

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
LEADERSHIP ON WORK DISCIPLINE OF UNISSULA  
EDUCATIONAL STAFF, MEDIATED BY ORGANIZATIONAL  
JUSTICE***

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP DISIPLIN KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN  
UNISSULA DENGAN DI MEDIASI OLEH KEADILAN  
ORGANISASI**

**Sukma Putrawan<sup>1</sup>, Yuli Budiati<sup>2</sup>, Albert<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang<sup>1,2,3</sup>

[sukmaputrawan@gmail.com](mailto:sukmaputrawan@gmail.com)<sup>1</sup>, [yulibudiati@usm.ac.id](mailto:yulibudiati@usm.ac.id)<sup>2</sup>, [albert@usm.ac.id](mailto:albert@usm.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of organizational culture and leadership on employee work discipline with organizational justice as a mediating variable. The subjects of this research were the educational staff of Sultan Agung Islamic University (UNISSULA). The research employed a quantitative approach with a total of 79 respondents. The sampling technique used was purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS software with the Partial Least Squares (PLS) approach. The results of the study show that both organizational culture and leadership have a positive and significant effect on work discipline. Organizational justice also has a positive and significant effect on work discipline. Furthermore, organizational culture and leadership positively and significantly affect organizational justice. Organizational culture has a significant influence on work discipline through the mediation of organizational justice. However, leadership does not have a significant effect on work discipline when mediated by organizational justice.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership, Organizational Justice, Work Discipline.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai dengan keadilan organisasi sebagai variabel mediasi. Subjek penelitian ini adalah tenaga kependidikan Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 79 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner, dan analisis data dilakukan menggunakan software SmartPLS berbasis pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Selain itu, keadilan organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Budaya organisasi dan kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja melalui mediasi keadilan organisasi. Namun, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja apabila dimediasi oleh keadilan organisasi.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Keadilan Organisasi, Disiplin Kerja

**PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Mengingat sumber daya manusia merupakan harta atau

asset yang paling berharga dan paling penting maka setiap organisasi harus mampu mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia yang di miliki guna kelangsungan hidup organisasi (Sedarmayanti, 2017).

Dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan adanya pembinaan disiplin kerja dalam

tiap diri pegawai dari organisasi (Vallennia et al., 2020). Kedisiplinan seorang pegawai harus diterapkan dalam suatu organisasi karena kedisiplinan akan berdampak pada hasil kerjanya, sehingga akan mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari organisasi. Kedisiplinan merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia, karena dengan adanya kedisiplinan seluruh aktivitas yang dilakukan menjadi lebih teratur dan terarah. Disiplin kerja adalah kesediaan dan kesadaran seorang karyawan dalam mentaati norma dan peraturan perusahaan (Hasibuan, S.P, 2022).

Disiplin menjadi penting karena tanpa adanya disiplin suatu organisasi tidak mencapai efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Disiplin adalah perilaku positif yang pada intinya dapat dalam bentuk sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan berlaku baik secara tertulis dan tidak tertulis (Siswanto, 2017). Dengan demikian dapat di pahami pembentukan perilaku disiplin adalah hal

yang sangat komplek dan memerlukan waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkan kedisiplinan secara terus menerus dan komprehensif dalam arti berkelanjutan dan memperhatikan semua faktor yang mempengaruhinya.

Menciptakan disiplin kerja pegawai pada suatu organisasi/instansi

tentu tidaklah mudah karena disiplin kerja dapat tercipta karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya budaya organisasi.

Menurut Andre Brown (1998) dalam (Wirawan, 2016), budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai dan cara yang di pelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota otganisasi. Budaya organisasi memberikan identitas pada anggotanya untuk berperilaku sesuai prinsip dan nilai organisasi. Apabila prinsip dan nilai perusahaan dapat dimaknai dan dipahami anggota organisasi dengan baik dan benar, maka akan terwujud perilaku yang sejalan dengan prinsip nilai organisasi, sehingga muncul perilaku disiplin kerja yang baik pada anggota organisasi.

Tenaga Kependidikan berperan sangat penting dalam melaksanakan kegiatan administrasi di lingkungan perguruan tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Tenaga Kependidikan merupakan salah satu ujung tombak yang akan menentukan pelayanan mahasiswa, dosen, dan kegiatan Tridharma perguruan tinggi (Alfarisi, 2019) Berikut ini data absensi tenaga kependidikan Unissula, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1. Tabel Rekapitulasi Absensi Tenaga Kependidikan Unissula  
Periode Bulan Januari – Desember Tahun 2023**

Periode Tahun	Periode Bulan	Jumlah Tendik	Masuk	Sakit	Izin	Alpha	Jumlah Tendik yang tidak hadir	Presentase %
2023	Januari	365	335	2	6	12	20	5,48%
2023	Februari	365	321	2	29	13	44	12,05%
2023	Maret	365	340	12	3	10	25	6,85%

<b>2023</b>	April	365	346	3	7	9	19	5,21%
<b>2023</b>	Mei	365	332	7	12	14	33	9,04%
<b>2023</b>	Juni	365	353	5	4	3	12	3,29%
<b>2023</b>	Juli	365	337	7	11	10	28	7,67%
<b>2023</b>	Agustus	365	341	2	15	7	24	6,58%
<b>2023</b>	September	365	339	4	14	8	26	7,12%
<b>2023</b>	Oktober	365	343	7	7	8	22	6,03%
<b>2023</b>	November	365	324	1	28	12	41	11,23%
<b>2023</b>	Desember	365	330	6	23	6	35	9,59%
<b>Rata-Rata (%)</b>								<b>7,51%</b>

