

Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Organisasi pada Instansi Pemerintah Daerah

Muhammad Garda Bimantara Anshori

Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur,
Indonesia

e-mail: gardabimantara@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, dan Perdagangan Kota Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis asosiatif kausal. Responden dalam penelitian ini berjumlah 75 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin, sedangkan pengolahan data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan tersebut menegaskan bahwa ketaatan terhadap ketentuan kerja serta kelancaran arus informasi antardivisi menjadi unsur penting dalam meningkatkan kinerja organisasi di sektor publik.

Kata kunci: disiplin kerja; komunikasi internal; kinerja organisasi; pegawai

PENDAHULUAN

Perubahan dinamika organisasi publik menuntut instansi pemerintah untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya memenuhi kebutuhan formasi jabatan, tetapi juga mampu bekerja secara disiplin dan terkoordinasi. Dalam menghadapi birokrasi modern yang semakin terbuka serta tuntutan pelayanan publik yang semakin bervariasi, kinerja organisasi akan sulit dicapai tanpa adanya kepatuhan terhadap aturan kerja dan komunikasi internal yang berjalan baik. Kedua aspek tersebut menjadi elemen penting yang menentukan efektivitas pelaksanaan tugas, termasuk di lingkungan Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, dan Perdagangan (DINKOPDAG) Kota Surabaya, yang memiliki tanggung jawab dalam penguatan ekonomi daerah dan pembinaan pelaku usaha mikro.

Tabel 1. 1 LKj DINKOPDAG Kota Surabaya

No	Indikator	Target	Realisasi	Keterangan
1	Persentase peningkatan arus barang melalui tanjung perak	5,25%	0,78	Tidak tercapai
2	Persentase sentra usaha yang meningkat omsetnya	100%	93,88	Tidak tercapai

(Sumber: DINKOPDAG Kota Surabaya)

Berdasarkan hasil Laporan Kinerja Instansi (LKj) tahun 2024 juga mencatat adanya indikator yang belum memenuhi target, seperti realisasi peningkatan arus barang melalui Tanjung Perak yang hanya mencapai 0,78% dari target 5,25% serta Persentase sentra usaha yang meningkat omsetnya hanya mencapai 93,88% dari target 100%. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan program masih terhambat oleh persoalan internal, khususnya terkait kedisiplinan pegawai dan koordinasi lintas bidang yang belum berjalan efektif. Eldenburg & Krishnan (2018) menjelaskan bahwa indikator kinerja yang tidak tercapai

menunjukkan adanya kelemahan dalam pelaksanaan dan pengendalian internal. Tingkat kedisiplinan pegawai mencerminkan perilaku pegawai terhadap aturan kerja dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas, sehingga berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja organisasi (Soraya, 2025).

Tabel 1. 2 Permasalahan Internal dan Eksternal Pelaksanaan Kegiatan Dinas

Kategori Permasalahan	Uraian Permasalahan
Internal	Proses penentuan kebijakan belum optimal
	Pengolahan data dan informasi belum maksimal
	SDM terbatas dalam pengetahuan perkoperasian, usaha mikro, dan perdagangan
	Minimnya sarana dan prasarana penunjang kegiatan
Eksternal	Kurangnya minat masyarakat terhadap pelatihan dan pembinaan koperasi dan usaha mikro
	Rendahnya kesadaran pelaku usaha terhadap kepatuhan regulasi dan kewajiban tera/tera ulang
	Minimnya akses informasi peluang pasar ekspor dan informasi produk
	Lemahnya kemampuan pelaku usaha mikro untuk memenuhi standar/kriteria produk sesuai kebutuhan pasar

(Sumber: DINKOPDAG Kota Surabaya)

Berdasarkan Laporan Kinerja (LKj) DINKOPDAG Kota Surabaya Tahun 2024, terdapat sejumlah kendala internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Permasalahan internal meliputi perencanaan strategis dan koordinasi lintas bidang yang belum optimal, lemahnya kedisiplinan pegawai terhadap aturan kerja, serta keterbatasan pengelolaan data dan infrastruktur pendukung. Kondisi ini menurunkan efisiensi pelaksanaan program dan tanggung jawab individu terhadap tugas.

Selain itu, komunikasi antardivisi masih bergantung pada interaksi langsung, yang kerap menimbulkan keterlambatan informasi dan pengambilan keputusan. Mazzei (2014) menjelaskan bahwa komunikasi yang tidak efektif dalam organisasi publik menimbulkan miskomunikasi, respons yang lambat, serta hasil pelayanan yang buruk. Dari sisi eksternal, rendahnya partisipasi masyarakat dalam program pelatihan, kepatuhan terhadap regulasi, serta literasi usaha yang masih terbatas menjadi tantangan tersendiri bagi peningkatan kinerja DINKOPDAG.

