

UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DARI ASPEK PENGAWASAN, BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

*Efforts to Improve Employee Performance From the Aspects of Supervision, Organizational Culture, Work Discipline and Job Satisfaction at PT. Yogyakarta Special Region Regional Development Bank*

HARYADI

[misterharyadi@gmail.com](mailto:misterharyadi@gmail.com)

Program Magister Manajemen STIE-AUB Surakarta  
2021

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis secara empiris upaya peningkatan kinerja pegawai dari aspek pengawasan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta sejumlah 96 pegawai, sampel diambil dengan teknik sensus. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan uji instrument yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji linieritas, analisis regresi, analisis jalur, Uji t, Uji F, Uji koefisien determinasi dan analisis korelasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji F dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel pengawasan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai. Nilai  $R^2$  total sebesar 0,664 ini berarti bahwa kinerja Pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dijelaskan oleh variabel pengawasan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja sebesar 66,4%. Berdasarkan hasil analisis, baik pengaruh langsung dan tidak langsung, maka pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja, merupakan pengaruh yang paling efektif atau dominan terhadap kinerja jika dibandingkan dengan jalur yang lain. Variabel kepuasan kerja terbukti tidak efektif atau dalam penelitian tidak terbukti sebagai variabel pemediasi.

**Kata Kunci** : Pengawasan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to empirically analyze the efforts to improve employee performance from the aspects of supervision, organizational culture, work discipline and job satisfaction at PT. Yogyakarta Special Region Regional Development Bank. The population in this study were employees at PT. Yogyakarta Special Region Development Bank totaling 96 employees, samples were taken using census techniques. The analysis technique used is to use a test instrument which includes validity and reliability tests, linearity test, regression analysis, path analysis, t test, F test, determination coefficient test and correlation analysis. Hypothesis test results show that

supervision has a significant positive effect on job satisfaction, organizational culture has a negative and insignificant effect on employee job satisfaction. Work discipline has a significant positive effect on employee job satisfaction. Supervision has a significant positive effect on employee performance. Organizational culture has no significant negative effect on employee performance. Work discipline has a significant positive effect on employee performance. Job satisfaction has no significant positive effect on employee performance. The results of the F test can be concluded together that the variables of supervision, organizational culture, work discipline and job satisfaction have a significant positive effect on employee performance. The total R<sup>2</sup> value of 0.664 means that the employee performance at PT. The Yogyakarta Special Region Development Bank is explained by the variables of supervision, organizational culture, work discipline and job satisfaction of 66.4%. Based on the results of the analysis, both direct and indirect effects, the direct effect of work discipline on performance is the most effective or dominant influence on performance when compared to other channels. Job satisfaction variable is proven ineffective or in research not proven as a mediating variable

**Keywords:** *Supervision, Organizational Culture, Work Discipline, Job Satisfaction, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Brahmasari, (2014) menjelaskan bahwa suatu keberhasilan sebuah bangsa dapat tergantung pada kualitas sumber daya manusia didalamnya, dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat menciptakan kemajuan diberbagai bidang. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, baik itu di organisasi publik maupun swasta juga ditentukan oleh salah satu faktor yaitu sumber daya manusia.

Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau sistem evaluasi. Ini akan menjadi kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Adapun (Robbins, 2012) menerangkan kinerja adalah buah hasil kerja seseorang pegawai untuk waktu periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Atas dasar pengertian di atas, peneliti memandang kinerja pegawai perlu dikaji secara empiris lebih mendalam serta dihubungkan dengan beberapa variabel yang secara teoritis mempengaruhinya.

Seperti yang diungkapkan Situmorang (2018) bahwa pengawasan harus dilakukan sendiri oleh setiap pimpinan organisasi berupa upaya tindakan atau kegiatan usaha untuk pengawasan dan pengendalian anak

buah secara langsung. Faktor pengawasan kerja merupakan faktor yang penting dalam setiap penyelesaian pekerjaan baik itu organisasi kecil maupun organisasi besar dalam rangka peningkatan kinerja. Suatu tindakan pengawasan kerja yang baik akan menyebabkan pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan dapat menghasilkan *output* kerja yang baik pula.