Sumber : Biro Sumber Daya Insani (SDI) Unissula, Tahun 2024

Berdasarkan tabel 1. di atas, menunjukkan bahwa tenaga kependidikan Unissula masih banyak yang belum bisa sepenuhnya menerapkan sistem kerja dengan penuh kedisiplinan. Persentase ketidakhadiran tenaga kependidikan di Unissula paling rendah pada bulan Juni 2023 dengan nilai persentase sebesar 3,29 %, sedangkan yang paling tinggi pada bulan Februari 2023 dengan nilai persentase sebesar 12,05 %. Persentase ketidakhadiran tenaga kependidikan di Unissula selama tahun 2023 mempunyai nilai rata-rata sebesar 7,51 %.

Menurut Mudiarta dalam (Mahrizal, 2019), menyatakan bahwa tingkat maksimum absensi 3 %, apabila tingkat absensi pada suatu perusahaan mempunyai nilai diatas 3% sampai dengan 10 % di kategorikan tinggi. Hal ini berarti tingkat absensi tenaga kependidikan di Unissula termasuk kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan tenaga kependidikan di Unissula masih rendah. Unissula sebagai salah perguruan tinggi swasta di Kota Semarang yang sudah terakreditasi “Unggul” maka kedisiplinan merupakan faktor yang paling penting karena keterlambatan kedatangan, ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas (alpha), dan pulang lebih cepat dari jam yang di tentukan dapat mempengaruhi

pelayanan kepada dosen dan mahasiswa pada khususnya.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian tesis ini adalah jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif explanatory. Explanatory merupakan penelitian yang menjelaskan pengaruh antar variabel tertentu melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan pengaruh variabel bebas yaitu variabel budaya organisasi (X1), variabel kepemimpinan (X2), variabel intervening yaitu variabel keadilan organisasi (Z), dan variabel terikat yaitu disiplin kerja (Y).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan tetap di Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) yang berjumlah 365 orang (Sugiyono, 2021). Sampel diambil sebanyak 79 responden menggunakan rumus Yamane dengan tingkat kesalahan 10%, dan teknik stratified random sampling untuk memastikan representasi dari berbagai unit kerja. Sampel dibagi proporsional sesuai strata, yaitu Fakultas, Biro Rektor, Lembaga, UPT, dan RSIGM.

### Teknik Analisis

*Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan salah satu metode

yang saat ini digunakan untuk menutup kelemahan yang ada pada metode regresi. Para ahli metode penelitian mengelompokkan SEM menjadi dua pendekatan. Pendekatan pertama disebut sebagai Covariance Based SEM (CBSEM) dan pendekatan lainnya adalah Variance Based SEM atau yang lebih dikenal dengan Partial Least Square (PLS). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS).

Pada penelitian bisnis dan manajemen khususnya dibidang pemasaran dan sumber daya manusia yang melakukan pengukuran persepsi akan sulit untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal. PLS menggunakan metode boot straping atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain terkait dengan normalitas data, dengan dilakukannya boot straping maka PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Budaya Organisasi**

#### **Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dipelopori oleh Peter M. Blau (1964) dan George C. Homans (1961). Dalam analisisnya Homans berpendapat bahwa perilaku sosial berpegang pada keharusan dengan menggunakan kerangka prinsip-prinsip psikologis individu. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Siswanto, 2017).

### **Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi adalah seluruh persepsi keadilan di tempat kerja yaitu sejauh mana individu percaya akan hasil atau individu di perlukan adil, setara atau wajar di tempat kerja sesuai dengan standar yang di harapkan (Robbins, 2015). Keadilan organisasi adalah persepsi pegawai mengenai perilaku etika dan moral dari para manajer organisasi dalam mengambil sebuah keputusan (Wirawan, 2016).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar (Robbins, 2015).

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat, yang dapat menjadi energi positif yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

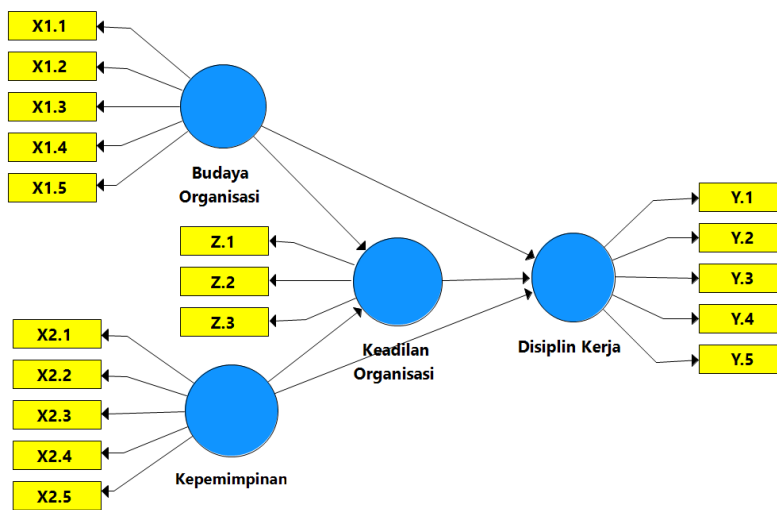
## Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, S.P, 2022). Kepemimpinan memang memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap persepsi karyawan akan keadilan organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya mengatur dan mengarahkan tetapi juga berperan sebagai role model dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan setara (Rejeki, 2015).

