Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

Dampak Penerapan Sanksi Disiplin Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Organizational Justice Di Lingkungan Pemerintah Kotamobagu

The Impact Of The Implementation Of Disciplinary Sanctions And Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Organizational Justice Within The Kotamobagu City Government

[1]✉Dirsyah Dwisetiary Makalalag
Postgraduate Program, Master of Management, Ichsan University Gorontalo, Indonesia
dirsyahmakalalag3@gmail.com

[2]Musafir
Postgraduate Program, Master of Management, Ichsan University Gorontalo, Indonesia

[3]Marten Puyo
Postgraduate Program, Master of Management, Ichsan University Gorontalo, Indonesia

Abstract

This study aims to examine and analyze the impact of the application of disciplinary sanctions and organizational culture on employee performance, mediated by organizational justice, within the Kotamobagu City Government. The study employs a quantitative approach using a survey method. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) to assess both the outer and inner models, with the assistance of SmartPLS 3.0 software. The sample consisted of 192 respondents, employees of the Kotamobagu City Government. Questionnaires were distributed via Google Forms. The results demonstrate that the application of disciplinary sanctions has a significant effect on employee performance (t = 7.870, p < 0.000); thus, Hypothesis 1 is accepted. Organizational culture significantly affects employee performance (t = 3.235, p < 0.001); thus, Hypothesis 2 is accepted. The application of disciplinary sanctions influences organizational justice (t = 2.604, p < 0.009); thus, Hypothesis 3 is accepted. Organizational culture significantly affects organizational justice (t = 10.253, p < 0.000); thus, Hypothesis 4 is accepted. Organizational justice significantly affects employee performance (t = 2.358, p < 0.019); thus, Hypothesis 5 is accepted. Organizational justice mediates the effect of disciplinary sanctions on employee performance (t = 2.009, p < 0.045); thus, Hypothesis 6 is accepted. Organizational justice mediates the effect of organizational culture on employee performance (t = 2.295, p < 0.022); thus, Hypothesis 7 is accepted. These findings integrate the application of discipline with organizational culture and organizational justice. Disciplinary regulations should be implemented within a cultural environment that upholds consistency, responsibility, cooperation, and respect for employees. At the same time, any corrective measures or sanctions must be administered objectively and proportionately. Through this approach, discipline fosters not only rule compliance but also contributes to shaping a work culture that supports employee performance.

Keywords: *Application Of Disciplinary Sanctions, Organizational Culture, Organizational Justice, And Employee Performance.*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis dampak penerapan sanksi disiplin dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh organizational justice di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui jenis survei. Analisis data menggunakan Partial Least Squares (PLS), yaitu untuk mengukur outer model dan inner model, dan dibantu menggunakan software SmartPLS 3.0. Sampel dalam penelitian sebanyak 192 responden, yakni pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu. Penyebaran kuesioner menggunakan Google Form. Hasil penelitian membuktikan bahwa penerapan sanksi disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (t = 7,870, p < 0,000). Dengan demikian, pernyataan hipotesis 1 diterima. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (t = 3,235, p < 0,001). Dengan demikian, pernyataan hipotesis 2 diterima. Penerapan

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

sanksi disiplin berpengaruh terhadap organizational justice (t = 2,604, p < 0,009). Dengan demikian, pernyataan hipotesis 3 diterima. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap organizational justice (t = 10,253, p < 0,000). Dengan demikian, pernyataan hipotesis 4 diterima. Organizational justice berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (t = 2,358, p < 0,019). Dengan demikian, pernyataan hipotesis 5 diterima. Organizational justice memediasi pengaruh penerapan sanksi disiplin terhadap kinerja pegawai (t = 2,009, p < 0,045). Dengan demikian, pernyataan hipotesis 6 diterima. Organizational justice memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (t = 2,295, p < 0,022). Dengan demikian, pernyataan hipotesis 7 diterima. Temuan ini mengintegrasikan penerapan disiplin dengan budaya organisasi dan organizational justice. Aturan disiplin perlu diterapkan dalam lingkungan budaya yang menjunjung konsistensi, tanggung jawab, kerja sama, dan penghargaan terhadap pegawai. Pada saat yang sama, setiap tindakan pembinaan maupun sanksi perlu dilakukan secara objektif dan proporsional. Dengan pendekatan tersebut, disiplin tidak hanya menghasilkan kepatuhan terhadap aturan, tetapi dapat menjadi bagian dari pembentukan budaya kerja yang mendukung kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Penerapan Sanksi Disiplin, Budaya Organisasi, Organizational Justice, Dan Kinerja Pegawai*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Fikri et al., 2026). Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja, disebutkan bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk memastikan objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil melalui sistem prestasi kerja dan karier. Kinerja pemerintahan kini menjadi sorotan masyarakat, mengingat banyaknya kasus terkait rendahnya kinerja pegawai di kantor pemerintahan.

Namun demikian, fenomena penurunan kinerja pegawai menjadi persoalan yang memprihatinkan. Masalah kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada umumnya, menurut Murfat et al. (2021), ditemukan adanya ketidakpatuhan pegawai terhadap aturan kerja yang telah ditetapkan, yang dikaitkan dengan rendahnya tanggung jawab serta kurangnya penerapan sanksi dan penghargaan. Sedarmayanti (2017) menunjukkan bahwa tantangan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja ASN masih cukup kompleks. Sementara Nawir et al. (2024) menegaskan bahwa kepatuhan terhadap aturan dan prosedur serta ketepatan waktu merupakan bagian penting dari disiplin kerja yang berkaitan dengan produktivitas dan efisiensi organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lemahnya kepatuhan terhadap ketentuan kerja dan keterlambatan penyelesaian tugas dapat menjadi indikasi persoalan kinerja yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan ASN, dalam hal ini, utamanya pada disiplin pegawai. ASN dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam menaati peraturan, melaksanakan tanggung jawab, serta menjaga etika dan moralitas dalam bekerja (Dewi, 2021). Disiplin tidak hanya diartikan sebagai kepatuhan terhadap tata tertib dan ketentuan administratif, tetapi juga sebagai wujud komitmen dan integritas seorang aparatur dalam menjalankan amanah publik (Supriadi, 2024).

