JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 10 Oktober 2025 | **Revised:** 23 Oktober 2025 | **Accepted:** 11 November 2025

Pengaruh Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Kesatuan Bisnis Mandiri (KBM) Komersial Kayu Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur

Eriko Gravia Arlichandra[1], Bowo Santoso[2]
[1]Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia, chandraerik00@gmail.com
[2]Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia, bowo.santoso.mnj@upnjatim.ac.id

Corresponding Author: bowo.santoso.mnj@upnjatim.ac.id[1]

Abstract: *The decline in performance of the Independent Commercial Wood Business Unit of Perum Perhutani East Java Regional Division is reflected in decreasing revenue accompanied by fluctuating employee discipline with monthly absenteeism cases. This issue indicates the need to evaluate factors affecting employee performance, particularly discipline and work motivation as the primary determinants of organizational productivity. This explanatory quantitative study uses a population of all 47 employees of the Commercial Wood Business Unit with a saturated sampling technique. Primary data were collected through a Likert-scale questionnaire distributed via Google Form, while secondary data consisted of performance and attendance records. Analysis was conducted using Partial Least Squares with Smart PLS to examine structural relationships between variables. The study findings indicate that work discipline contributes to improving employee performance, while work motivation shows a stronger influence. Both variables are able to explain variations in employee performance, proving a substantial contribution to achieving organizational targets.*

Keywords: *Work Discipline, Employee Performance, Work Motivation, Perum Perhutani, Human Resources.*

Abstrak: Penurunan kinerja Kesatuan Bisnis Mandiri Komersial Kayu Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur tercermin dari realisasi pendapatan yang menurun disertai fluktuasi kedisiplinan karyawan dengan tingkat ketidakhadiran kasus per bulan. Permasalahan ini mengindikasikan perlunya evaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya disiplin dan motivasi kerja sebagai determinan utama produktivitas organisasi.Penelitian kuantitatif eksplanatori ini menggunakan populasi seluruh karyawan KBM Komersial Kayu berjumlah 47 karyawan dengan teknik sampling jenuh. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang disebarkan via Google Form, sedangkan data sekunder berupa dokumentasi kinerja dan absensi. Analisis menggunakan Partial Least Square dengan Smart PLS untuk menguji hubungan struktural antar variabel.Temuan penelitian menunjukkan disiplin kerja berkontribusi dalam meningkatkan

kinerja karyawan, sementara motivasi kerja menunjukkan pengaruh lebih kuat. Kedua variabel mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan, membuktikan kontribusi substansial dalam pencapaian target organisasi.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Perum Perhutani, Sumber Daya Manusia.

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan membutuhkan manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan secara optimal yaitu, dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif menjadi fondasi utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Kinerja karyawan menjadi faktor krusil yang menentukan pencapaian visi dan misi Perusahaan, terutama pada entitas bisnis berbasi sumber
daya alam seperti Perum Perhutani (Sukiyah et al., 2021). Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang mengelola hutan secara berkelanjutan, Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur menghadapi tantangan kompleks dalam mengoptimalkan kinerja unit bisnisnya, khususnya Kesatuan Bisnis Mandiri (KBM) yang menunjukkan fenomena penurunan performa (Arifin & Sasana, 2022).

Fenomena penurunan kinerja tercermin dalam data realisasi pendapatan KBM Komersial Kayu yang mengalami penurunan signifikan dari 95% pada tahun 2023 menjadi 85,6% pada tahun 2024, dengan volume penjualan menurun dari 401,422 m^3 menjadi 354,447 m^3. Data menunjukkan bahwa dari rencana pendapatan sebesar Rp 735,832,00 pada tahun 2023, realisasi mencapai Rp 697,563,000, sedangkan pada tahun 2024 dari target Rp 674,791,650 hanya terealisasi Rp 577,348,196. Penurunan ini juga terlihat dari aspek volume penjualan yang tidak mencapai target 409,417 m^3 pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan adanya permasalahan mendasar terkait efektivitas pencapaian target dan kreativitas karyawan dalam merancang strategi penjualan yang adaptif terhadap kondisi pasar.