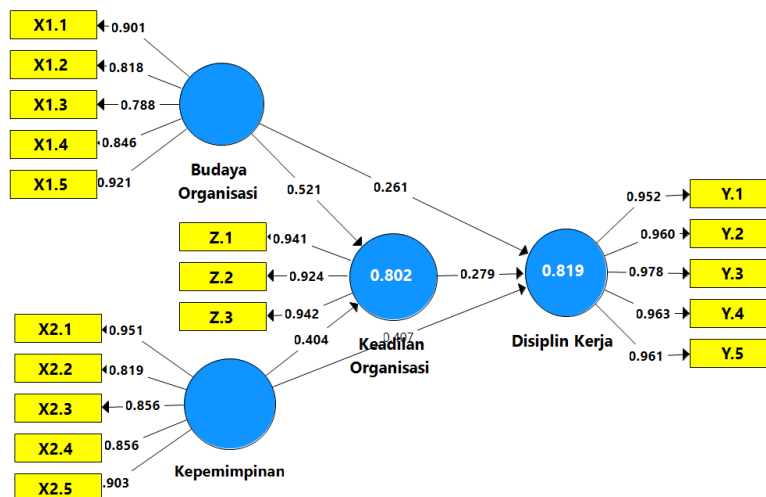
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan software SmartPLS. Model PLS terdiri dari dua model, yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*. Untuk memastikan kelayakan model, maka dilakukan dua tahapan penilaian, yaitu:



Gambar 1. Model Dalam PLS



Gambar 2. Outer Model

### Menilai *Outer Model* (Measurement Model)

Penilaian outer model bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang

digunakan dalam mengukur konstruk laten. Dalam penelitian ini, terdapat tiga kriteria utama outer model, yaitu:

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang dimaksud. Suatu indikator dikatakan memiliki

validitas konvergen yang baik apabila nilai loading factor-nya  $\geq 0,70$ . Namun, pada penelitian tahap awal, nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima (Hair et al., 2014). Dalam penelitian ini, digunakan batas minimal *loading factor* sebesar 0,70.

**Tabel 2. Outer Loading (Measurement Model)**

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Batas Syarat	Keterangan
Budaya Organisasi	X1.1	0,901	$\geq 0,70$	Valid
Budaya Organisasi	X1.2	0,818	$\geq 0,70$	Valid
Budaya Organisasi	X1.3	0,788	$\geq 0,70$	Valid
Budaya Organisasi	X1.4	0,846	$\geq 0,70$	Valid
Budaya Organisasi	X1.5	0,921	$\geq 0,70$	Valid
Kepemimpinan	X2.1	0,951	$\geq 0,70$	Valid
Kepemimpinan	X2.2	0,819	$\geq 0,70$	Valid
Kepemimpinan	X2.3	0,856	$\geq 0,70$	Valid
Kepemimpinan	X2.4	0,856	$\geq 0,70$	Valid
Kepemimpinan	X2.5	0,903	$\geq 0,70$	Valid
Disiplin Kerja	Y.1	0,952	$\geq 0,70$	Valid
Disiplin Kerja	Y.2	0,960	$\geq 0,70$	Valid
Disiplin Kerja	Y.3	0,978	$\geq 0,70$	Valid
Disiplin Kerja	Y.4	0,963	$\geq 0,70$	Valid
Disiplin Kerja	Y.5	0,961	$\geq 0,70$	Valid
Keadilan Organisasi	Z.1	0,941	$\geq 0,70$	Valid
Keadilan Organisasi	Z.2	0,924	$\geq 0,70$	Valid
Keadilan Organisasi	Z.3	0,942	$\geq 0,70$	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025

Seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut layak mengukur konstruksya masing-masing.

b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan digunakan untuk mengetahui apakah suatu indikator benar-benar mengukur

konstruk (variabel) yang seharusnya diukur, dan tidak lebih kuat berkaitan dengan konstruk lain. Cara mengeceknya dengan melihat nilai cross loading dari setiap indikator terhadap konstruk lainnya. Jika indikator memiliki nilai loading paling tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain, maka indikator tersebut dianggap valid.

**Tabel 3. Cross Loading Indikator**

Indikator	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Keadilan Organisasi	Kepemimpinan	Keterangan
X1.1	0,901	0,759	0,778	0,813	Valid
X1.2	0,818	0,679	0,717	0,712	Valid

X1.3	0,788	0,686	0,652	0,635	Valid
X1.4	0,846	0,706	0,771	0,739	Valid
X1.5	0,921	0,837	0,812	0,819	Valid
X2.1	0,870	0,872	0,840	0,951	Valid
X2.2	0,664	0,670	0,674	0,819	Valid
X2.3	0,754	0,740	0,724	0,856	Valid
X2.4	0,739	0,734	0,703	0,856	Valid
X2.5	0,786	0,804	0,813	0,903	Valid
Y.1	0,830	0,952	0,852	0,850	Valid
Y.2	0,816	0,960	0,834	0,837	Valid
Y.3	0,842	0,978	0,838	0,864	Valid
Y.4	0,820	0,963	0,788	0,829	Valid
Y.5	0,830	0,961	0,811	0,827	Valid
Z.1	0,824	0,799	0,941	0,779	Valid
Z.2	0,805	0,795	0,924	0,801	Valid
Z.3	0,824	0,811	0,942	0,831	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa nilai loading indikator terhadap konstruk utamanya (nilai diagonal) selalu lebih tinggi dibandingkan dengan loading terhadap konstruk lainnya (nilai off-diagonal). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memiliki validitas diskriminan yang baik.