Namun, data empiris menurut Kamaruzzaman & Ningtyas (2025) menunjukkan bahwa permasalahan kedisiplinan ASN di Indonesia masih cukup tinggi. Berdasarkan Laporan Kementerian PANRB tahun 2023, tercatat bahwa pelanggaran disiplin ASN mencapai 6.314 kasus secara nasional, dengan mayoritas

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

pelanggaran terkait ketidakhadiran tanpa alasan yang sah serta keterlambatan dalam penyelesaian tugas administrasi. Sementara itu, Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam Laporan Indeks Kepatuhan Disiplin ASN 2023 melaporkan bahwa rata-rata tingkat kepatuhan ASN terhadap peraturan jam kerja hanya mencapai 83,2%, di bawah target nasional sebesar 90%.

Temuan Wardoyo et al. (2023) memberikan perspektif yang berbeda. Keberadaan konsekuensi terhadap pelanggaran dapat menjadi bagian dari sistem pengelolaan perilaku pegawai yang mendukung pencapaian kinerja. Herlinawan et al. (2024) menemukan bahwa penerapan hukuman disiplin terhadap PNS yang melanggar jam kerja telah dilakukan sesuai ketentuan, tetapi pelaksanaannya belum sepenuhnya efektif karena masih ditemukan pegawai yang melakukan pelanggaran secara berulang dan tidak menunjukkan perubahan setelah memperoleh pembinaan serta hukuman.

Mengamati data dan inkonsistensi hasil tersebut, kinerja pegawai belum cukup dengan penerapan sanksi disiplin terhadap pegawai, akan tetapi dapat didukung oleh budaya organisasi. Boeston et al. (2023) telah menempatkan budaya organisasi sebagai bagian dari faktor yang perlu diperhatikan dalam memahami kinerja ASN. Konteks tersebut memperlihatkan bahwa kinerja aparatur dalam organisasi pemerintah tidak berdiri sendiri, melainkan berada dalam lingkungan organisasi yang membentuk pola kerja dan perilaku pegawai. Rahmawati & Nurhadian (2023) memberikan dasar empiris bahwa budaya organisasi perlu ditempatkan sebagai bagian dari pengelolaan kinerja pegawai. Sehingga temuannya memberikan gambaran bahwa pencapaian kinerja aparatur berkaitan dengan kondisi internal organisasi, termasuk nilai dan pola perilaku yang berkembang di dalamnya.

Menurut Fiorentino et al. (2024)**,** bahwa pendekatan tersebut penting karena menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak harus dipahami hanya melalui hasil kinerja secara langsung, tetapi juga melalui perilaku kerja yang muncul dari dalam organisasi, seperti kesediaan membantu, kepedulian terhadap pekerjaan, dan perilaku di luar tugas formal. Hal yang sama, menurut Imha et al. (2025), **telah** menempatkan budaya organisasi sebagai bagian penting dalam pembentukan kepuasan dan kinerja pegawai sektor publik. Dalam organisasi publik, budaya kerja memiliki karakteristik yang berkaitan dengan nilai pelayanan publik dan kebijakan pemerintah, sehingga budaya yang berkembang dalam organisasi dapat membentuk bagaimana pegawai menjalankan tuntutan pekerjaan dan memberikan pelayanan. Penga & Praditama (2025) dalam penelitiannya menyatakan bahwa berangkat dari persoalan kinerja ASN berupa lambatnya pelayanan, kurangnya ketelitian pegawai.

Mengamati kondisi tersebut, organizational justice dapat dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana penerapan sanksi disiplin dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hermanto & Srimulyani (2022) juga memberikan dasar empiris yang relevan. Temuannya telah memberikan dasar bahwa keadilan organisasi tidak harus dipahami semata-mata sebagai faktor yang berdiri langsung di antara kondisi organisasi dan kinerja, tetapi dapat membentuk perilaku kerja tertentu yang selanjutnya berkaitan dengan pencapaian kinerja. Sedangkan Dimas & Abadiyah (2024) telah memberikan justifikasi bahwa budaya organisasi dan persepsi keadilan merupakan dua aspek internal organisasi yang

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

saling relevan dalam menjelaskan bagaimana kondisi kerja diterjemahkan menjadi kinerja pegawai**.**

Fenomena sebelumnya merupakan representasi dari masalah kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu dan hal ini perlu mendapat perhatian karena kinerja ASN pada dasarnya menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi pemerintah dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun, dalam pelaksanaannya, kinerja pegawai belum sepenuhnya menunjukkan kondisi yang optimal. Mengamati permasalahan tersebut, pemerintah daerah membuat salah satu instrumen yang digunakan dalam mengendalikan perilaku kedinasan, yaitu penerapan sanksi disiplin. Sanksi disiplin diperlukan untuk memberikan konsekuensi terhadap pelanggaran sekaligus menjadi instrumen pembinaan agar pegawai memahami batasan perilaku yang diperbolehkan dalam organisasi.

Akan tetapi, keberadaan aturan dan sanksi secara formal belum dengan sendirinya memastikan perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Efektivitas penerapan sanksi sangat bergantung pada bagaimana aturan tersebut diterapkan secara konsisten, proporsional, transparan, dan tidak diskriminatif. Persoalan tersebut menjadi semakin penting apabila dikaitkan dengan organizational justice. Pegawai tidak hanya memperhatikan apakah sanksi diberikan ketika terjadi pelanggaran, tetapi juga memperhatikan bagaimana proses sanksi tersebut dilakukan, apakah aturan diterapkan secara konsisten kepada setiap pegawai, apakah keputusan yang diambil dapat diterima, serta apakah pegawai diperlakukan secara wajar selama proses tersebut.