Apabila ketertiban pengawasan tidak terkontrol maka dapat merugikan entitas antara lain: adanya kesalahan dalam pekerjaan, kekurangan-kekurangan dalam pekerjaan, kelemahan dan cara kerjanya, rintangan dan hambatan yang dialami, kegagalan ataupun sukses yang dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan. Seperti yang dikemukakan oleh Ahmad, (2012) dalam penelitiannya tentang *Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices*, menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengawasan dengan praktek-praktek kinerja manajemen di Pakistan. Atas dasar uraian di atas, maka dalam penelitian ini pengawasan ditetapkan sebagai salah satu variabel yang diprediksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusdiana, (2018), Yani & Kristanto, (2016), Zulkifli & Gani, (2018), Hutabarat, (2019), Alfiah, (2019), menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin baik pengawasan yang dilakukan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Akan tetapi hasil yang berbeda dilakukan oleh Sudiarditha, susita & Kartini, (2019), Harinoto, (2017), yang menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Adanya perbedaan hasil penelitian (*Research gap*) maka penelitian ini akan membuktikan secara empiris hubungan pengawasan terhadap kinerja pegawai.

Pendapat Brown (2018) bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang diikuti oleh sekumpulan anggota suatu organisasi, dan menjadikan sebuah organisasi beda dengan organisasi yang lain. Tata nilai dalam budaya organisasi dapat berperan sebagai sumber kekuatan penting yang diyakini dan dianut secara luas untuk menghadapi tantangan perubahan lingkungan. Namun demikian Apabila budaya organisasi tidak sesuai dengan tujuan organisasi maka Budaya organisasi dapat menjadi beban bagi keberhasilan organisasi. Misalnya situasi lingkungan bisnis yang menuntut adanya adaptasi dan perubahan organisasi, namun di sisi lain budaya organisasi menginginkan tidak adanya perubahan dan mempertahankan status quo, maka organisasi akan mengalami kelembaman yang pada akhirnya dapat mengalami kemunduran.

Hasil penelitian Hutabarat, (2019), Alfiah, (2019), Sudiarditha, susita & Kartini, (2019), Harinoto, (2017), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian Kusdiana, (2018), Yani & Kristanto, (2016),

Sabri, Ilyas & Amjad, (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya perbedaan hasil penelitian (*Research gap*) maka penelitian ini akan membuktikan secara empiris hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Fenomena yang terjadi di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang terkait dengan pengawasan, budaya organisasi dan disiplin kerja yang selama ini belum optimal, hal ini dapat dilihat dari jumlah pengawasan yang dilakukan bank terhadap kinerja hanya dievaluasi setiap bulan dan ini sebaiknya ditingkatkan setiap seminggu sekali agar permasalahan yang timbul dapat terselesaikan dengan cepat. Selain itu budaya organisasi perlu ditingkatkan kembali agar pelayanan kepada nasabah menjadi lebih optimal, selain itu faktor disiplin kerja perlu dioptimalkan melihat dari pekerjaan yang harus diselesaikan sebelum *deadline* sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.

Budaya organisasi yang baik, akan membentuk karakteristik pribadi atau organisasi yang baik. Pembentukan budaya organisasi yang baik, seperti pegawai selalu taat pada peraturan, adanya hubungan baik dengan rekan kerja, akan membuat pegawai merasa nyaman saat bekerja. Fenomena terkait budaya organisasi di lingkungan PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta adalah masih terdapat pegawai yang belum maksimal dalam mentaati peraturan yang ditetapkan PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, misalnya masih ada beberapa pegawai yang datang terlambat dan bahkan ijin tidak masuk kantor. Hal ini dapat menimbulkan budaya organisasi yang kurang baik. artinya, budaya organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa

Yogyakarta masih harus ditingkatkan. Harapannya adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif, dimana para pegawai memiliki motivasi, puas dalam bekerja dan memiliki kinerja yang baik.

Seperti yang diungkapkan Hasibuan (2017) bahwa disiplin kerja adalah komitmen untuk taat terhadap kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang undangan dan/atau peraturan kedinasan yang memiliki konsekuensi jika tidak ditaati atau dilanggar akan berdampak peneanaan hukuman disiplin. Nirmala (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur”, menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa disiplin kerja berkaitan dengan menaati tata tertib, ketentuan-ketentuan organisasi yang yang berjalan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta diprediksi telah mampu untuk memenuhi semua pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan dengan hasil yang sesuai dengan tujuan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Artinya tindakan disiplin para pegawai memiliki dampak terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan aspek yang dinilai sebagai aspek ekstrinsik dari sebuah organisasi. Sejalan dengan konsep kepuasan kerja tersebut, fokus masalah yang dinilai berkaitan dengan aspek ekstrinsik dari kepuasan kerja untuk peningkatan kinerja pegawai. Hal ini kinerja pegawai masih

dianggap sebagai pemegang peranan penting dalam pemenuhan kepuasan kerja. Para pegawai merasa tidak puas akan memperlemah kinerja sehingga berdampak bagi organisasi (Siagian 2012). Lolasari, (2019), Alfiyah, (2019), dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## METODE

Sampel yang digunakan memenuhi jumlah kaidah penelitian. Dalam penelitian ini jumlah sampel sebanyak 96 pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Teknik analisis datanya menggunakan teknik kuantitatif. Dalam penelitian ini di analisis dengan *software SPSS*.