Kinerja organisasi pada sektor publik mencerminkan sejauh mana tujuan strategis instansi dapat dicapai melalui proses kerja yang terarah, efisien, dan konsisten (Daft, 2007). Sedarmayanti (2011) menegaskan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi faktor internal seperti struktur, manajemen SDM, dan efektivitas proses kerja. Dalam praktiknya, rendahnya kinerja sering kali bukan bersumber dari kurangnya sumber daya, melainkan lemahnya disiplin dalam menjalankan prosedur dan standar kerja. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa disiplin mencerminkan komitmen individu terhadap aturan dan tanggung jawab yang diembannya.

Selain disiplin kerja, efektivitas komunikasi internal juga memiliki peran dalam menjaga keterpaduan antardivisi kerja. Komunikasi internal yang berjalan efektif mampu menciptakan koordinasi yang baik, memperkuat kolaborasi antarpegawai, serta mempercepat proses pengambilan keputusan di lingkungan organisasi publik (Darmawan, 2025). Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai lapangan di salah satu pasar yang dikelola oleh DINKOPDAG Kota Surabaya, diketahui bahwa proses komunikasi di lingkungan kerja masih menghadapi kendala. Pegawai menyampaikan bahwa ketika terdapat hal penting seperti pelaporan kegiatan, penyampaian, atau permintaan informasi, pesan yang dikirim melalui media komunikasi daring

beberapa kali tidak segera mendapatkan respon. Dalam situasi tersebut pegawai lapangan harus datang langsung ke kantor pusat untuk menyampaikan informasi tersebut. Kondisi ini menggambarkan bahwa komunikasi yang tidak tersampaikan dengan baik dapat menimbulkan keterlambatan informasi, miskomunikasi, dan hambatan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2021) yang menjelaskan bahwa komunikasi yang tidak efektif dalam organisasi dapat mengakibatkan tugas yang tumpang tindih, keterlambatan koordinasi, serta penurunan kualitas kinerja organisasi publik.

Melihat kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja organisasi pada DINKOPDAG Kota Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi empiris dalam penguatan tata kelola internal serta menjadi bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, dan Perdagangan (DINKOPDAG) Kota Surabaya. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 75 orang, dan seluruhnya dijadikan responden dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil dan memiliki karakteristik pekerjaan yang serupa, sehingga dapat memberikan gambaran yang representatif terhadap kondisi organisasi.

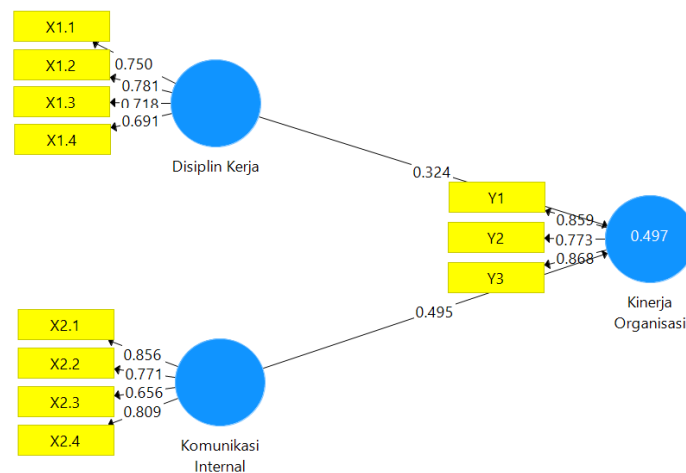
Jenis penelitian ini bersifat asosiatif dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara disiplin kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja organisasi. Indikator penelitian disusun berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dengan total 15 butir pernyataan. Variabel disiplin kerja diukur melalui empat indikator, yaitu ketepatan waktu, ketaatan terhadap peraturan, tanggung jawab, serta sikap hormat dan etika kerja yang mengacu pada Robbins dan Judge (2022). Sementara itu, variabel komunikasi internal diukur melalui empat indikator yang meliputi kejelasan informasi, keterbukaan komunikasi, partisipasi pegawai/atasan dalam memberikan *feedback*, dan frekuensi komunikasi berdasarkan Robbins dan Judge (2016). Adapun variabel kinerja organisasi diukur menggunakan tiga indikator, yaitu pencapaian tujuan strategis, efisiensi, dan ketepatan waktu pelaksanaan program mengacu pada konsep Daft (2007).