Menyikapi hal tersebut, budaya organisasi menjadi bagian penting dalam memahami kondisi kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu. Akan tetapi, penerapan sanksi disiplin dan budaya organisasi belum tentu menghasilkan kinerja yang sama apabila persepsi keadilan pegawai berbeda. Dalam perspektif tersebut, organizational justice menjadi penting karena pegawai melakukan penilaian terhadap keadilan prosedur, keadilan distribusi, kualitas interaksi, dan alasan yang mendasari keputusan organisasi sebelum menentukan bagaimana mereka merespons lingkungan kerja pegawai tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, sehingga tujuan penelitian ini untuk mengkaji dan menganalisis dampak penerapan sanksi disiplin dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh organizational justice di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui jenis survei. Penelitian ini bersifat eksplanatori karena bertujuan untuk menjelaskan dampak variabel independen terhadap variabel dependen serta menguji peran variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel tersebut. Penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena yang terjadi, tetapi juga membahas hubungan sebab-akibat antarvariabel berdasarkan model konseptual yang sudah dibuat. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan analisis yang berbasis model Partial Least Squares dengan program SmartPLS 3.0. Tahapan-tahapan dalam menganalisis menggunakan PLS-SEM untuk mengukur outer model dan inner model. Penelitian ini memiliki 28 indikator yang mengukur

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

variabel penerapan sanksi disiplin, budaya organisasi, keadilan organisasi dan kinerja pegawai. Maka, jumlah sampel dihitung sebagai berikut: n = 24 (jumlah indikator × 8 = 192). Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 192 responden atau pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu. Penyebaran kuesioner menggunakan Google Form.

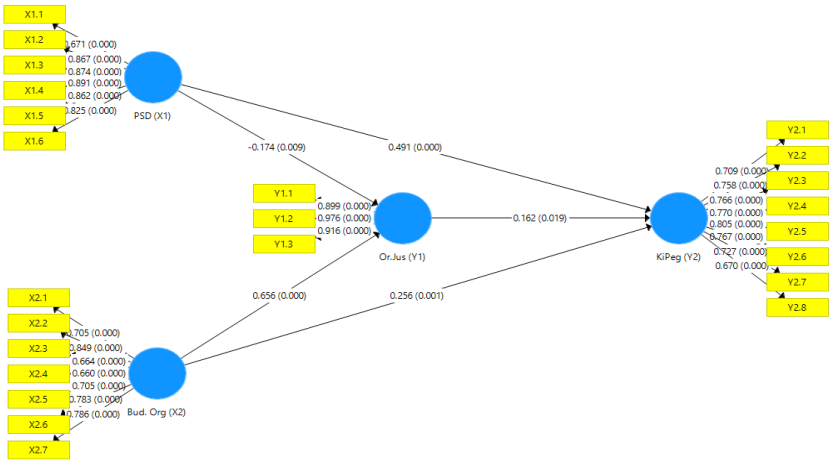
HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Evaluasi *Measurement* (Outer Model)

Hasil pengujian outer model meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk

1. *Convergent Validity*

Penelitian ini bersifat eksploratoris, sehingga kriteria nilai loading factor untuk penelitian harus berada pada rentang 0,6–0,7. Sebagaimana hasil dari algoritma dapat terlihat pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Construct Hasil Uji Convergent Validity

Hasil pada Gambar 1 telah menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel Penerapan Sanksi Disiplin, Budaya Organisasi, Organizational Justice, dan Kinerja Pegawai dinyatakan valid berdasarkan nilai outer loading. Nilai outer loading terendah terdapat pada indikator orientasi manusia dalam pengambilan keputusan sebesar 0,660, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator keadilan prosedural sebesar 0,976. Dengan demikian, tidak terdapat indikator yang harus dieliminasi berdasarkan hasil pengujian outer loading tersebut.

2. *Discriminant Validity*

Metode lain yang umum digunakan adalah membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) dengan korelasi antarkonstruk. Model dapat dikatakan baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5, seperti hasil yang tersedia pada tabel berikut:

Tabel 1. Discriminant Validity Berdasarkan Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
Penerapan Sanksi Disiplin	0,697
Budaya Organisasi	0,546
Organizational Justice	0,867
Kinerja Pegawai	0,559

Sumber: Data Diolah, 2026

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

Berdasarkan hasil discriminant validity, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, dengan nilai terendah sebesar 0,546 pada Budaya Organisasi dan nilai tertinggi sebesar 0,867 pada Organizational Justice. Temuan ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi kriteria convergent validity berdasarkan nilai AVE.

3. *Composite Reliability dan Cron*bach's Alpha (Uji Reliabilitas Konstruk)

Untuk mengevaluasi composite reliability, digunakan dua alat ukur, yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's alpha*. Apabila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,70, maka konstruk tersebut dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi. Sementara itu, Cronbach's alpha digunakan untuk memperkuat hasil pengujian composite reliability. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's alpha lebih dari 0,70. Berikut merupakan hasil pengujian composite reliability dan Cronbach's alpha dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Uji Reliabilitas Konstruk

VARIABEL	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Penerapan Sanksi Disiplin	0,911	0,932	Terpenuhi
Budaya Organisasi	0,864	0,893	Terpenuhi
Organizational Justice	0,923	0,951	Terpenuhi
Kinerja Pegawai	0,887	0,910	Terpenuhi
Batas Nilai	**≥ 0,70**	**≥ 0,70**	Terpenuhi

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pada tabel 2. hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas**.** Nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel berada pada rentang 0,864–0,923**,** sedangkan Composite Reliability berada pada rentang 0,893–0,951. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik hingga sangat baik**.** Dengan terpenuhinya reliabilitas konstruk, maka indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian dapat dinilai andal dalam mengukur konstruk Penerapan Sanksi Disiplin, Budaya Organisasi, Organizational Justice, dan Kinerja Pegawai**,** sehingga model pengukuran dapat dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural atau inner model**.**

b. Pengujian *Inner Model* (Model Struktural)

Model struktural melalui analisis *inner model* dapat meliputi uji R-squared, uji F-squared/F(size), dan uji Fit.