## HASIL PENELITIAN

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Linieritas**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,026 <sup>a</sup>	,001	-,043	1,24738090

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Bud Organisasi, Disiplin Kerja, Pengawasan

**Tabel 2.**  
**Analisis Jalur Persamaan 1**

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,556	2,589		3,691	,000
	Pengawasan	,306	,146	,280	2,091	,039
	Budaya Organisasi	,050	,089	-,068	-,562	,576
	Disiplin Kerja	,318	,107	,311	2,962	,004

<sup>a</sup>Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Tabel 3.**  
**Analisis Jalur Persamaan 2**

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,433	2,007		1,212	,229
	Pengawasan	,436	,108	,416	4,018	,000
	Budaya Organisasi	,026	,064	-,036	-,398	,691
	Disiplin Kerja	,446	,081	,455	5,483	,000
	Kepuasan Kerja	,037	,075	,039	,495	,622

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 4.**  
**Uji t Persamaan 1**

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,556	2,589		3,691	,000
	Pengawasan	,306	,146	,280	2,091	,039
	Budaya Organisasi	,056	,089	-,068	-,562	,576
	Disiplin Kerja	,318	,107	,311	2,962	,004

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Tabel 5.**  
**Uji t Persamaan 2**

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,433	2,007		1,212	,229
	Pengawasan	,436	,108	,416	4,018	,000
	Budaya Organisasi	,026	,064	-,036	-,398	,691
	Disiplin Kerja	,446	,081	,455	5,483	,000
	Kepuasan Kerja	,037	,075	,039	,495	,622

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji F**

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	183,550	4	45,888	29,471	,000 <sup>a</sup>
	Residual	141,690	91	1,557		
	Total	325,240	95			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 7.**  
**Koefisien Determinasi Persamaan 1**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,479 <sup>a</sup>	,229	,204	1,725

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Pengawasan

**Tabel 8.**  
**Koefisien Determinasi Persamaan 2**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 <sup>a</sup>	,564	,545	1,248

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Pengawasan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 9.**  
**Analisis Koefisien Korelasi**

**Correlations**

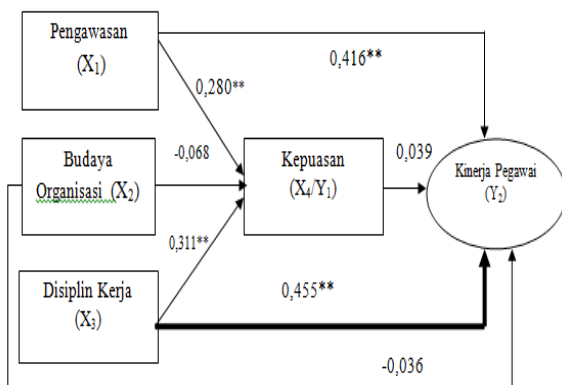
	Pengawasan	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja
Pengawasan	1				
	Pearson Correlation	,644*	,475*	,384*	,624*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	96	96	96	96
Budaya Organisasi		1			
	Pearson Correlation	,044*	,215*	,179	,337*
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,080	,001
	N	96	96	96	96
Disiplin Kerja			1		
	Pearson Correlation	,475*	,215*	,429*	,662*
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,000	,000
	N	96	96	96	96
Kepuasan Kerja				1	
	Pearson Correlation	,384*	,179	,429*	,388*
	Sig. (2-tailed)	,000	,080	,000	,000
	N	96	96	96	96
Kinerja					1
	Pearson Correlation	,624*	,337*	,662*	,388*
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000
	N	96	96	96	96

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tabel 10.**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh**

Dari Variabel	Koefisien Jalur		Total Pengaruh
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	
X <sub>1</sub> ke Y	=P <sub>4</sub> =0,416**		
X <sub>2</sub> ke Y	=P <sub>5</sub> =-0,036		
X <sub>3</sub> ke Y	=P <sub>6</sub> =0,455**		
X <sub>1</sub> melalui X <sub>4</sub> Ke Y		=P <sub>1</sub> x P <sub>7</sub> =0,280 x 0,039 =0,011	=0,416+0,011 =0,427
X <sub>2</sub> melalui X <sub>4</sub> Ke Y		=P <sub>2</sub> x P <sub>7</sub> =-0,068 x 0,039 =-0,002	=-0,036+(-0,002) =-0,038
X <sub>3</sub> melalui X <sub>4</sub> Ke Y		=P <sub>3</sub> x P <sub>7</sub> =0,311 x 0,039 =0,012	=0,455+0,012 =0,467



## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Pengawasan terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja.

