

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN
KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN DELI SERDANG**

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Memperoleh Gelar Magister
Manajemen (M.M) Program Studi
Magister Manajemen*

Oleh:

ADJIE RAHIM RAMADHAN

NPM. 2420030019



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA MEDAN
2026**

PENGESAHAN TESIS

Nama : ADJIE RAHIM RAMADHAN
Nomor Pokok Mahasiswa : 2420030019
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen /Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI
KERJATERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
DISIPLIN KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN DELI SERDANG

Pengesahan Tesis

Medan, 13 April 2026

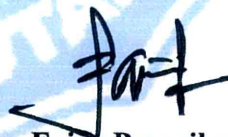
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si

Pembimbing II



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

Diketahui

Direktur



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

PENGESAHAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA PEGAWAI
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DELI SERDANG**

ADJIE RAHIM RAMADHAN

NPM :2420030019

Program Studi : Magister Manajemen

**Tesis ini telah Dipertahankan di Hadapan Penguji yang Dibentuk oleh Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis pada Hari
Senin, 13 April 2026**

Komisi Penguji

1. Dr. Bahril Datuk S. S.E., M.M, QIA

Bahril Datuk
1.....

2. Dr. Muhammad Irfan Nasution , S.E., M.M

Muhammad Irfan Nasution
2.....

3. Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D

Satria Tirtayasa
3.....

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DELI SERDANG

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian - bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 13 April 2026

Penulis,



ADJIE RAHIM RAMADHAN

NPM : 2420030019

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DELI SERDANG

**ADJIE RAHIM RAMADHAN, S.M
22420030019**

**Program Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Email : rahimadjie@gmail.com**

Penelitian ini merupakan studi deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Disiplin Kerja (Z) sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi studi dokumentasi, observasi, serta penyebaran kuesioner/angket. Jumlah populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini sebanyak 85 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (54%), dengan kelompok usia dominan berada pada rentang 40–50 tahun (46%). Mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebesar 65%. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Temuan penelitian mengindikasikan bahwa secara langsung Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Disiplin Kerja sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara tidak langsung, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK DISCIPLINE AMONG EMPLOYEES OF THE DELI SERDANG REGENCY EDUCATION OFFICE

ADJIE RAHIM RAMADHAN, S.M

22420030019

Master's Program in Management

Muhammadiyah University of North Sumatra

Email : rahimadjie@gmail.com

This study is a descriptive study using a quantitative approach aimed at analyzing the influence of Organizational Culture (X1) and Work Motivation (X2) on Employee Performance (Y), with Work Discipline (Z) serving as an intervening variable. The study was conducted at the Deli Serdang Regency Education Office. The data collection techniques used included document analysis, observation, and the distribution of questionnaires. The total population and sample size for this study consisted of 85 respondents. The results indicate that the majority of respondents were male (54%), with the dominant age group falling within the 40–50-year range (46%). The majority of respondents held a Bachelor's degree (S1), accounting for 65%. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings indicate that Organizational Culture has a direct, positive, and significant effect on Employee Performance. Work Motivation was also found to have a positive and significant effect on Employee Performance. Furthermore, Organizational Culture and Work Motivation each have a positive and significant influence on Work Discipline. Work Discipline itself has a positive and significant influence on Employee Performance. Indirectly, Organizational Culture and Work Motivation were found to have a significant influence on Employee Performance through Work Discipline as a mediating variable.

Keywords: Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance, Work Discipline.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alamina puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah subhānahu wa ta'āla yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad sallallahu alaihi wasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu :

“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang”.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis.

penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa Ibunda Salmiah Pulungan dan Ayahanda Efrizal tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Serta seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spitutorial kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Terima kasih yang teristimewa untuk adek kandung tersayang dalam peran memberikan pengertian dan dukungan semangat kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, SH., M.Hum, selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE.,M.S.i selaku ketua program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu S.E., M.BA. selaku Sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Sabrina, M.Si selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.

8. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE.,M.S.i selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing dalam menyelesaikan tesis.
9. Seluruh Dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Seluruh teman-teman seperjuangan magister manajemen angkatan 2024 yang telah menemani perjalanan peneliti dari awal hingga akhir.

Akhir kata peneliti ucapkan banyak terima kasih. Semoga tesis ini dapat peneliti lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis.

Wassalamu 'alaikum wa rahmatullahi wabarakatuh

Medan,

Peneliti,

Adjie Rahim Ramadhan
2420030019

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Pembatasan Masalah.....	10
1.4. Perumusan Masalah	10
1.5. Tujuan Penelitian	11
1.6. Manfaat Penelitian	12
BAB 2	14
TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Manajemen.....	14
2.1.1.1 Pengertian Manajemen	14
2.1.1.2 Proses Manajemen.....	15
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.2.2 Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.2.3 Fungsi Manajemen Dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia..	18
2.2 Landasan Teori Kinerja.....	19
2.2.1 Kinerja.....	20
2.2.1.1 Pengertian Kinerja.....	20
2.2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	21
2.2.1.3 Indikator Kinerja Pegawai	25
2.1.3.4 Pendekatan Peningkatan Kinerja.....	27
2.3 Landasan Teori Budaya Organisasi.....	28
2.3.1 Budaya Organisasi.....	28
2.3.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	28

2.3.1.2	Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	32
2.3.1.3	Indikator Budaya Organisasi	35
2.4	Landasan Teori Motivasi Kerja	37
2.4.1	Motivasi kerja.....	37
2.4.1.1	Pengertian Motivasi Kerja	37
2.4.1.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	39
2.4.1.3	Indikator Motivasi Kerja.....	42
2.4.1.4	Tujuan Pemberian Motivasi Kerja.....	43
2.4.1.5	Strategi Peningkatan Motivasi Kerja.....	43
2.5	Landasan Teori Disiplin Kerja	44
2.5.1	Disiplin Kerja	45
2.5.1.1	Pengertian Disiplin Kerja.....	45
2.5.1.2	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	45
2.5.1.3	Indikator-Indikator Disiplin Kerja.....	48
2.6	Penelitian Terdahulu	50
2.7	Kerangka Konseptual	53
2.7.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	54
2.7.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	54
2.7.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja.....	55
2.7.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja	55
2.7.5	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	56
2.7.6	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja	56
2.7.7	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja ...	57
BAB 3	60
METODE PENELITIAN	60
3.1	Pendekatan Penelitian	60
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	60
3.3	Populasi dan Sampel	61
3.4	Definisi Operasional.....	62
3.5	Teknik Pengumpulan Data	64
3.6	Teknik Analisis Data.....	66
BAB 4	71
HASIL DAN PEMBAHASAN	71
4.1.	Hasil Penelitian	71
4.1.1.	Deskripsi Data.....	71
4.2	Analisis Data	100

4.2.1 Analisis Outer Model	100
2.6.1.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	103
4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)	104
4.2.3 Pengujian Hipotesis	107
4.3 Pembahasan.....	114
BAB 5	124
PENUTUP	124
5.1 Kesimpulan	124
5.2 Saran	125
5.3 Batasan Penelitian	127
DAFTAR PUSTAKA	128