1. Uji R Square

Analisis *inner model* dapat dievaluasi melalui nilai R^2 pada konstruk dependen. Berikut hasil uji R Square melalui tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi (Uji R Square)

Kinerja Pegawai (Y2)	0.496	0.488
Organizational Justice (Y1)	0.369	0.363

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian inner model melalui koefisien determinasi (R Square) pada Tabel 3, diketahui bahwa terdapat dua variabel

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

endogen yang dianalisis, yaitu Kinerja Pegawai (Y2) dan Organizational Justice (Y1). Hasil perolehan melalui variabel Kinerja Pegawai (Y2) memberikan pemaknaan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup berarti terhadap variasi kinerja pegawai. Dengan kata lain, variabel-variabel yang ditempatkan sebagai prediktor Kinerja Pegawai dalam model secara bersama-sama mampu memberikan penjelasan terhadap hampir setengah variasi Kinerja Pegawai, meskipun masih terdapat bagian variasi lainnya yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Sementara Organizational Justice (Y1) memberi pemaknaan bahwa Organizational Justice masih memiliki ruang penjelasan yang cukup besar dari faktor-faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai memiliki nilai R Square yang lebih tinggi (0,496) dibandingkan dengan Organizational Justice (0,369). Artinya, kemampuan variabel-variabel prediktor dalam model untuk menjelaskan variasi Kinerja Pegawai relatif lebih besar dibandingkan dengan kemampuannya dalam menjelaskan variasi Organizational Justice. Meskipun demikian, kedua nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian tetap memiliki daya jelas terhadap variabel endogen, sementara proporsi variasi yang belum dijelaskan menunjukkan adanya faktor-faktor lain di luar model yang juga berpotensi berperan dalam menjelaskan Organizational Justice dan Kinerja Pegawai.

2. Uji F Square (F^2)/ (F Size)

Uji *f-square* digunakan untuk menilai besarnya pengaruh suatu model. Nilai *f-square* sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 menunjukkan bahwa variabel prediktor laten memiliki pengaruh kecil, sedang, dan besar pada tingkat struktural. Berikut hasil uji *f-square* yang ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji F Square/ (F Size)

Variabel	Kinerja Pegawai (Y2)	Organizational Justice (Y1)
Penerapan sanksi disiplin	0,386	0,040
Budaya Organisasi	0,069	0,573
Organizational Justice	0,033	-

Sumber: Data di Olah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian F Square (f^2) pada Tabel 4.20, dapat diketahui bahwa masing-masing variabel eksogen memiliki ukuran efek yang berbeda terhadap variabel endogen dalam model penelitian. F Square digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi relatif suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen ketika konstruk eksogen tersebut dikeluarkan dari model. Dengan demikian, nilai f^2 memberikan informasi mengenai besarnya efek atau kontribusi praktis suatu variabel dalam menjelaskan variabel endogen, bukan sekadar keberadaan hubungan antarvariabel.

Sebagai pedoman interpretasi, dapat diartikan bahwa hasil F Square memberikan pemaknaan bahwa Penerapan Sanksi Disiplin merupakan konstruk yang paling kuat kontribusinya dalam menjelaskan Kinerja Pegawai, sedangkan Budaya Organisasi merupakan konstruk yang paling kuat kontribusinya dalam menjelaskan Organizational Justice. Temuan ini melengkapi hasil R Square karena tidak hanya menunjukkan seberapa besar kemampuan model menjelaskan variabel endogen secara keseluruhan,

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

tetapi juga memperlihatkan besarnya kontribusi relatif masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model.

3. **Uji Fit Model**

SRMR merupakan salah satu indikator penting untuk menilai kesesuaian model, karena mampu menunjukkan tingkat kecocokan model secara keseluruhan dengan data. Secara umum, nilai SRMR yang masih dapat diterima berada di bawah 0,10, sedangkan nilai di bawah 0,08 dianggap sebagai kondisi yang ideal**.** Berikut hasil uji fit model dalam penelitian ini:

Tabel 5. Hasil Uji Fit Model

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.117	0.117
d_ULS	4.080	4.080
d_G	1.731	1.731
Chi-Square	1622.387	1622.387
NFI	0.613	0.613
rms Theta		0.209

Sumber: Data di Olah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian model fit pada Tabel 5, diketahui bahwa nilai Saturated Model dan Estimated Model menunjukkan nilai yang sama untuk SRMR, d_ULS, d_G, Chi-Square, dan NFI. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan indeks-indeks yang disajikan, tidak terdapat perbedaan nilai antara model jenuh (*saturated model*) dan model estimasi (*estimated model*) dalam hasil pengolahan data penelitian.

Berdasarkan keseluruhan indeks yang tersedia, hasil uji fit model menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian model belum sepenuhnya optimal, terutama tercermin dari nilai SRMR sebesar 0,117, NFI sebesar 0,613, dan rms theta sebesar 0,209. Oleh karena itu, hasil ini sebaiknya tidak dinyatakan sebagai "model telah memenuhi seluruh kriteria *good fit*".

Namun demikian, dalam pendekatan PLS-SEM, evaluasi model tidak hanya ditentukan oleh satu indeks *model fit*. Kelayakan model penelitian perlu dipertimbangkan secara menyeluruh, dengan melihat terpenuhinya kualitas model pengukuran (validitas dan reliabilitas), kemampuan prediktif model melalui R^2, ukuran efek melalui f^2, serta hasil pengujian hubungan struktural melalui path coefficient, t-statistic, dan p-value. Dengan demikian, nilai *fit model* pada tabel tersebut lebih tepat digunakan sebagai informasi evaluasi kesesuaian model, sementara penilaian substantif terhadap model penelitian tetap perlu didasarkan pada keseluruhan hasil evaluasi outer model dan inner model.

c. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan nilai statistik, untuk alpha 5%, nilai t-statistik yang digunakan adalah lebih besar dari 1,96 (> 1,96) atau jika nilai probabilitasnya lebih kecil dari nilai sig 0,05 (< 0,05). Untuk melihat hasil hipotesis dalam penelitian ini, berikut dapat disajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan nilai koefisien jalur yang dilihat dari nilai T-statistik/P-value. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	*T-Statistics*	*P-Values*	Ket
PSD (X1) -> KiPeg (Y2)	7.870	0.000	Diterima