Permasalahan kinerja ini berkorelasi dengan fluktuasi tingkat kedisiplinan karyawan yang tercermin dalam data absensi tahun 2024. Dari 47 karyawan KBM SAR (Surabaya, Probolinggo, dan Madiun), tingkat ketidakhadiran bervariasi mulai dari 3 hingga 12 kasus per bulan, mengindikasikan inkonsistensi disiplin kerja yang berpotensi menurunkan produktivitas tim secara keseluruhan (Prastyo et al., 2024). *Gap analysis* menunjukkan kesenjangan antara *das sollen* (target pencapaian optimal dengan disiplin kerja tinggi) dan *das sein* (realisasi kinerja yang menurun dengan fluktuasi kedisiplinan). Motivasi kerja yang seharusnya mendorong antusiasme, loyalitas, dan kreativitas karyawan Kumala & Silvie belum sepenuhnya optimal, yang tercermin dari dinamika performa unit usaha yang masih fluktuatif.(Kumala & Silvie, 2023) Faktor intrinsik seperti pencapaian dan kepuasan kerja, serta faktor ekstrinsik seperti gaji dan tunjangan Christianadi & Zagladi memerlukan kajian mendalam untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja (Christianadi & Zagladi, 2024).

State of the art penelitian ini terletak pada pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan analisis disiplin kerja dan motivasi dalam konteks spesifik perusahaan kehutanan BUMN. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung mengkaji variabel secara parsial, penelitian ini menganalisis fenomena penurunan kinerja melalui perspektif holistik yang mempertimbangkan karakteristik unik industri kehutanan dan dinamika organisasi sektor publik. *Literature review* menunjukkan bahwa penelitian serupa pada sektor kehutanan masih terbatas, sehingga penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan teori manajemen SDM pada industri berbasis sumber daya alam

Kebaruan penelitian ini juga terletak pada penggunaan data empiris terkini yang menggambarkan dampak nyata fluktuasi disiplin dan motivasi terhadap pencapaian target bisnis. Pendekatan terintegrasi antara evaluasi internal dan penguatan manajerial yang

dikembangkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi model intervensi bagi organisasi serupa dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Berdasarkan fenomena dan gap analysis yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur; dan (2) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia dan pencapaian target bisnis KBM.

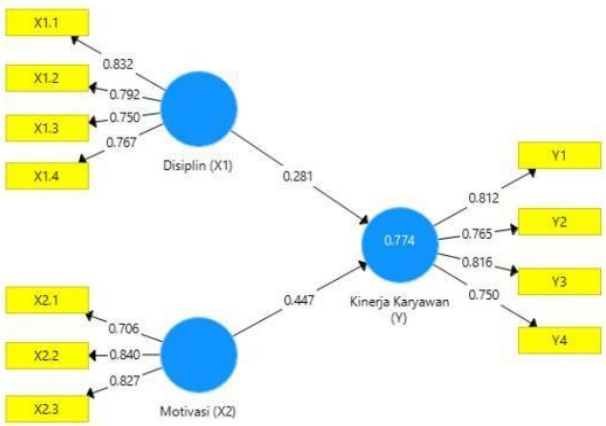
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal yang bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada Kesatuan Bisnis Mandiri Komersial Kayu Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang berjumlah 47 orang dengan teknik *sampling jenuh* sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Variabel disiplin kerja diukur menggunakan empat indikator yaitu tingkat absensi, kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, dan tanggung jawab yang mengacu pada Khaeruman et al., (2021). Variabel motivasi kerja diukur berdasarkan teor dengan tiga indikator meliputi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan menjalin hubungan personal, dan kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh. Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan empat indikator yaitu kuantitas, kualitas, standar pekerjaan, dan kreativitas mengacu. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1-5 poin yang disebarkan melalui *Google Form*, observasi lapangan, dan studi kepustakaan termasuk data pendapatan, absensi karyawan, serta hasil pra survei. Validitas instrumen diuji menggunakan *convergent validity* dengan *loading factor* > 0,60 dan AVE > 0,5, serta *discriminant validity* dengan membandingkan *square root* AVE dengan korelasi antar konstruk. Reliabilitas diuji menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* (α) dengan nilai ambang batas > 0,70. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (*PLS*) melalui tujuh langkah sistematis meliputi spesifikasi *inner model*, perancangan *outer model*, konstruksi diagram jalur, estimasi parameter, evaluasi model struktural dan pengukuran, serta interpretasi hasil dengan metode *bootstrapping* untuk pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran reflektif menggunakan PLS – SEM menunjukkan hasil yang memuaskan. Diagram jalur (*Inner Model*) pada Gambar 1 memperlihatkan hubungan struktural antara variabel disiplin dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan seluruh *factor loading* diatas 0,5.