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Evaluasi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang	4
Tabel 1.2. Hasil Pra-Survey Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Disiplin Kerja (Z), Kinerja Pegawai (Y).....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	50
Tabel 3.1 Kegiatan Waktu Penelitian	61
Tabel 3.2 PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang	62
Tabel 3.3 Defenisi Operasional Variabel	63
Tabel 3.4 Nilai Pernyataan.....	66
Tabel 4.1 Skala Likert.....	71
Tabel 4.2 rentang penilaian Skala Likert.....	71
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	72
Tabel 4.5 Karalteristik Respinden Berdasarkan Usia	73
Tabel 4.6 Distribusi Presentase Jawaban Responden variabel Kinerja Pegawai.....	75
Tabel 4.7 Distribusi Persentase Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi .	83
Tabel 4.8 Distribusi Persentase Jawaban responden Variabel Motivasi Kerja.....	93
Tabel 4.9 Distribusi Persentase Jawaban Responden variabel Disiplin kerja	97
Tabel 4.10 Outer Loadings.....	101
Tabel 4.11 Validitas Diskriminan	103
Tabel 4.12 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	104
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>R-Square</i>	105
Tabel 4.14 Hasil <i>F-Square</i>	106
Tabel 4.15 Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	108
Tabel 4.16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung	109
Tabel 4.17 Hasil Nilai Perbandingan	110
Tabel 4.18 Hasil Pengaruh Total.....	111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Angket Penelitian.....	133
Lampiran 2 Data Penelitian.....	140
Lampiran 3 Distribusi Jawaban Responden Per Butir Pernyataan.....	155
Lampiran 4 Model Analisis Jalur Penelitian.....	169
Lampiran 5 Hasil Olah Data penelitian Dengan SamrtPls.....	170

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu determinan utama dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja suatu organisasi atau instansi. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, diperlukan berbagai sumber daya, antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Di antara seluruh sumber daya tersebut, sumber daya manusia menempati posisi yang paling strategis. Tanpa keberadaan dan peran aktif sumber daya manusia, sumber daya lainnya tidak akan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017:3), manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan tenaga kerja secara manusiawi agar seluruh potensi fisik maupun psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, melainkan sebagai mitra strategis yang turut menentukan pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia aparatur memiliki peranan yang sangat penting karena aparatur berfungsi sebagai perumus kebijakan, perencana, pelaksana, pengendali, serta evaluator pembangunan. Oleh sebab itu, aparatur dituntut memiliki integritas, kedisiplinan, kewibawaan, serta kemampuan untuk mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang baik, pembangunan negara tidak akan menghasilkan capaian yang optimal. Pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara

berkewajiban menjalankan tugas secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, serta menjunjung tinggi Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan aparatur yang profesional dan bertanggung jawab agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan (Gibson dkk., 2016:320).

Kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat krusial dalam organisasi dan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Pegawai dengan kinerja yang baik mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien sehingga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Priyanto, 2018).

Budaya organisasi yang positif tidak hanya berperan dalam meningkatkan retensi pegawai, tetapi juga mampu menarik talenta-talenta potensial, sehingga memperkuat kapasitas organisasi dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi di masa mendatang (Tharenou dkk., 2015). Berbagai faktor diketahui memengaruhi kinerja pegawai, di antaranya budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja (Hersey & Blanchard, 2013:112). Ketiga faktor tersebut menjadi variabel utama dalam penelitian ini.

Robbins (2017:279) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi memengaruhi pola perilaku, interaksi antaranggota, serta berperan dalam membentuk disiplin dan kinerja pegawai. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), budaya organisasi diwujudkan dalam nilai dasar berAKHLAK (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif) sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PAN

RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN.

Apabila budaya organisasi diterapkan secara konsisten, maka akan tercermin dalam kedisiplinan pegawai yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dikatakan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Hadju, Lukman, dan Novita (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango.

Selain budaya organisasi, motivasi kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan atau energi dalam diri individu yang menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasme dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar individu (ekstrinsik) (Titisari, 2014:27). Tingginya motivasi kerja akan mendorong semangat dan kedisiplinan pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Ary Sutrischastini (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf Sekretariat Daerah Gunungkidul.

Di samping budaya organisasi dan motivasi kerja, disiplin kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Surisno (2013:89) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku individu yang sesuai dengan peraturan dan prosedur kerja yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin mencerminkan kepatuhan terhadap standar organisasi. Pegawai yang mematuhi

aturan dan prosedur kerja cenderung bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang sebagai instansi pemerintah memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan dan pengembangan program pendidikan, perumusan kebijakan dan rencana teknis, pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan, serta penyelenggaraan administrasi pendidikan. Kinerja instansi ini sangat strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendukung pembangunan daerah.