#### Reliabilitas dan Average Variance Extracted (AVE)

Uji reliabilitas dan validitas konstruk dilakukan untuk mengetahui apakah setiap konstruk dalam model

dapat diukur secara konsisten dan valid oleh indikator-indikatornya. *Cronbach's Alpha* dan reliabilitas komposit digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator dalam satu konstruk. Nilai yang direkomendasikan untuk menyatakan reliabilitas yang baik adalah memiliki *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Sementara itu, *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk mengukur validitas konvergen. *AVE* menunjukkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruknya. Nilai *AVE* yang disarankan adalah lebih besar dari 0,50.

**Tabel 4. Reliabilitas dan AVE Konstruk**

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
<b>Budaya Organisasi</b>	0,908	0,914	0,932	0,733
<b>Disiplin Kerja</b>	0,980	0,981	0,985	0,927
<b>Keadilan Organisasi</b>	0,929	0,930	0,955	0,876
<b>Kepemimpinan</b>	0,925	0,933	0,944	0,771

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil di atas, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Nilai *Cronbach's Alpha* dan

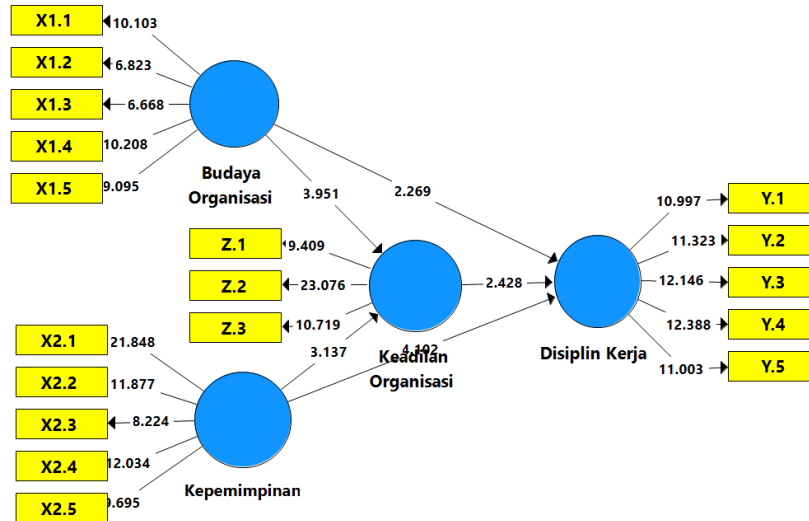
reliabilitas komposit semuanya berada di atas 0,70, sedangkan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk

telah diukur secara konsisten dan valid oleh indikator-indikatornya.

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan reliabel, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap model struktural

(*inner model*). Pengujian ini untuk mengetahui hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian, serta untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Analisis model struktural dalam metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melibatkan beberapa indikator penting, yaitu:



**Gambar 3. Inner Model**

#### a. R-Square ( $R^2$ )

Nilai *R Square* menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Nilai ini digunakan untuk menilai tingkat kemampuan prediktif dari model struktural. Adapun kriteria pengkategorian nilai *R Square* menurut

Hair et al. (2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai  $R^2 \geq 0,75$ : kuat
- 2) Nilai  $R^2 \geq 0,50 - < 0,75$ : sedang
- 3) Nilai  $R^2 < 0,50$ : lemah

Berdasarkan hasil output SmartPLS, diperoleh nilai *R Square* dan Adjusted *R Square* sebagai berikut:

**Tabel 5. Nilai R Square dan Adjusted R Square**

Variabel Dependen	R Square	Adjusted R Square	Kategori
Disiplin Kerja	0,819	0,812	Kuat
Keadilan Organisasi	0,802	0,797	Kuat

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025

Dari tabel 4. di atas, terlihat bahwa variabel Disiplin Kerja mempunyai nilai *R Square* sebesar 0,819. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi (X1) dan variabel kepemimpinan (X2) mampu menjelaskan variabel disiplin kerja (Y) sebesar 81,90 % dan sisanya 18,10 % diterangkan oleh variabel lainnya diluar

yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan variabel keadilan organisasi (Z) mempunyai nilai *R Square* sebesar 0,802. Hal ini berarti bahwa variabel keadilan organisasi (Z) mampu menjelaskan variabel disiplin kerja (Y) sebesar 80,20 % dan sisanya 19,80 % diterangkan oleh variabel lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Kedua



nilai R Square ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik karena mempunyai Nilai  $R^2 \geq 0,75$ , yang masuk kategori kuat.

b. *Predictive Relevance ( $Q^2$ )*

Pengujian predictive relevance ( $Q^2$ ) dilakukan untuk mengetahui seberapa baik model struktural dalam memprediksi indikator-indikator dari variabel endogen. Pengujian ini menggunakan pendekatan blindfolding yang menghasilkan nilai  $Q^2$  sebagai ukuran relevansi prediktif model. Menurut Chin (1998) dan Hair et al. (2014), kriteria interpretasi nilai  $Q^2$  adalah sebagai berikut:

- 1)  $Q^2 > 0$  : model memiliki relevansi prediktif
- 2)  $Q^2 > 0,02$  : relevansi kecil
- 3)  $Q^2 > 0,15$  : relevansi sedang
- 4)  $Q^2 > 0,35$  : relevansi besar

Maka dapat disimpulkan bahwa nilai  $Q^2$  sebesar 0,964 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi

prediktif yang sangat besar. Artinya, model yang digunakan dalam penelitian ini sangat baik dalam memprediksi variabel endogen, yaitu Disiplin Kerja dan Keadilan Organisasi.

**Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel laten dalam model struktural menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil pengujian diperoleh melalui proses bootstrapping dengan melihat nilai koefisien jalur (*original sample*), nilai t-statistik, dan p-value. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) t-hitung  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  menunjukkan pengaruh signifikan.
- 2) t-hitung  $< 1,96$  dan p-value  $> 0,05$  menunjukkan pengaruh tidak signifikan.

Hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 6. Hasil Pengujian Langsung**

No	Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (O)	t-statistik	p-value	Keterangan (Hasil)
1	H1	Budaya Organisasi → Disiplin Kerja	0,261	2,269	0,024	Signifikan (Diterima)
2	H2	Kepemimpinan → Disiplin Kerja	0,407	4,102	0,000	Signifikan (Diterima)
3	H3	Keadilan Organisasi → Disiplin Kerja	0,279	2,428	0,016	Signifikan (Diterima)
4	H4	Budaya Organisasi → Keadilan Organisasi	0,521	3,951	0,000	Signifikan (Diterima)
5	H5	Kepemimpinan → Keadilan Organisasi	0,404	3,137	0,002	Signifikan (Diterima)

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian diterima, karena

menunjukkan nilai  $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$ , yang berarti bahwa seluruh pengaruh antar variabel dalam model

adalah signifikan. Penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

- 1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (H1), dengan koefisien sebesar 0,261 dan nilai  $p = 0,024$ . Ini berarti semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan di lingkungan tenaga kependidikan Universitas Islam Sultan Agung (Unissula), maka semakin tinggi pula kedisiplinan tenaga kependidikan. Hal ini mendukung upaya menurunkan tingkat absensi yang tercatat tinggi sebesar 7,51% selama tahun 2023.
- 2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (H2), dengan koefisien 0,407 dan  $p = 0,000$ . Kepemimpinan yang efektif dan suportif mendorong peningkatan kedisiplinan kerja, yang relevan untuk mengatasi permasalahan rendahnya tingkat kedisiplinan di lingkungan Unissula.
- 3) Keadilan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (H3), dengan koefisien 0,279 dan nilai  $p = 0,016$ . Ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan yang baik dalam organisasi akan meningkatkan kedisiplinan pegawai. Artinya, jika tenaga kependidikan merasa diperlakukan adil oleh institusi, maka mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin.
- 4) Budaya Organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Organisasi (H4), dengan koefisien 0,521 dan nilai  $p = 0,000$ .

Artinya, nilai-nilai yang dibangun dalam budaya organisasi turut membentuk persepsi keadilan dalam lingkungan kerja, seperti keadilan dalam pembagian beban kerja, penghargaan, dan perlakuan pimpinan.

- 5) Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Organisasi (H5), dengan koefisien 0,404 dan  $p = 0,002$ . Ini menunjukkan bahwa perilaku dan gaya kepemimpinan memengaruhi persepsi keadilan dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada perilaku kerja pegawai.

### **Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat mediasi dari variabel Keadilan Organisasi dalam hubungan antara variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan bootstrapping pada metode SmartPLS dengan memperhatikan nilai koefisien jalur, t-statistik, dan p-value. Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- 1)  $t\text{-statistik} > 1,96$  dan  $p\text{-value} < 0,05$   
→ hubungan tidak langsung signifikan (mediasi signifikan).
- 2)  $t\text{-statistik} \leq 1,96$  dan  $p\text{-value} \geq 0,05$   
→ hubungan tidak langsung tidak signifikan (mediasi tidak signifikan).

Tabel berikut menyajikan hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel :

**Tabel 7. Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

No	Jalur Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Jalur (O)	t-statistik	p-value	Keterangan	Hasil
1	Budaya Organisasi → Keadilan Organisasi → Disiplin Kerja	0,146	2,145	0,032	Signifikan (ada mediasi)	Diterima
2	Kepemimpinan → Keadilan Organisasi → Disiplin Kerja	0,113	1,918	0,056	Tidak signifikan (Tidak ada mediasi)	Ditolak

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025

a. Budaya Organisasi → Keadilan Organisasi → Disiplin Kerja

Hasil menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,145 dan p-value 0,032, yang berarti pengaruh tidak langsung signifikan secara statistik. Artinya, Keadilan organisasi memediasi secara signifikan hubungan antara Budaya Organisasi dengan Disiplin Kerja. Ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan persepsi keadilan dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya disiplin kerja pegawai.

b. Kepemimpinan → Keadilan Organisasi → Disiplin Kerja

Jalur ini memiliki nilai t-statistik sebesar 1,918 dan p-value 0,056, yang

berarti pengaruh tidak langsung dan tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, keadilan organisasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan Disiplin Kerja.