Gambar 2. Output Diagram Jalur (*Inner Model*)

Gambar 2 menunjukkan bahwa model struktural memiliki konfigurasi yang baik dengan seluruh indikator memenuhi kriteria validitas. Nilai *outer loading* menunjukkan korelasi yang kuat antara indikator dengan konstruk latennya. Hasil uji *outer loading* menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,5. Variabel disiplin menunjukkan nilai X1.1 = 0,832; X1.2 = 0,792; X1.3 = 0,750; dan X1.4 = 0,767. Variabel motivasi memperlihatkan nilai X2.1 = 0,706; X2.2 = 0,840; dan X2.3 = 0,827. Sementara variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai Y1 = 0,812; Y2 = 0,765; Y3 = 0,816; dan Y4 = 0,750.

Seluruh indikator memenuhi kriteria *convergent validity* dengan nilai *loading factor* di atas 0,5, sehingga semua indikator valid dan layak digunakan sebagai pengukur konstruk masing-masing variabel. Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Composite Reliability* untuk disiplin (0,866), motivasi (0,835), dan kinerja karyawan (0,866), serta nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing sebesar 0,794, 0,710, dan 0,798. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan disiplin (0,618), motivasi (0,629), dan kinerja karyawan (0,619), yang semuanya memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang baik. Seluruh konstruk memiliki reliabilitas dan validitas yang dapat diandalkan dengan nilai yang berada di atas ambang batas minimum yang disyaratkan.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,774 untuk variabel kinerja karyawan, yang berarti 77,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel disiplin dan motivasi, sedangkan 22,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai R-Square sebesar 0,774 menunjukkan kemampuan penjelasan model yang sangat baik, dimana variabel eksogen mampu menjelaskan hampir tiga perempat variasi pada variabel kinerja karyawan. Nilai *Q-Square* yang dihitung sebesar 0,774 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping* menunjukkan bahwa kedua hipotesis penelitian diterima. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien *path* sebesar 0,281 dan *p-value* = 0,025 (< 0,05). Motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien *path* sebesar 0,447 dan *p-value* = 0,001 (< 0,05). Motivasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan disiplin, dengan koefisien *path* 0,447 berbanding 0,281. Kedua variabel menunjukkan signifikansi statistik yang memadai.

Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa disiplin berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan di KBM Komersial Kayu. KBM menerapkan sistem absensi elektronik yang ketat dan monitoring rutin terhadap ketepatan waktu kerja, serta menyelenggarakan pelatihan berkala untuk menanamkan kesadaran disiplin. Hasil ini sejalan dengan penelitian Stiawati & Maisaroh yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta penelitian yang menyatakan bahwa pegawai dengan tingkat kedisiplinan tinggi cenderung mematuhi semua peraturan dan menjalankan tugas dengan semangat meskipun tanpa pengawasan langsung.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan koefisien yang lebih besar dibandingkan disiplin. KBM menerapkan sistem insentif dan *reward* bagi karyawan berprestasi,(Lompoliuw et al., 2021) menyediakan kesempatan pengembangan karir, dan program pelatihan rutin untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Basyid (2024) dan Rahmawati & Sultoni (2024) dan Sultoni (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian disiplin kerja mampu berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingkat disiplin kerja yang dimiliki karyawan maka semakin baik tingkat kedisiplinan maka semakin baik tingkat kedisiplinan maka dapat dicapai. Sementara, motivasi kerja mampu berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dialami karyawan, maka semakin rendah kinerja yang dicapai, oleh karena itu KBM SAR Komersial Kayu untuk menerapkan disiplin dengan baik dengan memperkuat sistem pengawasan disiplin melalui penerapan absensi elektronik yang lebih terintegrasi, sehingga motivasi yang kuat memicu karyawan untuk meningkatkan semangat kerja dan produktivitas dalam pencapaian tujuan.