Namun demikian, terdapat sejumlah fenomena permasalahan di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang yang berkaitan dengan capaian kinerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Kinerja instansi tersebut dinilai belum optimal, sebagaimana tercermin dalam capaian kinerja yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Evaluasi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.

NO	KRITERIA	NILAI		
		2022	2023	2024
1	Perencanaan Kinerja	21,22	27,60	22,50
2	Pengukuran Kinerja	20,31	29,10	22,20
3	Pelaporan Kinerja	10,69	15,00	10,35
4	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	23,8	0,00	17,50
Rata-Rata		76,02	71,70	72,55
Kategori		BB	BB	BB

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Deli Serdang Tahun 2022,2023,2024

Kategori:

> 90-100 (AA)	: Sangat Memuaskan
> 80-90 (A)	: Memuaskan
> 70-80 (BB)	: Sangat Baik
> 60-70 (B)	: Baik
> 50-60 (CC)	: Cukup (Memadai)
> 30-50 (C)	: Kurang
0-30 (D)	: Sangat Kurang

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang dalam kurun waktu tiga tahun terakhir belum menunjukkan capaian yang memuaskan, bahkan cenderung mengalami penurunan. Meskipun pada tahun 2024 terdapat peningkatan, namun peningkatan tersebut belum mencapai tingkat yang sangat memuaskan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang secara keseluruhan masih belum optimal.

Belum optimalnya kinerja tersebut diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja pegawai. Hasil pra-survei terkait variabel Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Disiplin Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survey Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Disiplin Kerja (Z), Kinerja Pegawai (Y)

No	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah Responden	Cumullatif Percent
		Ya	Tidak		
1	Menurut saya, saya selalu memahami dan memenuhi kebutuhan Masyarakat di Dinas Pendidikan Kab. Deli Serdang	70 %	30 %	20	100 %

2	Menurut saya, saya ramah, cekatan, dan dapat diandalkan dalam memberikan solusi kepada masyarakat	60 %	40 %	20	100 %
3	Menurut saya, saya siap melayani dengan sebaik mungkin demi kepuasan masyarakat	80 %	20 %	20	100 %
4	Menurut saya, saya melaksanakan Tugas dengan jujur, beertanggung Jawab, dan disiplin di Dinas Pendidikan Kab. Deli Serdang	80 %	20 %	20	100 %
5	Menurut saya, gaji yang saya terima diberikan di Dinas Pendidikan Kab. Deli Serdang ini sudah memenuhi Kebutuhan dasar saya	70 %	30 %	20	100 %
6	Menurut saya, insentif yang diberikan oleh kantor mendorong saya untuk Bekerja lebih baik	70 %	30 %	20	100 %
7	Menurut saya, insentif yang diberikan Sudah sesuai dengan hasil kerja saya	60 %	40 %	20	100 %
8	Menurut saya, saya selalu mematuhi Peraturan yang ditetapkan oleh kantor	70 %	30 %	20	100 %
9	Menurut saya, saya selalu datang tepat Waktu ke tempat kerja	80 %	20 %	20	100 %
10	Menurut saya, saya memanfaatkan Waktu kerja dengan baik untuk Menyelesaikan tugas	80 %	20 %	20	100 %
11	Menurut saya, saya selalu Menyelesaikan pekerjaan sesuai Dengan waktu yang telah ditetapkan	80 %	20 %	20	100 %

12	Menurut saya, tidak ada pekerjaan Yang tertunda karena kelalaian saya	70 %	30 %	20	100 %
----	---	------	------	----	-------

Berdasarkan Tabel 1.2 tersebut, dapat diketahui bahwa penerapan budaya organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Hal ini tercermin dari hasil pra-survei yang menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang belum berorientasi pada pelayanan, terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan tugas dan fungsi yang diemban, serta masih ditemukan pegawai yang kurang menunjukkan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas.