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

Bud. Org (X2) -> KiPeg (Y2)	3.235	0.001	Diterima
PSD (X1) -> Or.Jus (Y1)	2.604	0.009	Diterima
Bud. Org (X2) -> Or.Jus (Y1)	10.253	0.000	Diterima
Or.Jus (Y1) -> KiPeg (Y2)	2.358	0.019	Diterima
PSD (X1) -> Or.Jus (Y1) -> KiPeg (Y2)	2.009	0.045	Diterima
Bud. Org (X2) -> Or.Jus (Y1) -> KiPeg (Y2)	2.295	0.022	Diterima

Sumber: Data Di Olah, 2026

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel dalam model penelitian yang meliputi Penerapan Sanksi Disiplin (X1), Budaya Organisasi (X2), Organizational Justice (Y1), dan Kinerja Pegawai (Y2). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui prosedur *bootstrapping*. Pengambilan keputusan terhadap hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5%, dengan kriteria bahwa hipotesis diterima apabila nilai *t-statistik* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh hubungan yang diajukan dalam model penelitian memiliki nilai *t-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai p* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

d. Pembahasan

a) Penerapan Sanksi Disiplin Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sanksi disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan aturan dan konsekuensi terhadap pelanggaran disiplin dapat menjadi mekanisme pengendalian perilaku sekaligus membentuk keteraturan dalam pelaksanaan pekerjaan. Ketika pegawai memahami aturan yang harus dipatuhi serta konsekuensi atas pelanggarannya, aturan tersebut dapat menjadi pedoman dalam menjalankan tugas, menjaga ketepatan waktu, dan meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan Saranga & Yomungga (2023) yang menempatkan disiplin kerja sebagai bagian yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan pelaksanaan pekerjaan pegawai. Hasil penelitian Andriyana et al. (2023) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berkaitan dengan kinerja ASN, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja.

Hasil tersebut memperoleh dukungan dari Purwati et al. (2023), yang menemukan bahwa disiplin kerja dan budaya organisasi berkaitan dengan kinerja aparatur sipil negara. Temuan Afhandi & Wahyudi (2025) juga menunjukkan adanya keterkaitan disiplin kerja dengan kinerja aparatur sipil negara pada lingkungan pemerintahan. Dengan demikian, hasil penelitian pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu memperkuat bukti empiris bahwa mekanisme disiplin merupakan salah satu bagian dari tata kelola perilaku pegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

b) Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, kebiasaan, orientasi kerja,

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

perhatian terhadap detail, kerja sama, perhatian terhadap pegawai, serta orientasi terhadap pencapaian tujuan organisasi dapat menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara lebih terarah, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Budaya organisasi yang memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan, mendorong ketelitian, membangun kerja sama, dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan dapat mendukung kualitas pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan Widyawati et al. (2021) yang menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam mendukung kinerja pegawai pada organisasi pelayanan publik, Anggoro (2022) yang menemukan keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja aparatur sipil negara, serta Nugroho & Sumbogo (2022) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Dukungan yang lebih baru juga ditunjukkan oleh Nababan et al. (2024) dan Indrayanto et al. (2024) yang menemukan keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, serta Fiorentino et al. (2024) yang menunjukkan keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja pegawai melalui perilaku kewargaan organisasi. Dengan demikian, temuan pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu memperkuat bukti empiris bahwa budaya organisasi merupakan bagian penting dari lingkungan kerja yang dapat membentuk perilaku pegawai dan mendukung pelaksanaan pekerjaan serta pencapaian kinerja organisasi.

c) **Penerapan Sanksi Disiplin Berpengaruh Signifikan Terhadap Organizational Justice di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sanksi disiplin berpengaruh terhadap organizational justice pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu**.** Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan aturan disiplin yang jelas, konsisten, objektif, dan berlaku secara merata tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku pegawai, tetapi juga dapat membentuk persepsi mengenai kewajaran dan keadilan dalam proses pengelolaan pegawai. Kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, kehadiran, kehati-hatian, dan etika kerja memberikan gambaran bahwa pegawai berhadapan dengan standar kewajiban dan konsekuensi yang relatif jelas, sehingga penerapan disiplin dapat dipersepsikan sebagai mekanisme organisasi yang teratur dan dapat dipertanggungjawabkan. Temuan ini didukung oleh Helia et al. (2023) yang menunjukkan keterkaitan antara *organizational justice* dan *work discipline* dalam konteks organisasi publik, serta Diposentono et al. (2023) yang menempatkan keadilan organisasi dan disiplin kerja sebagai aspek yang berkaitan dalam pengelolaan perilaku pegawai. Selanjutnya, Schierholt et al. (2023) menunjukkan bahwa *organizational justice* berkaitan dengan penilaian pegawai mengenai kewajaran perlakuan organisasi serta hubungan kerja.

d) **Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Organizational Justice di lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap organizational justice pada Pemerintah Kota Kotamobagu. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

berkembang dalam organisasi dapat membentuk pengalaman pegawai dalam memaknai keadilan, terutama melalui keterbukaan, partisipasi, perhatian terhadap kepentingan pegawai, hubungan kerja yang saling menghargai, serta konsistensi dalam proses pengambilan keputusan. Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan pegawai memperoleh pengalaman perlakuan yang wajar dan adil, baik dalam distribusi hasil maupun proses organisasi. Temuan ini sejalan dengan Yu (2024) dan Putrawan et al. (2025) yang menunjukkan keterkaitan budaya organisasi dengan organizational justice, serta Farid et al. (2023) dan Waskito et al. (2023) yang menegaskan pentingnya kualitas hubungan, perlakuan, dan proses organisasi dalam membentuk pengalaman keadilan pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa budaya organisasi merupakan konteks penting dalam membentuk persepsi organizational justice, termasuk dalam lingkungan pemerintahan daerah.