Seluruh pernyataan dalam kuesioner diukur dengan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 5 (*sangat setuju*). Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena mampu menguji hubungan antar konstruk laten secara simultan, meskipun dengan ukuran sampel yang relatif kecil. Analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, serta model struktural (*inner model*) untuk menguji pengaruh antar variabel dalam model penelitian.

Penelitian ini turut memanfaatkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperkuat hasil analisis. Wawancara singkat dilakukan kepada pegawai lapangan DINKOPDAG Kota Surabaya guna memperoleh gambaran nyata mengenai kedisiplinan kerja dan efektivitas komunikasi antardivisi. Data hasil wawancara dianalisis secara tematik, dengan mengidentifikasi pola dan tema utama yang berkaitan dengan koordinasi kerja, kecepatan respons informasi, serta kendala komunikasi internal. Hasilnya digunakan untuk menopang dan menafsirkan temuan kuantitatif, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang pengaruh disiplin kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian menggunakan Partial Least Square (PLS) metode bootstrapping. Model penelitian terdiri dari disiplin kerja, komunikasi internal dan kinerja organisasi.



Gambar 3. 1 Model Struktural

UJI VALIDITAS

Uji validitas dengan nilai *factor loading* dari variabel indikator. Karena dalam pemodelan ini seluruhnya indikator reflektif, maka menggunakan tabel *output outer loadings*. Validitas mencukupi jika lebih tinggi dari 0,50.

Tabel 3. 1 *Outer Loadings*

Variabel	<i>Factor Loading</i>
X1.1 <- DISIPLIN KERJA (X1)	0,750
X1.2 <- DISIPLIN KERJA (X1)	0,781
X1.3 <- DISIPLIN KERJA (X1)	0,718
X1.4 <- DISIPLIN KERJA (X1)	0,691
X2.1 <- KOMUNIKASI INTERNAL (X3)	0,856
X2.2 <- KOMUNIKASI INTERNAL (X3)	0,771
X2.3 <- KOMUNIKASI INTERNAL (X3)	0,656
X2.4 <- KOMUNIKASI INTERNAL (X3)	0,809
Y1 <- KINERJA ORGANISASI (Y)	0,859
Y2 <- KINERJA ORGANISASI (Y)	0,773
Y3 <- KINERJA ORGANISASI (Y)	0,868

Berdasarkan tabel diatas, seluruh indikator reflektif memiliki nilai diatas 0,50 maka indikator telah memenuhi validitas konvergen. Selain melalui *outer loading*, validitas indikator juga bisa dilihat melalui *discriminant validity*. Jika akar nilai Square Root of Average Extracted atau AVE setiap variabel laten > dengan korelasi variabel laten lainnya maka dinyatakan valid.

Tabel 3. 2 *Discriminant Validity*

	Disiplin Kerja	Komunikasi Internal	Kinerja Organisasi
Disiplin Kerja	0,736		
Komunikasi Internal	0,551	0,834	
Kinerja Organisasi	0,458	0,644	0,777

Berdasarkan tabel diatas secara keseluruhan akar AVE variabel Disiplin Kerja, Komunikasi Internal dan Kinerja Organisasi lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel lain. Sehingga dinyatakan validitas diskriminan terpenuhi. Pengukuran lainnya yaitu nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Apabila $AVE > 0,50$ maka artinya validitas baik

Tabel 3. 3 *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>AVE</i>
Disiplin Kerja (X1)	0,542
Komunikasi Internal (X2)	0,696
Kinerja Organisasi (Y)	0,603

Berdasarkan hasil diatas, keseluruhan variabel menunjukkan lebih tinggi dari 0,50 sehingga dapat dikatakan memiliki validitas yang baik.

UJI RELIABILITAS

Diukur dengan nilai *composite reliability*. Apabila nilainya diatas 0,70 maka dikatakan baik dan konsisten.

Tabel 3. 4 *Composite reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Disiplin Kerja (X1)	0,825
Komunikasi Internal (X2)	0,781
Kinerja Organisasi (Y)	0,858

Berdasarkan hasil diatas, keseluruhan variabel menunjukkan skor *composite reliability* lebih tinggi dari 0,70 sehingga seluruh variabel dikatakan reliabel.

UJI HIPOTESIS

Pengujian hipotesis melihat hasil koefisien serta *P-values* dari *inner model*.