Di sisi lain, tingkat motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang juga dinilai belum memadai. Berdasarkan hasil pra-survei, sebagian pegawai cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban, kurang menunjukkan antusiasme dan semangat dalam bekerja, serta belum memperlihatkan dorongan untuk menghasilkan gagasan atau inovasi kreatif.

Selain itu, disiplin kerja pegawai juga belum menunjukkan tingkat yang optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan serta seringkali tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sehingga berdampak pada penilaian kinerja dan tingkat kedisiplinan secara keseluruhan.

Budaya organisasi dan motivasi kerja yang baik pada dasarnya akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Namun demikian, pencapaian kinerja yang optimal tidak dapat terwujud tanpa didukung oleh disiplin

kerja yang kuat. Dengan kata lain, implementasi budaya organisasi yang baik harus tercermin dalam perilaku disiplin, dan motivasi kerja yang tinggi hanya akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila diiringi dengan kedisiplinan yang konsisten.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Hadju et al., 2019), serta motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja (Sutrischastini, 2015). Namun, penelitian lain menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh pengaruh langsung budaya organisasi dan motivasi kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor perilaku kerja seperti disiplin yang menjadi penghubung dalam proses peningkatan kinerja (Hersey & Blanchard, 2013; Mangkunegara, 2017). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya empirical gap mengenai apakah pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja lebih dominan secara langsung atau melalui variabel intervening seperti disiplin kerja.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor swasta atau instansi pemerintah tertentu dengan karakteristik organisasi yang berbeda, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada seluruh instansi pemerintahan daerah. Penelitian yang secara simultan menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening masih relatif terbatas, khususnya pada lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Padahal, organisasi sektor publik memiliki kompleksitas birokrasi, regulasi, serta budaya kerja yang khas (Robbins & Judge, 2017; Sedarmayanti, 2017). Oleh karena itu, diperlukan

penelitian yang mampu menguji secara komprehensif peran disiplin kerja dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, sehingga dapat memberikan kontribusi empiris sekaligus memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang belum optimal, terlihat dari capaian kinerjanya belum mencapai kategori sangat memuaskan.
2. Penerapan budaya organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang belum sepenuhnya berjalan secara optimal, yang ditunjukkan dengan masih adanya pegawai yang belum sepenuhnya berorientasi pada pelayanan, kurang menunjukkan akuntabilitas, serta belum sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai dasar ASN berAKHLAK.
3. Motivasi kerja pegawai dinilai belum maksimal, terlihat dari masih adanya pegawai yang bekerja sekadar memenuhi kewajiban, kurang menunjukkan semangat dan antusiasme, serta belum terdorong untuk menghasilkan inovasi dalam pekerjaan.
4. Disiplin kerja pegawai kurang baik, ditandai dengan masih ada pegawai

yang sering meninggalkan tugas pada waktu jam kerja dan tidak menyelesaikan tugas tepat waktu.

1.3. Pembatasan Masalah

Untuk memudahkan penelitian dalam mencapai hasil penelitian yang akurat, maka peneliti membatasi penelitian ini hanya pada:

1. Mengingat kinerja dipengaruhi banyak faktor maka dalam penelitian ini hanya dibatasi pada faktor budaya organisasi, dan motivasi kerja dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi atau intervening yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.
2. Pegawai di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang terdiri dari PNS dan honorer, dalam penelitian ini dibatasi hanya pada PNS.

1.4. Perumusan Masalah

Setelah pembatasan masalah dikemukakan, maka untuk mempermudah dalam melakukan penelitian, perlu adanya perumusan masalah dalam bentuk pertanyaan yang disusun sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di Pendidikan Kabupaten Deli Serdang?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang?
5. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang?

Pendidikan Kabupaten Deli Serdang?