e) **Organizational Justice berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational justice berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai mengenai kewajaran penghargaan, objektivitas dan konsistensi proses pengambilan keputusan, serta perlakuan interpersonal yang menghargai pegawai dapat mendorong terbentuknya perilaku kerja yang mendukung pencapaian kinerja. Ketika pegawai merasakan bahwa kontribusi dan tanggung jawabnya memperoleh penghargaan yang layak, keputusan organisasi diterapkan secara adil, dan pegawai diperlakukan dengan hormat, kondisi tersebut dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas secara bertanggung jawab, menjaga kualitas pekerjaan, serta berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Wardana et al. (2023) yang menunjukkan keterkaitan keadilan organisasi dengan kinerja pegawai pada sektor pemerintahan, Hermanto & Srimulyani (2022) yang menemukan bahwa keadilan organisasi berkaitan dengan respons dan perilaku kerja pegawai, serta Wichitsathian (2024) yang menunjukkan keterkaitan organizational justice dengan kinerja melalui kondisi kerja dan sikap pegawai. Hyder et al. (2022) juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan dapat mendorong *in-role performance*, sedangkan Lyu et al. (2023) menemukan bahwa keadilan dalam proses organisasi berkaitan dengan *work engagement*, identifikasi organisasi, dan kinerja. Meskipun demikian, Ramadhan et al. (2024) memperoleh temuan berbeda pada konteks industri perhotelan, yang menunjukkan bahwa hubungan antara organizational justice dan kinerja tidak selalu seragam pada setiap organisasi. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa konteks organisasi dan penerapan praktik keadilan dapat memengaruhi bagaimana pegawai menerjemahkan pengalaman keadilan ke dalam perilaku kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa organizational justice merupakan salah satu kondisi organisasi yang dapat mendukung kinerja pegawai, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah.

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

f) **Organizational Justice Berperan Memediasi Pengaruh Penerapan Sanksi Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational justice berperan memediasi pengaruh penerapan sanksi disiplin terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan sanksi disiplin tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga dengan bagaimana pegawai mempersepsikan kewajaran, konsistensi, dan objektivitas penerapan aturan tersebut. Ketika sanksi diterapkan secara konsisten, prosedural, dan disertai perlakuan yang menghargai pegawai, penerapan disiplin dapat membentuk persepsi keadilan yang selanjutnya mendukung perilaku kerja yang bertanggung jawab, kepatuhan, serta pencapaian kinerja. Temuan ini sejalan dengan Lukiyana & Wansesa (2024) yang menunjukkan peran organizational justice dalam memperkuat keterkaitan disiplin dengan kinerja pegawai ASN. Hubungan tersebut juga didukung oleh Hyder et al. (2022) yang menemukan bahwa organizational justice berkaitan dengan *in-role performance*, serta Hermanto & Srimulyani (2022) yang menunjukkan keterkaitan keadilan organisasi dengan *employee performance*. Fein et al. (2023) dan Ahamed et al. (2023) juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan berkaitan dengan respons dan kinerja pegawai melalui kualitas hubungan serta kondisi sosial di lingkungan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa organizational justice merupakan mekanisme yang menjembatani penerapan sanksi disiplin dengan kinerja pegawai, karena efektivitas disiplin dalam mendorong perilaku kerja tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aturan dan konsekuensi pelanggaran, tetapi juga oleh sejauh mana proses penerapannya dipersepsikan adil oleh pegawai.

g) **Organizational Justice Berperan Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational justice berperan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi dapat diterjemahkan menjadi kinerja melalui pengalaman pegawai mengenai kewajaran perlakuan, konsistensi prosedur, objektivitas pengambilan keputusan, penghargaan terhadap kontribusi, serta hubungan interpersonal yang menghargai pegawai. Budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, kerja sama, ketelitian, orientasi pada pencapaian tujuan, perhatian terhadap pegawai, dan kesempatan berkontribusi dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung persepsi keadilan, yang selanjutnya mendorong pegawai memberikan kontribusi melalui pelaksanaan tugas yang bertanggung jawab dan pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Jufrizen & Kandhita (2021) yang menempatkan organizational justice sebagai aspek penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai, serta Hermanto dan Srimulyani (2022) yang menunjukkan keterkaitan organizational justice dengan employee performance. Ahamed et al. (2023) juga menemukan

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Lajumen
Lajagoe Journal Management And Business
Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

keterkaitan keadilan organisasi dengan job performance melalui kondisi hubungan dan dukungan dalam lingkungan kerja, sedangkan Alriyami et al. (2024) menunjukkan bahwa persepsi keadilan berkaitan dengan task performance dalam konteks sektor publik. Temuan Isgunanto et al. (2026) semakin mendukung keterkaitan budaya organisasi dan organizational justice dalam menjelaskan pencapaian kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa organizational justice merupakan mekanisme yang menjembatani budaya organisasi dengan kinerja pegawai, karena nilai dan norma organisasi menjadi lebih bermakna bagi pencapaian kinerja ketika diwujudkan dalam praktik organisasi yang dipersepsikan adil oleh pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai penerapan sanksi disiplin, budaya organisasi, organizational justice, dan kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai berkaitan dengan penerapan disiplin dan budaya organisasi yang berkembang dalam lingkungan kerja. Penerapan sanksi disiplin yang dilaksanakan secara konsisten menjadi bagian penting dalam mendorong pegawai mematuhi ketentuan, melaksanakan tanggung jawab, dan menjaga perilaku kerja yang mendukung pencapaian kinerja. Demikian pula, budaya organisasi yang tercermin melalui nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi menjadi bagian yang mendukung terbentuknya perilaku kerja dan pencapaian kinerja pegawai.

Selanjutnya, penerapan sanksi disiplin dan budaya organisasi juga berperan dalam membentuk organizational justice pada lingkungan Pemerintah Kota Kotamobagu. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman pegawai mengenai keadilan organisasi tidak terlepas dari bagaimana aturan disiplin diterapkan serta bagaimana nilai dan kebiasaan organisasi diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari. Penerapan aturan yang konsisten serta budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kerja sama, objektivitas, dan penghargaan terhadap pegawai dapat membentuk persepsi bahwa organisasi memperlakukan pegawai secara wajar dan adil.

