) dan disiplin kerja (ketegasan, pengawasan melekat, sanksi hukum).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah hanya menggunakan dua variabel bebas (iklim organisasi dan disiplin kerja) serta penggunaan kuesioner online karena masih dalam masa pandemi yang membatasi pertemuan, sehingga tidak ada interaksi antara peneliti dan responden. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan jumlah variabel bebas yang diteliti dan mempertimbangkan variabel selain motivasi kerja sebagai variabel intervening.



## REFERENSI

- Akbari, R., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2019). Dampak Hubungan Karyawan dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 1(2), 382–393. <https://doi.org/10.31539/jomb.v1i2.685>
- Angrainy, I. F., Darsono, N., & Putra, T. R. I. (2018). Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 1–10.
- Ansyari, D., & Kasmir, D. (2018). *Ansyari dan Kasmir 263-274 Jurnal SWOT. VIII(2)*.
- Ayu, D. K., & Sinaulan, J. H. (2018). Pengaruh Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bintang Satoe Doea. In *Jurnal Ekonomi* (Vol. 20, Issue 3).
- Dewi, E. N. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan Kesehatan. *Jurnal Publik*, 11(1), 89–100. <http://journal.uniga.ac.id/index.php/JPB/article/view/122>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge.
- Farhah, A., Ahiri, J., & Ilham, Muh. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 5(1), 1–7. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/jopspe>
- Hamdani, Mulyanti, R. Y., & Abdillah, F. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pengemudi Grab Bike. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 9(2), 89–103. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Hardiansyah, A., Soehardi, & Rony, Z. T. (2019). Kinerja Pegawai Bank Ocbc Nisp Bagian Record Management Dan Partnership Operation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 6(2), 147–161.
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). PT. Bumi Aksara.
- Herdani, G., Suwarsi, S., & Harahap, D. A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19. *Prosiding Manajemen SPeSIA*, 7(1), 1–5.
- Hersona, S., & Sidharta, I. (2017). Influence of Leadership Function, Motivation and Work Discipline on Employees' Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(3), 528–537. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.03.18>
- Hidayat, F. N., & Ratmawati, D. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 29(2), 94–107. <https://doi.org/10.20473/jeba.V29I22019.6215>





- Jufrizen. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 236–245. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Kurniawan, H., & Heryanto. (2019). Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in Department of Tourism , Youth and Sport of Padang District. *Archives of Business Research*, 7(7), 88–101. <https://doi.org/10.14738/abr.77.6639>.
- Mamesah, A. M. C., Kawet, L., & Lengkong, V. P. K. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lpp Rri Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 600–611. <https://doi.org/10.35794/emba.v4i3.14294>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 3(8), 318–328. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030803>
- Mathis, R. L., & Jackson, H. (2010). *Human Resource Management* (13th Edition). South-Western College Publishing.
- Mubarak, R., Adam, M., & Djalil, M. A. (2020). the Effect of Work Discipline, Work Ethic and Work Environment on Work Motivation and Its Impact on Employee Performance of Aceh Education Office Province of Aceh, Indonesia. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 05(03), 687–700. <https://doi.org/10.46609/ijsser.2020.v05i03.007>
- Murtiningsih, R. S., & Tiarapuspa. (2019). Masihkah Job Satisfaction dan Motivation Memengaruhi Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 12(1), 147. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v12i1.3000>
- Nasution, I., Zuhendry, & Rosanti, R. (2020). Pengaruh Bekerja Dari Rumah (Work From Home) Terhadap Kinerja Karyawan BPKP. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Budgeting*, 1(1), 9–14.
- Nugroho, A. D., Suryandari, L., & Sumarsid. (2019). The Effect of Leadership Style and Discipline of Work on Work Motivation as An Intervening Variable and Impact on the Performance of Teachers of Islamic Education Park, Gedangan Sidoarjo. *Journal of Resources Development and Management*, 53, 35–45. <https://doi.org/10.7176/jrdm/53-04>
- Parinduri, L., Yusmartoto, & Hernawati, T. (2017). Pengaruh Disiplin dan Komitmen Terhadap Motivasi kerja Karyawan di Pabrik Kelapa Sawit PTPN I Tanjung Seumantoh, Aceh Timiang. *Buletin Utama Teknik*, 13(1), 21–28.



- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(September), 259–272.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th Edition). Pearson.
- Rohyani, I. (2018). Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin, Iklim Organisasi Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Seretariat Daerah Kabupaten Kebumen. *Fokus Bisnis : Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 14(2). <https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v14i2.172>
- Saefullah, E. (2021). The Role of Discipline, Organizational Climate, Placement and Motivation in Improving the Performance of State Civil Services (ASN) in the Department of Library and Regional Acceptance of Banten Province. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.53067/ije3.v1i1>
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simatupang, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *JUDICIOUS*, 2(1). <https://doi.org/10.37010/jdc.v2i1.198>
- Sinaga, A., Abdullah, T., & Tunas, B. (2019). The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employees of Education Department in DKI Jakarta. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 3(2), 41–57. <https://doi.org/10.21009/jobbe.003.2.03>
- Siregar, F. L. S., & Evanita, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership, Organization Climate and Work Discipline on Employee Performance at Royal Denai Group Hotel Bukittinggi. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 124(4), 749–754.
- Sobirin, A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Universitas Terbuka.
- Subawa, I. K. A., & Surya, I. B. K. (2017). PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMA 1 GIANYAR. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(4), 1962–1990.
- Sunarsih, N., & Helmiatin. (2017). Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 6(1), 262–276.
- Susanto, N. (2019). Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *Agora*, 7(1), 2.
- Swarjana, I. K. (2022). *Konsep Pengetahuan, Sikap, Perilaku, Persepsi, Stres, Kecemasan, Nyeri, Dukungan Sosial, Kepatuhan, Motivasi, Kepuasan, Pandemi Covid-19, Akses Layanan Kesehatan – Lengkap Dengan Konsep Teori, Cara Mengukur Variabel, dan Contoh Kuesioner*. Andi Publisher.



- Turangan, R. B., Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. J. (2016). Employee Performance Analysis Through Leadership Style, Motivation & Work Discipline (At Waroeng Charity Manado). *Jurnal EMBA*, 4(1), 1068–1076.
- Tusholihah, M., Hasyim, A. N., Novitasari, A., Oktavia, P., Lestari, F. I., Fadli, M., & Sobari, A. M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing. *E-Journal Equilibrium Manajemen*, 5(2), 1–11. <http://jurnal.manajemen.upb.ac.id>
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat.
- Woru, D., Erari, A., & Rumanta, M. (2021). Kinerja Pegawai Dipengaruhi oleh Komunikasi, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 4(1), 8–20. <https://doi.org/10.31539/alignment.v4i1.2001>
- Zacharias, T. (2019). Pengaruh Budaya Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Maluku. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 1–14. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v1i1.4351>