6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang?
7. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang?

1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk hal hal berikut ini:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.

1.6. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

- a) Menambah pengetahuan atau wawasan penulis tentang manajemen sumber daya manusia.
- b) Sebagai bahan masukan dan menambah wawasan mengenai konsep budaya organisasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai serta menambah khazanah ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.
- c) Sebagai bahan referensi dan masukan bagi penulis perkembangan penelitian selanjutnya.

2. Manfaat praktis

a) Bagi Peneliti

Peneliti memperoleh pemahaman mendalam mengenai mekanisme bagaimana budaya organisasi dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

b) Bagi Pimpinan

Pimpinan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu referensi untuk membuat keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi dan peningkatan motivasi kerja serta dapat dimanfaatkan untuk dapat merumuskan kebijakan organisasi yang lebih berfokus pada peningkatan disiplin kerja pegawai.

c) Bagi Pegawai

Peningkatan Kinerja yaitu dengan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja, pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka melalui peningkatan disiplin kerja. Sehingga hal tersebut dapat

menjadikan Peningkatan budaya organisasi dan motivasi kerja yang kondusif sehingga melahirkan kepuasan kerja pegawai.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam upaya untuk memahami dinamika yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi, penting untuk menyelidiki berbagai variable yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Bagian ini bertujuan untuk menyajikan kerangka teori yang komprehensif dan sistematis mengenai faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai, serta bagaimana variable-variabel tersebut saling berinteraksi.

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam manajemen terdapat enam unsur utama yang dikenal dengan istilah 6M, yaitu *man* (manusia), *money* (uang), *method* (metode), *machines* (mesin), *materials* (bahan), dan *market* (pasar). Manajemen dapat dipahami sebagai seni atau cara mengelola suatu kegiatan yang dikerjakan melalui orang lain untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan aktivitas yang bersifat luas, kompleks, dan bernilai tinggi, keberadaan manajemen menjadi hal yang sangat penting. Sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi organisasi yang perlu dimanfaatkan secara optimal, sehingga dibutuhkan sistem manajemen yang mampu mengatur dan mengarahkan sumber daya tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana yang telah direncanakan

Menurut Sucahyowati (2017:25), manajemen adalah rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, kepegawaian, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rangkaian kegiatan tersebut dilakukan dengan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi.

Selanjutnya, menurut Abdullah (2014:43) dalam Muliana et al. (2020:18), manajemen merupakan aktivitas dalam menjalankan pekerjaan yang berkaitan dengan organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengawasan.

Sementara itu, menurut Nurdiansyah dan Saepul (2019:32), manajemen didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pengawasan, pengendalian, dan pelaksanaan dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Naim dan Asma (2019:21), manajemen adalah kegiatan yang dilakukan berhubungan dengan membuat rencana, mengorganisasikan, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Adanya pengendalian bertujuan untuk mengawasi kinerja karyawan di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan mengenai manajemen, peneliti menggunakan pengertian dari Suahyowati (2017:15), yang menjelaskan bahwa manajemen adalah rangkaian kegiatan berkaitan dengan perencanaan, kepegawaian, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rangkaian kegiatan tersebut dilakukan dengan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi.

2.1.1.2 Proses Manajemen

Menurut Schermerhorn (2017:56) dalam Foster dan Sidharta (2019:34), proses manajemen dimulai dengan pembentukan visi dan misi yang berfungsi untuk menentukan arah serta tujuan organisasi. Setelah visi dan misi ditetapkan, langkah berikutnya adalah menyusun strategi untuk menentukan cara mencapai tujuan tersebut. Tahap selanjutnya adalah implementasi, yaitu menerapkan strategi yang telah disusun secara rinci melalui pengalokasian sumber daya organisasi.