Organizational justice juga berperan dalam mendukung kinerja pegawai. Persepsi mengenai kewajaran penghargaan, konsistensi dan objektivitas proses organisasi, serta perlakuan yang menghargai pegawai menjadi kondisi yang dapat mendorong pegawai memberikan kontribusi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan tuntutan pekerjaan dan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga dengan pengalaman pegawai mengenai keadilan dalam lingkungan organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational justice berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh penerapan sanksi disiplin terhadap kinerja pegawai. Artinya, penerapan sanksi disiplin dapat diterjemahkan menjadi kinerja melalui terbentuknya persepsi keadilan dalam proses penerapan aturan. Selain itu, organizational justice juga berperan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai dan praktik budaya organisasi dapat lebih jauh diterjemahkan menjadi kinerja ketika

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

pegawai memperoleh pengalaman mengenai perlakuan yang adil dalam proses dan hubungan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sanksi disiplin dan budaya organisasi merupakan bagian penting dalam membentuk kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui organizational justice sebagai mekanisme penghubung. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Kotamobagu tidak hanya memerlukan penerapan aturan disiplin dan penguatan budaya organisasi, tetapi juga perlu disertai dengan praktik organisasi yang konsisten, objektif, dan dipersepsikan adil oleh pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Afhandi, K.D. & Wahyudi, R. (2025). The Impact Of Work Discipline On Civil Servant Performance At The Department Of Manpower and Transmigration (RIAU PROVINCE). *Indonesian Journal of Social Sciences, Policy and Politics*, *3*(2), 146–154. https://doi.org/10.69745/ijsspp.v3i2.140

Ahamed, A. A., Patrick, H. A., Kareem, J., Mukherjee, U., & Nepoleon, M. P. (2023). *Organisational justice, job performance and work engagement: The mediating role of perceived supervisory support*. *Review of Education*, 11, e3390. https://doi.org/10.1002/rev3.3390

Alriyami, H. M., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees trust, perceived justice, on task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. *International Journal of Industrial Ergonomics, 104*, 103647. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647

Andriyana, D., Arief, M.Y., Fandiyanto, R. (2023). Dampak Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Asn Pada Polres Situbondo Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. SIFEBRI'S, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 209-224, aug. 2023. <https://unars.ac.id/ojs/index.php/sifebri/article/view/3334>.

Anggoro, K.R., M. Y. A. R. (2022). Job Satisfaction among Civil Servants: How Organizational Culture and Work Environment Inspire Performance. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, *9*(2), 229–238. https://doi.org/10.24252/minds.v9i2.28676

Boeston, A. R., Nurwati, & Hamid, W. (2023). Pengaruh budaya organisasi, *knowledge management* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO),* *7*(1). http://dx.doi.org/10.33772/jumbo.v7i1.28404

Dewi, N. N. (2021). Pengaruh Motivasi Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja. Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal, 7(2), 355. https://doi.org/10.37905/aksara.7.2.355-366.2021

Dimas, C., & Abadiyah, R. (2024). Optimizing Retail Employee Performance through Organizational Justice and Culture Factors: Mengoptimalkan Kinerja Karyawan Ritel melalui Faktor Keadilan dan Budaya Organisasi. *Academia Open*, *9*(2), 10.21070/acopen.9.2024.8026. https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.8026

Diposentono, L., Rivai Zainal, V., & Hakim, A. (2023). Organizational Justice, Work Discipline, and Employee Performance: A Literature Review. *International*

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

Journal of Advanced Multidisciplinary, *1*(4), 327–334. https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4.145

Farid, H., Niu, X., Raza, J., Gul, H., & Hanif, N. (2023). How and when organizational justice impact extra-role customer service: A social exchange perspective of thriving at work. *Current Psychology, 42*, 9743–9758. https://doi.org/10.1007/s12144-021-02244-y

Fein, E. C., Tziner, A., & Vasiliu, C. (2023). Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness. *European Management Journal, 41*(1), 114–124. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.003

Fikri, L.F., Mubarok, Y., Nabasa, T.I., Romadan, O.R., & Kholik R.N. (2026).Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah. (2026). *Causa: Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan*, *16*(7), 2691-2700. https://doi.org/10.6679/kyccwf08

Fiorentino, K., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). *Influence of Organizational Culture on Employee Performance through Organizational Citizenship Behaviour as an Intervening Variable at the Sidoarjo Regency Regional Personnel Agency (BKD)*. Indonesia Auditing Research Journal, 13(2). https://doi.org/10.47467/manageria.v4i2.7030

Helia, S. ., Hendrayati, E. ., Darman, A. ., Hananda, D. T. . and Yasmirwati, Y. (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 Kerinci District)", *Jurnal Mantik*, 7(3), pp. 2448-2456. https://doi.org/10.35335/mantik.v7i3.4353.

Herlinawan, I. Y., Hasan, Y. A., & Almusawir. (2024). *Penerapan hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil atas pelanggaran jam kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sulawesi Bagian Selatan*. Indonesian Journal of Legality of Law, 6(2). https://doi.org/10.35965/ijlf.v6i2.4520

Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). *The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation*. Sustainability, 14(20), 13322. https://doi.org/10.3390/su142013322

Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., Tasneem, M., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: a dual theory perspective. *Cogent Business & Management*, *9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602

Imha, U. A., Rao, D. G., & Rahimi, R. (2025). *The Influence of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Performance in the Public Sector*. *World Psychology, 4*(1). https://doi.org/10.55849/wp.v4i1.807

Indrayanto, A. A., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2024). Analisis Integritas Dan Motivasi Kerja Serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Etos Kerja di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, *21*(1), 35–48. https://doi.org/10.21831/efisiensi.v21i1.62518