1. Hasil Uji *Direct Effects*, *Indirect Effects* dan *Total Effect*

Hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effects*), pengaruh tidak langsung (*indirect effects*), dan pengaruh total (*total effects*) antar variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode bootstrapping pada SmartPLS. Nilai t-statistik dan p-value digunakan sebagai dasar untuk menguji signifikansi pengaruh antar variabel. Hasil pengujian secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8. Hasil Direct Effects, Indirect Effects dan Total Effects**

No	Hubungan Antar Variabel	Direct Effect (t-stat)	Direct Effect (p)	Indirect Effect (t-stat)	Indirect Effect (p)	Total Effect (t-stat)	Total Effect (p)
1	Budaya Organisasi → Disiplin Kerja	2,269	0,024	-	-	2,269	0,010
2	Budaya Organisasi → Keadilan Organisasi	3,951	0,000	-	-	3,951	0,000
3	Keadilan Organisasi → Disiplin Kerja	2,428	0,016	-	-	2,428	0,016
4	Kepemimpinan → Disiplin Kerja	4,102	0,000	-	-	4,102	0,000
5	Kepemimpinan → Keadilan Organisasi	3,137	0,002	-	-	3,137	0,002
6	Budaya Organisasi → Keadilan Organisasi → Disiplin Kerja	-	-	2,145	0,032	2,145	0,032
7	Kepemimpinan → Keadilan Organisasi → Disiplin Kerja	-	-	1,918	0,056	1,918	0,056

Sumber : Pengolahan data dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.17 di atas, dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $t = 2,269$ ;  $p = 0,024$ ) dan juga terhadap keadilan organisasi ( $t = 3,951$ ;  $p = 0,000$ ) serta memiliki pengaruh tidak langsung melalui keadilan organisasi ( $t = 2,145$ ;  $p = 0,032$ ), yang menunjukkan adanya mediasi signifikan. Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap disiplin kerja ( $t = 4,102$ ;  $p = 0,000$ ) dan juga terhadap keadilan organisasi ( $t = 3,137$ ;  $p = 0,002$ ), tetapi pengaruh tidak langsung melalui keadilan organisasi terhadap disiplin kerja dinyatakan tidak signifikan ( $t = 1,918$ ;  $p = 0,056$ ), sehingga variabel keadilan organisasi tidak dapat memediasi hubungan variabel kepemimpinan dengan variabel disiplin kerja.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap disiplin kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,261, nilai  $t$  sebesar 2,269, dan  $p$ -value sebesar 0,024. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kedisiplinan tenaga kependidikan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1), yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, diterima.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Armawan & Suana, 2019) serta (Meldiana et al., 2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap disiplin kerja. Mereka menjelaskan bahwa jika nilai dan kebiasaan dalam organisasi dipahami dan dijalankan dengan baik, maka pegawai akan cenderung bertindak disiplin. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian (Hidayah et al., 2020) dan (Serang, 2023) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,407, nilai  $t$  sebesar 4,102, dan  $p$ -value sebesar 0,000. Artinya, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2), yaitu kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, diterima.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Afandi & Elfiswandi, 2020) dan (Sri Hartono, 2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai. Pemimpin yang mampu memberi contoh, membina, serta memotivasi pegawai akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk lebih taat terhadap peraturan dan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan sendiri merupakan unsur penting dalam manajemen. Menurut (Rivai, 2018), kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberikan contoh kepada para pengikutnya melalui komunikasi dalam

rangka mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan optimisme, kepercayaan diri, dan komitmen dalam diri pegawai untuk bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat menjadi salah satu solusi untuk mengatasi rendahnya tingkat disiplin kerja di lingkungan Unissula. Pimpinan perlu memberikan teladan dan perhatian terhadap perilaku kerja pegawai, serta memastikan bahwa semua arahan dan kebijakan dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh seluruh anggota organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Disiplin Kerja**

Hipotesis ketiga penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasi terhadap disiplin kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,279, nilai  $t$  sebesar 2,428 dan  $p$ -value sebesar 0,016.

Hasil penelitian ini didukung oleh temuan sebelumnya dari (Isnaini, 2021), (Nurhayati & Supriyadi, 2018), (Ningsih et al., 2023) dan (Helia et al., 2023) yang menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja, dapat diterima.

Keadilan organisasi merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi, baik dalam proses pembuatan keputusan, pembagian beban kerja, pemberian penghargaan, maupun perlakuan antar individu dalam

organisasi (Robbins, 2015). Ketika karyawan merasa bahwa kebijakan dan tindakan organisasi dilakukan secara adil dan transparan, mereka akan lebih menghargai dan menerima keputusan yang diambil oleh pimpinan, yang pada akhirnya mendorong perilaku disiplin kerja yang lebih tinggi (Rejeki, 2015).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlu adanya upaya pimpinan untuk memperkuat keadilan organisasi, terutama melalui penerapan sistem yang transparan dan merata dalam hal penilaian kinerja, pemberian insentif, serta pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi karyawan. Hal ini akan membangun rasa kepercayaan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, sehingga mereka terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang disiplin.

Indikator tertinggi dalam variabel keadilan organisasi yang perlu dipertahankan adalah adanya kesamaan perilaku yang diterima oleh karyawan dari atasan karena hal ini mencerminkan kepercayaan dari setiap tenaga kependidikan terhadap atasannya di Unissula karena diperlukan adil dan setara. Sedangkan indikator terendah yang perlu dioptimalkan adalah perbandingan gaji yang diterima oleh karyawan sesuai dengan hasil kerja dan usaha yang dilakukan. Unissula hendaknya memberikan gaji dan insentif yang sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keadilan Organisasi**