Tabel 3. 5 Hail Uji Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
Disiplin Kerja -> Kinerja Organisasi	0,324	0,320	0,108	3,009	0,003
Komunikasi Internal ->	0,495	0,507	0,091	5,430	0,000

Kinerja Organisasi					
--------------------	--	--	--	--	--

Dari tabel diatas, diperoleh disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi dengan *path coefficients* sebesar 0,324 serta *P-Values* sebesar 0,003. Komunikasi internal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi dengan *path coefficients* sebesar 0,332 serta *P-Values* sebesar 0,000.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa disiplin kerja dan komunikasi internal saling menciptakan keterkaitan dalam menunjang efektivitas pelaksanaan tugas di lingkungan Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah serta Perdagangan (DINKOPDAG) Kota Surabaya. Ketika pegawai menerapkan disiplin yang baik, aliran informasi dan koordinasi antardivisi cenderung lebih teratur. Disiplin membantu menegakkan ketertiban serta ketepatan waktu, sedangkan komunikasi yang terjalin dengan baik memperkaya sinergi kerja dan mengurangi risiko miskomunikasi. Gabungan kedua aspek ini membentuk kultur kerja yang lebih stabil dan produktif, di mana kepatuhan terhadap prosedur berjalan beriringan dengan keterbukaan informasi.

Temuan juga menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu mendukung kinerja organisasi. Pegawai yang taat pada aturan dan kebijakan organisasi menunjukkan konsistensi dalam menyelesaikan tugas serta memenuhi tenggat waktu sehingga berkontribusi pada pencapaian target organisasi. Dengan kata lain, disiplin bukan sekadar kepatuhan administratif, tetapi berperan dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan dan hasil layanan publik.

Di sisi lain, komunikasi internal terbukti menjadi penopang penting bagi kinerja organisasi. Mekanisme komunikasi yang efektif mempermudah penyampaian instruksi, memperjelas tanggung jawab dan mempercepat proses pengambilan keputusan antardivisi. Dari wawancara lapangan muncul gambaran bahwa kendala respons pada saluran komunikasi daring mendorong pegawai melakukan konfirmasi langsung ke kantor, situasi yang menegaskan kebutuhan akan sistem komunikasi yang lebih responsif dan adaptif terhadap kondisi operasional.

Secara bersamaan, kedua variabel tersebut disiplin dan komunikasi internal menunjukkan peran sinergis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Disiplin tanpa dukungan saluran komunikasi yang baik cenderung menghasilkan rutinitas yang kaku. Sedangkan, komunikasi tanpa kedisiplinan dapat menimbulkan ketidakteraturan dalam koordinasi kerja. Oleh karena itu, perbaikan yang simultan pada aspek disiplin dan mekanisme komunikasi akan lebih efektif dalam mendorong kinerja yang konsisten dan berkelanjutan.

Perlu dicatat bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan karena dominasi pendekatan kuantitatif, sehingga beberapa dimensi perilaku organisasi yang bersifat kualitatif belum sepenuhnya tergal. Aspek seperti persepsi pegawai terhadap iklim kerja atau interaksi informal antardivisi berpotensi memberikan wawasan tambahan jika dikaji lebih mendalam. Untuk penelitian berikutnya, dianjurkan mengombinasikan survei dengan studi kualitatif misalnya wawancara mendalam atau *focus group discussion* (FGD) agar dapat menangkap nuansa yang tidak termuat dalam data numerik.

KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh signifikan positif pada disiplin kerja terhadap kinerja organisasi di di Dinas Koperasi Usaha Kecil Dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya.
2. Terdapat pengaruh signifikan positif pada komunikasi internal terhadap kinerja organisasi di di Dinas Koperasi Usaha Kecil Dan Menengah dan Perdagangan Kota Surabaya.

3. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti budaya kerja, kepemimpinan, atau dukungan sosial di tempat kerja, guna memperoleh model yang lebih komprehensif.
4. Penelitian mendatang juga dapat menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam atau *focus group discussion (FGD)* untuk menggali pandangan pegawai secara lebih detail mengenai kedisiplinan dan pola komunikasi di lingkungan kerja.

REFERENSI

- Daft, R. L. (2007). *Essential organization theory and design* (Issue January). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Eldenburg, L. G., & Krishnan, R. (2018). Management control systems and organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 1–19. <https://doi.org/10.2308/jmar-52083>
- Mazzei, A. (2014). Internal communication and organizational effectiveness. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ08-2012-0067>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed., Global Edition). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Soraya, R. (2025). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Economic Resource*, 8(2). <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1747>
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen komunikasi organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.