Isgunanto, T., Sinambela, L.P., & Sugiono. E. (2026). The Role of Organizational Culture and Organizational Justice in Enchanching Employee Performance: A

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

Moderated-Mediated SmartPLS Model in Pamekasan SMEs. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, Dan Perpajakan*, *3*(3), 278–290. https://doi.org/10.61132/jeap.v3i3.2508

Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, *6*(2), 1256-1274. https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1050

Kamaruzzaman & Ningtyas, A.P. (2025). Analisis Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Aceh. AT-TARIIZ: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam. AT-TARIIZ: Volume 4 (No.03) 2025 Pp 586-599. https://doi.org/10.62668/attariiz.v4i04.1932

Lukiyana, L., & Wansesa, F. N. (2024). Moderation of Organizational Justice on the Influence of Leader-Member Exchange and Discipline on the Performance of ASN Employee. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *8*(1), 11–19. https://doi.org/10.36555/almana.v8i1.2242

Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The influence of performance appraisal justice on employee job performance: A dual path model. *SAGE Open.* https://doi.org/10.1177/21582440231194513

Murfat, M. Z., Nasir, M., Mandasari, N. F., Mohammad, M., & Erwin, E. (2021). Pengaruh faktor kompensasi sumber daya manusia terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Otoritas Bandara Udara Wilayah Makassar. *YUME: Journal of Management, 4*(3), 547–556

Nababan, T., Sitorus, S. ., & barus, A. br . (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mark Dynamics Indonesia Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, *5*(2), 89–110. https://doi.org/10.34012/jebim.v5i2.4768

Nawir, M., Bachtiar, R. A., & Afifah, S. R. (2024). Indikator disiplin kerja. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, 10*(3), 301–320. https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i03.4451

Nugroho, R., & Sumbogo, I. A. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan perilaku organisasi terhadap kinerja karyawan pada Ditjen Perbendaharaan Republik Indonesia di Kanwil Provinsi DKI Jakarta. *KALBISIANA Jurnal Mahasiswa Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis Volume 8, No. 4, Desember 2022.* https://ojs.kalbis.ac.id/index.php/kalbisiana/id/article/view/1755/662

Penga, F. G., & Praditama, A. G. (2025). *Enhancing the Performance of Civil Servants Through Strengthening Organizational Culture in Kupang City, Indonesia*. *International Journal of Kybernology, 6*(1). https://doi.org/10.33701/ijok.v6i1.5743

Purwati, S., Ana Fitriyatul Bilgies, Ghalib Suprianto, Mariani, & Muhammad Amsal Nasution. (2023). The Analysis of Influence of Work Discipline and Organizational Culture on the Performance of State Civil Apparatus. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, *9*(2), 333-338. https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i2.1037

Putrawan, S., Budiati, Y., & Albert, A. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja tenaga kependidikan UNISSULA dengan dimediasi oleh keadilan organisasiCOSTING: Journal of Economic, Business and Accounting Volume 8 Nomor 5, Tahun 2025. https://doi.org/10.31539/802c2e16

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Volume 4 No 2 Tahun 2026
Hal. 47-63
ISSN : 2987-1239 (Online)
2987-1247 (cetak)
Doi : 10.61912/lajumen.v4i2.210

Rahmawati, E., & Nurhadian, A. F. (2023). *The Effect of Work Discipline and Organizational Culture on Employee Performance: Study at a Government Agency in Bandung Regency*. *Majalah Bisnis & IPTEK, 16*(2), 230–. https://doi.org/10.55208/bistek.v16i2.450

Ramadhan, F.A., Adriani, Z., & Chairunnisa, F. (2024). Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Modertasi (Pada Hotel Pasterur Bandung). (2024). *Jurnal Dinamika Manajemen*, *12*(2), 78-87. https://doi.org/10.22437/jdm.v12i2.24983

Saranga, E., & Yomungga, M. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Distrik Heram Kota Jayapura. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *9*(3), 4836–4843. https://doi.org/10.29040/jiei.v9i3.13289

Schierholt, M. I., de Souza, K. F. R., de Queiroz, R. G., & Gimenes, R. M. T. (2023). Impact of organizational justice dimensions on social exchange theory constructs: a literature. *Revista De Gestão E Secretariado*, *14*(12), 21201–21228. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.2878

Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT Refika Aditama

Supriadi. (2024). Kinerja Pegawai: Sebuah Tinjauan Empiris Dari Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja. Ruang Tentor

Wardana, A.M., Yanita, Sudarmawan, I.W.E., Wibowo, T.S., & Pandiangan, H. (2023). Analysis of Organizational Justice, Competence, and Work Motivation to improve performance. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, *5*(2), 421-427. https://doi.org/10.37034/infeb.v5i2.589

Wardoyo, T., Habe, H., & Mustakim, S. (2023). Pengaruh tugas fungsi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Timur. *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis (FEB) Universitas Saburai*, 3(1). https://doi.org/10.24967/feb.v3i1.2209

Waskito, J., Kussudyarsana, K., Imronudin, I., & Linansya, W. (2023). The Impact of Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior of Contract Workers in Indonesia: The Role of Exchange Quality and Multifocal Trust. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *25*(1), 72–92. https://doi.org/10.22146/gamaijb.v25i1.15801

Wichitsathian, S. (2024). The Mediating Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Causal Relationship between Organizational Justice and Employee Performance, *International Journal of Business*, 29(4), 006. https://doi.org/10.55802/IJB.029(4).006

Widyawati, W., Sulmiah, S., & Nurlaela, N. (2021). Organizational Culture and Employee Performance: Assessing the Influence on the Implementation of Public Services During the COVID-19 Pandemic. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktik Administrasi, 18(2), 176*–187. https://doi.org/10.31113/jia.v18i2.754

Yu A. P. (2024). Understanding how organizational culture shapes the experiences of direct support professionals: A qualitative meta-synthesis from an organizational justice perspective. *Journal of intellectual disabilities : JOID*, 17446295241278826. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/17446295241278826

Lajumen is licensed under a HYPERLINK "http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/" Creative Commons Attribution 4.0 International License.