Dari hasil analisis jalur, pengaruh langsung pengawasan terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, sehingga jalur ini efektif untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Lolasari, (2019), Alfiyah, (2019), Sudiarditha, susita & Kartini, (2019), Harinoto, (2017) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh

positif terhadap kinerja pegawai. Upaya-upaya peningkatan pengawasan secara kongkrit, perlu ditingkatkan lagi dengan cara:

- Pimpinan mendorong pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta untuk melakukan pengawasan apabila terjadi perubahan yang terjadi di instansi, misalnya mengadakan pengawasan dengan jadwal yang rutin.
- Meningkatkan kecepatan dalam pemeriksaan apabila terjadi penyimpangan dan kesalahan.
- Pimpinan mendorong untuk dilakukan evaluasi pekerjaan secara rutin apabila kinerja pegawai menurun, misalnya dengan cara meningkatkan pemantauan dan pengawasan terhadap pegawai

Adanya upaya tersebut, diharapkan kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dapat tercapai secara maksimal.

### 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja

Dari hasil analisis jalur, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih kecil hasilnya dari pada pengaruh tidak langsung, sehingga jalur tidak langsung ini efektif untuk meningkatkan kinerja, namun hasilnya negatif, selain itu hasil uji t menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan dan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut budaya organisasi tidak perlu ditingkatkan karena tidak mempunyai pengaruh

pada peningkatan kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil penelitian ini tidak mendukung dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Susilowati (2018) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan penelitian Nirmala (2016) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

### 3. Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja.

Dari hasil analisis jalur, pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, sehingga jalur langsung efektif untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli & Gani, (2018), Hutabarat, (2019), Alfiah, (2019) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Analisis ini maka jalur langsung disiplin kerja terhadap kinerja adalah efektif, langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja dapat dilakukan dengan cara melihat skor tertinggi dalam uji validitas disiplin kerja, skor tertinggi menandakan bahwa butir tersebut adalah indikator yang dominan membentuk respon terhadap disiplin kerja, langkah kongkrit yang dilakukan adalah:

- a. Pimpinan menerapkan sikap disiplin terhadap suatu pekerjaan.

- b. Pegawai memiliki sikap disiplin dengan tujuan untuk menghasilkan pekerjaan yang terbaik.
- c. Organisasi selalu bersikap tegas terhadap pegawai yang tidak disiplin

## KESIMPULAN

### 1. Hasil Uji Hipotesis

- a. Pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- b. Budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- c. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- d. Pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- e. Budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- f. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- g. Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank

Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Hasil uji F diketahui besarnya nilai  $F = 29,471$  signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel pengawasan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Nilai  $R^2$  total sebesar 0,664 ini berarti bahwa kinerja Pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dijelaskan oleh variabel pengawasan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja sebesar 66,4% dan sisanya 33,6% dijelaskan variabel lain diluar model penelitian sebagai contoh kompetensi, stres kerja dan lain sebagainya.
4. Berdasarkan hasil analisis, baik pengaruh langsung dan tidak langsung, maka pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja, merupakan pengaruh yang paling efektif atau dominan terhadap kinerja jika dibandingkan dengan jalur yang lain.
5. Variabel kepuasan kerja terbukti tidak efektif atau dalam penelitian tidak terbukti sebagai variabel pemediasi/intervening

#### **SARAN DAN REKOMENDASI**

1. Disiplin kerja sebaiknya lebih ditingkatkan lagi karena sebagai faktor paling dominan dalam pengaruhnya terhadap kinerja, upaya yang dapat dilakukan dengan cara:
  - a. Pimpinan mendorong pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta untuk melakukan pengawasan

apabila terjadi perubahan yang terjadi di instansi, misalnya mengadakan pengawasan dengan jadwal yang rutin.