Hipotesis keempat penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap keadilan organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi,

dengan nilai koefisien sebesar 0,521, nilai t sebesar 3,951 dan p-value sebesar 0,000.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nurhayati & Supriyadi, 2018), (Ningsih et al., 2023), dan (Helia et al., 2023), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi, dapat diterima.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta berinteraksi di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang sehat akan membentuk pola perilaku yang menjunjung tinggi prinsip keadilan, transparansi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu (Rejeki, 2015). Ketika budaya organisasi menekankan pentingnya kesetaraan dan kolaborasi, maka karyawan akan cenderung merasakan perlakuan yang adil dalam berbagai aspek, seperti pembagian tugas, evaluasi kinerja, hingga pemberian penghargaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan organisasi perlu membangun dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung terciptanya keadilan, baik melalui aturan formal maupun praktik keseharian di tempat kerja. Budaya yang mendorong keterbukaan, komunikasi dua arah, serta penghargaan terhadap kontribusi setiap individu akan memperkuat kepercayaan dan rasa keadilan di antara karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keadilan Organisasi**

Hipotesis kelima penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap

keadilan Organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi, dengan nilai koefisien sebesar 0,404, nilai t sebesar 3,137 dan p-value sebesar 0,002.

Hasil penelitian ini di perkuat oleh penelitian (Sylvani et al., 2020) dan (Made Juliasa et al., 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi, dapat diterima.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberikan contoh kepada para pengikut melalui komunikasi dan tindakan nyata dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, S.P, 2022) Kepemimpinan memiliki peran krusial dalam membentuk persepsi keadilan di kalangan karyawan. Seorang pemimpin yang adil, transparan, dan partisipatif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang setara dan memperlakukan setiap karyawan secara objektif.

Secara teoritis, kepemimpinan yang mengedepankan keterbukaan dan kejujuran mampu membangun kepercayaan di antara karyawan. Pemimpin yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan serta konsisten dengan aturan dan nilai organisasi akan memperkuat persepsi keadilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Sylvani et al., 2020) . Di sisi lain, kepemimpinan yang otoriter atau tidak konsisten dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan persepsi ketidakadilan yang berdampak negatif pada kinerja dan loyalitas pegawai.

Indikator tertinggi dari kepemimpinan yang perlu dipertahankan adalah pemimpin

memiliki kemampuan tanggung jawab dalam menanggung segala sesuatu dan risiko yang terjadi di organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap para pemimpin di Unissula memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dan risiko yang mungkin terjadi. Sedangkan indikator terendah dari kepemimpinan yang perlu ditingkatkan adalah pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Melalui Keadilan Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Disiplin Kerja melalui Keadilan Organisasi. Nilai t-statistik sebesar 2,145 dan p-value sebesar 0,032 menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung ini signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Artinya, Keadilan Organisasi terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja pegawai.

Secara teoritis, budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, keyakinan, dan norma yang mengatur perilaku anggota dalam suatu organisasi (Luthans, Fred & P Doh, 2014). Budaya ini membentuk fondasi perilaku individu dalam bekerja, termasuk dalam mempersepsikan keadilan dan dalam menjalankan kedisiplinan. Budaya organisasi yang kuat dan sehat mendorong terciptanya sistem kerja yang adil, transparan, dan berorientasi pada kesetaraan.

Menurut (Rejeki, 2015), perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang positif cenderung memiliki prosedur dan sistem kerja yang adil. Kejelasan aturan dan penghargaan yang setara menumbuhkan

persepsi keadilan di kalangan karyawan. Ketika keadilan ini dirasakan secara konsisten, maka akan timbul dorongan intrinsik bagi karyawan untuk mentaati aturan, menjalankan tugas tepat waktu, serta menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya mencerminkan disiplin kerja yang baik.

Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ningsih et al., 2023) dan (Helia et al., 2023) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan disiplin kerja secara signifikan. Dengan kata lain, keadilan organisasi menjadi penghubung penting antara bagaimana nilai-nilai organisasi diinternalisasi oleh karyawan dan bagaimana karyawan menjalankan disiplin kerja sehari-hari.

### **Pengaruh Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Disiplin Kerja Melalui Keadilan Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja melalui keadilan organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 1,918 dan p-value sebesar 0,056, yang berada sedikit di atas ambang signifikansi 0,05 (5%). Dengan demikian, secara statistik keadilan organisasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja.

Namun demikian, nilai t-statistik yang mendekati ambang batas 1,96 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi ini bersifat lemah namun potensial, dan kemungkinan akan menunjukkan hasil yang signifikan jika diuji pada sampel yang lebih besar atau dalam konteks organisasi yang berbeda.

Secara teoritis, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi melalui komunikasi dan keteladanan, dalam

rangka mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, S.P, 2022). Seorang pemimpin yang adil tidak hanya menjadi pengarah kerja, tetapi juga menjadi panutan dalam menciptakan lingkungan kerja yang setara, transparan, dan menghargai kontribusi setiap anggota organisasi (Afandi & Elfiswandi, 2020).

Menurut (Rejeki, 2015), pemimpin yang menerapkan prinsip keadilan dalam pembagian tugas, pemberian penghargaan, serta pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan. Kepercayaan inilah yang kemudian menjadi landasan bagi karyawan untuk menunjukkan kedisiplinan kerja yang tinggi, termasuk mentaati aturan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menunjukkan komitmen terhadap organisasi.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Peningkatan disiplin kerja pegawai di lingkungan Universitas Islam Sultan Agung, khususnya pada tenaga kependidikan, dapat dilakukan melalui penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap disiplin kerja melalui mediasi keadilan organisasi secara signifikan. Artinya, keadilan organisasi menjadi mediator yang efektif dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja.