REFERENSI

Abdurrahim , Firmansyah Kusumayadi, & Kartin Aprianti. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasiona (BKKBN) Kota Bima. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, *1*(3), 275–292. https://doi.org/10.61132/jumabedi.v1i3.289

Arifin, M. Z., & Sasana, H. (2022). PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *TRANSEKONOMIKA*, *2*(6), 47–55. https://transpublika.co.id/ojs/index.php/Transekonomika

Basyid, A. (2024). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL MANAJERIAL DAN BISNIS TANJUNG PINANG*, *7*(1).

Christianadi, J. I., & Zagladi, A. N. (2024). *Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan : Studi Pada Pt . Tjiwi Kimia*. *7*(4), 1371–1384.

Desty Febrian, W., Asrida, W., & Sani, I. (2023). DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMADAM KEBAKARAN JAKARTA BARAT. *Jurnal Perpektif Manajerial Dan Kewirahusaan*, *3*(2). https://doi.org/10.59832/jpmk

Indrasari, M., Kerja, K., Kinerja, D., & Indd, K. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. www.indomediapustaka.com

Kaeruman, Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., & Farradia, Y. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*. CV.AA.RIZKY.

Khaeruman, Marnisasah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, mutinda teguh, & Ismawati. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. In *Bookchapter*.

Kumala, I. W., & Silvie, F. A. (2023). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Optik Reza Lamongan*. *40*(2), 73–83.

Lompoliuw, B. T., Tewal, B., & Walangitan, M. D. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PADA BANK BRI KANTOR CABANG MANADO THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK DISCIPLINE, AND WORK

ENVIRONMENT ON PERFORMANCE AT BANK BRI, MANADO BRANCH OFFICE. *493 Jurnal EMBA*, *9*(1), 493–502.

Maskur, Wahidin, M., Priawan, M., Khristina, & Mardiana. (2024). Disiplin Kerja, Tanggung Jawab, Reward dan Punishment. *Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al - Banjari Banjarmasin*.

Muhammad, A. R., & Rahardja, E. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, *10*(1). http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr

Mustolihudin, & Khotimah, H. (2021). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH IBTIDAIYAH Mustolihudin. *JPD: Jurnal Pendidikan Dasar*, 32–41. https://doi.org/10.21009/JPD

Prastyo, Y., Noveliaasitamranani, N., & Supartini, S. (2024). Pengaruh Tingkat Absensi dan Perputaran Tenaga Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, *3*(6), 1591–1599. https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.4647

Rahmawati, R., & Sultoni, M. (2024). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Karimah Tauhid*, *3*(2), 1652–1659.

Stiawati, T., & Maisaroh, I. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pengurus Organisasi Himpunan Mahasiswa Administrasi Publik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Periode 2021-2022. *Innovative: Journal Of Social Science …*, *3*(2), 5432–5443.

Sukiyah, N. D. A., Elok Venanda, M. F., Venanda, E., & Dwiridotjahjono, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, *12*(2), 99–108. https://doi.org/10.29244/jmo.v12i2.33868

Sultoni, M. (2024). *PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTAN PROVINSI JAWA TIMUR*.

Widiartini, N., & Widiasthini, N. (2025). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BPR Lestari Bali. *EMBIS*, *5*(2), 98–110. https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/354

Wulandari, F., & Sari, E. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara). *Journal of Creative Stundent Research (JCSR)*, *1*(1), 263–285.

Wulandari, R., Ramadhan, R. R., & Zaki, H. (2023). *PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN KHARISMATIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PUPRKPP PROVINSI RIAU* (Vol. 1).