- b. Meningkatkan kecepatan dalam pemeriksaan apabila terjadi penyimpangan dan kesalahan.
  - c. Pimpinan mendorong untuk dilakukan evaluasi pekerjaan secara rutin apabila kinerja pegawai menurun, misalnya dengan cara meningkatkan pemantauan dan pengawasan terhadap pegawai.
2. Pengawasan sebaiknya juga ditingkatkan lagi karena berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, upaya yang dapat dilakukan dengan cara:
    - a. Meningkatkan ketaatan pada ketentuan dalam menyelesaikan pekerjaan
    - b. Meningkatkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan *deadline* pekerjaan
    - c. Pemimpin mendorong pegawai agar meminimalisir terhadap pelanggaran ketentuan
  3. Variabel kepuasan kerja sebaiknya digunakan sebagai variabel independen karena kurang efektif dijadikan sebagai variabel intervening.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alfiah, M. 2019. Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Muslimat Nusantara Utama Kabupaten Malang. *Management and Business Review*, 3(1) 2019, 41-48
- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Ketiga. pp.109
- Certo. 2016. *Management Business*. Prehalindo. Jakarta.



- Davis S. 2014. *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Belinger
- Djarwanto dan Subagyo, Pangestu. 2011: *Statistik Induktif*, Edisi: 4, Yogyakarta: BPFE
- Fuad, Mas'ud. 2014. "Survei Diagnosis Organisasional", Badan penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2010. *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, John M Ivancevich. 2014. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 4, Terjemahan
- Gorda. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya Gematama
- Gujarati, Damodar. 2015. *Ekonometrika Dasar*. Erlangga. Jakarta
- Harinoto, 2017. The role of organizational culture and work discipline on job performance mediated job satisfaction. *Management and Business Review 1(1) 2017, 17-23*
- Hasibuan Malayu, S.P 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit CV. Haji Masagung.
- Hutabarat, Lolasari, 2019. Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi dan Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 2, September 2019, 200-213 ISSN 2623-2634 (online) DOI: https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3777*
- Kartono, Kartini. 2015. *Pemimpin dan pendidikan pelatihan*. Jakarta:PT.raja Grafindo Persada.
- Kusdiana, 2018. *The Effect Of Organization Culture And Supervision To Employees' Dicipline Of District Tanjung Medan Rokan Hilir. Procuratio Vol. 6 No. 2, Juni 2018*
- Luthans F., 2016. *Organizational Behavioural*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York. Macy B. A., M. F. Peterson, & L. W. Norton, 1989, "A Test of Participation Theory in a Work Redesign Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contracts", *Human Relation*, 42(12): 1095-1165.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muchinsky, 2013. *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment " Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2, p. 160-175
- Mulyadi, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Nawawi. 2014. *Sumber Daya Untuk Bisnis Kompetitif*, Prehalindo. Jakarta
- Nitisemito, Alex. 2010, *Management Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, sasamito Bros, Bandung.
- Ostroff. 2013. *Relationship between Satisfaction, attitude and performance an organization level analisis*". *Journal of Applied*

Psychology, Vol:77, No.6, p.933-973

Intelligence Journal - January, 2012 Vol.5 No.1

- Reza Amelia. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang). <http://journal.fekon.unand.ac.id/> *Jurnal FE. Universitas Andalas. Vol. 1 (2013) No. 1*
- Ridwan. 2015, *Skala pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Cetakan Ketiga, Alfabeta, Bandung.
- Rivai Veithzal. 2015. *Performance Appraisal : Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins S. P. 2012, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, edisi kedelapan versi Bahasa Indonesia, Jilid 1 & 2, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Sabri, Ilyas & Amjad, 2011. Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 24 [Special Issue – December 2011]*
- Sarwono, Jonathan. 2010. *Analisis Jalur Untuk Bisnis dengan SPSS*. Penerbit Andi Offset:Yogyakarta.
- Schein E. 2014, *Organizational Culture and Leadership*, San Frasisco Jossey Bass.
- Shakil Ahmad. 2014. Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices In Pakistan. *Business Intelligence Journal - January, 2012 Vol.5 No.1*
- Siagian, S.P. 2012, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta :Rineka Cipta. Pp.102-106.
- Siswanto. 2013,*Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta:PT. Gramedia Pustaka Utama
- Situmorang. 2008. *Studi Tentang Ilmu Administrasi : Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Sudiarditha, susita & Kartini, 2019. Compensation And Work Discipline On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening. *Trikonomika Volume 18, No. 2, December 2019, Page. 80-87 ISSN 1411-514X (print) / ISSN 2355-7737 (online)*
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Timpe, D.A. 2011. *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Alex Media Komputindo.
- Tohardi, M. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi. 2012, *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti
- Yani & Kristanto, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kopega Pln Sektor Priok Jakarta. *Jurnal Online Internasional & Nasional Vol. 3 No.2, Juli – Desember 2016 ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper)*

Zulkifli & Gani, 2018. Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Manajemen Sinergi (JMS)*, Vol. 6, No. 1, Oktober 2018 ISSN: 2354-855X