Sementara itu, pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja juga signifikan secara langsung, namun pengaruh tidak langsung melalui mediasi keadilan organisasi tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak memediasi secara kuat hubungan antara

kepemimpinan dan disiplin kerja, sehingga peningkatan disiplin kerja lebih efektif dilakukan dengan memperkuat kepemimpinan secara langsung daripada melalui jalur mediasi keadilan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, M., & Elfiswandi, H. (2020). Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah ( Bkpsdmd ) Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara*, 3(2), 1–11.
- Alfarisi, M. F. (2019). Pengaruh Karakter Serta Keprofesionalan Dosen dalam Proses Perkuliahan Guna Menjadikan Mahasiswa yang Cerdas dan Kritis. *ScienceEdu*, II(2), 97. <https://doi.org/10.19184/se.v2i2.15061>
- Armawan, P. A., & Suana, I. W. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(8), 5090.
- Aryani, M., Subiyanto, E. D., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 8(2), 215–229. <https://doi.org/10.37606/publik.v8i2.240>
- Conie Nopinda Br Sitepu, & Noni Yusnita Br Surbakti. (2022). Analisis Disiplin Kerja Pegawai Dan Lingkungan Kerja Kantor Kepala Desa Banjarsari Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(3), 217–226.



- <https://doi.org/10.55606/jurimea.v2i3.246>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen* (Edisi Kelima). Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fung, N. S., Ahmad, A., & Omar, Z. (2012). Work-Family enrichment: Its mediating role in the relationships between workplace support factors and teachers' job satisfaction. *American Journal of Applied Sciences*, 12(4), 242–253. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2015.242.253>
- Ghazali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (Cetakan X). Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, & Latan, H. (2015). *No TitleKonsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hana Betel Kartina. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Puskesmas Pugung Raharjo Kabupaten Lampung Timur. *Joournal Of Mandalika Social Science*, 2(1), 97–114.
- Harahap, D. S. & H. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2, No., 69–88.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Hasibuan, S.P, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Helia, S., Hendrayati, E., Darman, A., Hananda, D. T., & Yasmirwati. (2023). The Influence of Organisational Culture on Work Discipline with Organisational Justice as an intervening variable ( Case study at the Population and Civil Registration Office of. *Jurnal Mantik*, 7(3).
- Hidayah, N., Utari, W., & Mardi W., N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman Dan Cipta Karya Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(4), 664–678. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i4.380>
- Isnaini, M. (2021). Pengaruh Keadilan, Jenjang Karir Terhadap Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Pasaman. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 1(1), 20–32. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v1i1.1868>
- Karina Oktavia Barus, Veny Puspita, & Sintia Safrianti. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 3(4), 568–577. <https://doi.org/10.47065/jtear.v3i4.701>
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja

- Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Luthans, Fred & P Doh, J. (2014). *Manajemen Internasional : Budaya, Strategi, dan Perilaku* (Edisi Kedelapan). Jakarta : Salemba Empat.
- Made Juliasa, Ni Luh Sili Antari, & I Putu Santika. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Keadilan Organisasional Dan Employee Engagement Di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Buleleng. *Journal of Applied Management Studies*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.51713/jamms.v4i1.56>
- Mahrizal, D. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Multi Kadera Sejati, Jetis Mojokerto. *Administrasi Dan Perkantoran Modern*, 8(3), 15–20. <https://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/judika/index>
- Meldiana, M., Fajrillah, F., & Ginting, R. S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Inti Palm Sumatra. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 2(1), 20–25. <https://ejurnal.seminar-id.com/index.php/jbe/article/view/703/462>
- Ningsih, R. R., Mualim, B., & Pardinal. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja dengan Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci. *JAN Maha*, 5(1), 87–95.
- Nurhayati, A., & Supriyadi, E. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Keadilan Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Serang. *Jurnal Ekobisman*, 3(1), 81–103.
- Rejeki, S. (2015). *Sanitasi, Higene Dan Keselamatan Kerja*. Bandung : Rekayasa Sains.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik* (Edisi Ketiga). Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. & T. A. J. (2015). *Perilaku Organisasi* (R. & S. F. Saraswati (Edisi 16). Jakarta : Salemba Empat.
- Sari, G. N., & Astuningsih, S. E. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 89–101. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v7i1.4892>
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta : CV Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2013). *Research Methods for Business* (Seventh Edition). Jakarta : Salemba Empat.
- Serang, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai PT. Semen Bosowa Maros. *Jurnal Mirai Management*, 8(3), 325–334.

- <http://repository.umi.ac.id/5223/1/5952-16384-1-PB.pdf>
- Siswanto. (2017). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sri Hartono. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Di Swalayan Dewi Sri Magetan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 1(4), 333–341. <https://doi.org/10.53625/juremi.v1i4.754>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2019). *Budaya Organisasi*. Sleman : Deepublish.
- Supomo, R & Nurhayati, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ketiga). Bandung : Yrama Widya.
- Sutono, S., Handayani, R., & Siregar, L. M. (2022). Keadilan Organisasi Untuk Menunjang Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 5(2), 520. <https://doi.org/10.22441/biopsikososial.v5i2.14354>
- Sylvani, S., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Vallennia, K., Atikah, A., & Azijah, F. N. (2020). PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus PT.SINAR SOSRO Rancaekek). *E-Journal Equilibrium Manajemen*, 6(2), 39–49. <http://jurnal.manajemen.upb.ac.id>
- Wirawan. (2016). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yusuf, D. P., Arfan, H. H., & Hamzah, M. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pns Inspektorat Provinsi Sulawesi Barat. *SJM: Sparkling Journal of Management*, 1(4), 415–427.