Adapun pengertian lain dikemukakan oleh Suahyowati (2017:42) yang menyatakan bahwa proses manajemen terdiri dari lima bagian. Pertama, perencanaan, berfungsi untuk menyusun rencana dalam mencapai tujuan organisasi. Kedua, pengorganisasian, berfungsi mengembangkan organisasi berdasarkan strategi yang telah disusun. Ketiga, kepegawaian, berfungsi untuk merekrut dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat bekerja secara optimal. Keempat, pengarahan, berfungsi memberikan bimbingan dan arahan

kepada anggota organisasi agar melaksanakan tugas dengan baik. Kelima, pengawasan, berfungsi memantau, menilai, serta melakukan koreksi terhadap kinerja anggota organisasi.

Sementara itu, menurut Sarinah dan Mardalena (2017:51), proses manajemen terdiri dari empat langkah utama. Pertama, perencanaan, yaitu serangkaian kegiatan dalam merancang strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua, pengorganisasian, yaitu mengintegrasikan rencana dan strategi ke dalam lingkungan organisasi serta memastikan seluruh anggota bekerja secara efektif dan efisien. Ketiga, pengarahan, yaitu pelaksanaan rencana dan strategi yang disertai motivasi kepada anggota agar bekerja dengan penuh tanggung jawab. Keempat, pengendalian, yaitu kegiatan untuk memastikan seluruh anggota organisasi bekerja sesuai dengan rencana dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, peneliti menggunakan pengertian dari Sarinah dan Mardalena (2017:52), bahwa proses manajemen terdiri dari empat langkah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Keempat langkah ini dilakukan secara berkesinambungan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah elemen kunci dalam organisasi yang bertujuan untuk mengelola dan mengembangkan SDM secara efektif. Fokus utama MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang produktif dan termotivasi untuk mencapai tujuan strategis.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan perusahaan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek dari manajemen sumber daya manusia dari posisi manajemen termasuk adanya kebijakan perekrutan karyawan, seleksi dalam melakukan rekrut karyawan, mengadakan pelatihan agar lebih memahami lebih dalam

mengenai tugas dan tanggung jawab atas posisi yang dibebankan, penghargaan atas pencapaian yang telah dicapai serta melakukan penilaian kinerja karyawan di suatu Perusahaan (Kurniawati; 2018:20)

Sumber daya manusia sebagai asset terpenting dan memiliki peran sebagai pihak utama yang menggerakkan tata laksana keseluruhan aktivitas organisasi. Hal tersebut menggambarkan bahwa suatu organisasi mesti mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti (2017:3), Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:10) manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau suatu seni mengatur hubungan-hubungan dan perananan tenaga kerja di perusahaan agar menjalankan tugas secara efektif dan efisien, dengan menjalankan tugas secara efisien dan efektif dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan, karyawan serta Masyarakat.

Pendapat lain dikemukakan oleh Fahmi (2016:1) manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Menurut Sinambela (2016:8), Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu ilmu manajemen yang didalamnya mengatur tentang sumber daya manusia atau tenaga kerja yang bekerja dalam sebuah organisasi yang mesti diarahkan, dipelihara dan diawasi selama proses pelaksanaan tugasnya.

2.1.2.2 Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi, baik dalam bentuk yayasan, kedinasan, maupun perusahaan, yang mengalami peningkatan kinerja merupakan hasil dari usaha seorang manajer di bagian Sumber Daya Manusia (SDM), yang sering disebut sebagai Human

Resource Development (HRD). Tujuan HRD adalah meningkatkan kinerja individu sehingga memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan kinerja organisasi. Tugas seorang manajer SDM meliputi: (Aida Irmawati, 2015: 126–127)

- a. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja
- b. Pengembangan dan evaluasi karyawan
- c. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai
- d. Hubungan antara management dengan karyawan
- e. Pelatihan/ training
- f. Manajemen pengembangan diri
- g. Penilaian kerja

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen SDM adalah mengelola sumber daya manusia secara efektif guna mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang berfokus pada pengelolaan manusia dalam organisasi (Rivai, 2014: 23). Menurut Priyono (2016: 11), manajemen sumber daya manusia memiliki lima fungsi utama, yaitu:

- a. Perencanaan
Tahap awal dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada penentuan kebutuhan tenaga kerja, penetapan tujuan, serta strategi dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan sesuai kebutuhan organisasi.
- b. Penempatan staff yang sesuai pada organisasi
Proses menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan kepribadiannya agar dapat bekerja secara optimal.
- c. Penilaian pada kinerja
Kegiatan untuk menilai sejauh mana karyawan melaksanakan tugasnya berdasarkan standar dan target yang telah ditentukan, guna menentukan langkah pengembangan atau perbaikan kinerja.
- d. Perbaikan kualitas pekerja dan motivasi kerja

Upaya meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan semangat kerja karyawan melalui pelatihan, penghargaan, dan dorongan moral agar produktivitas meningkat.

e. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Menjaga hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan serta antar rekan kerja agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif.

f. Pengadaan

Proses menarik dan memilih calon karyawan terbaik untuk mengisi posisi yang dibutuhkan organisasi, mencakup rekrutmen, seleksi, dan orientasi kerja.

g. Pengembangan

Kegiatan untuk meningkatkan kemampuan profesional dan potensi karyawan melalui pelatihan, pendidikan, atau pembinaan agar dapat beradaptasi dengan perkembangan organisasi.

h. Pengintegrasian

Proses menyatukan kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan agar tercipta kerja sama yang saling menguntungkan serta loyalitas tinggi terhadap organisasi.

i. Pemeliharaan

Upaya menjaga kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi, fasilitas, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman agar karyawan tetap produktif.

j. Pemutusan Hubungan Kerja

Tindakan mengakhiri hubungan kerja antara karyawan dan organisasi, baik karena pensiun, pelanggaran, pengunduran diri, maupun efisiensi organisasi, dengan memperhatikan aturan dan etika yang berlaku.

2.2 Landasan Teori Kinerja

Teori kinerja adalah konsep manajemen yang menjelaskan hasil kerja (kualitas & kuantitas) individu/kelompok yang dicapai dalam periode tertentu sesuai tanggung jawab yang dipengaruhi kemampuan, motivasi dan lingkungan

2.2.1 Kinerja

2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas- tugas yang diberikan kepadanya, didasarkan pada kompetensi, pengalaman, dedikasi, serta pengelolaan waktu yang baik. Prestasi kerja ini melibatkan tiga faktor penting, yakni kemampuan dan minat pekerja, pemahaman atas tugas yang didelegasikan, serta peran dan tingkat motivasi pekerja. Menurut Sutrisno (2013: 151), kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan, pemahaman tugas, dan motivasi individu). Sedangkan menurut Rivai (2014: 309), kinerja (prestasi kerja) adalah suatu kondisi yang perlu diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak terkait untuk mengukur tingkat pencapaian hasil, yang berhubungan dengan tujuan yang diemban oleh organisasi, serta untuk menilai dampak positif dan negatif dari kebijakan yang diambil.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu dalam suatu organisasi (Pasolong, 2012: 176). Menurut Mangkunegara (2013: 67), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2013: 75), kinerja pegawai dapat diukur dari beberapa aspek, yaitu: 1. Pengetahuan tentang pekerjaan 2. Kualitas kerja 3. Produktivitas 4. Kemampuan beradaptasi 5. Inisiatif dan pemecahan masalah 6. Kerjasama 7. Tanggung jawab 8. Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi.

Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja, dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:

- a. Atribut Individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi), dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude (sikap), personality, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (work effort), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat

sesuatu.

Dukungan ini meliputi sumber daya, kepemimpinan, motivasi kerja, struktur organisasi dan job design.

2.2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Hessel (2013: 198), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi meliputi motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Sementara itu, menurut Yuwono dalam Hessel (2013: 200), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kualitas kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2017: 124), tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Kemampuan Individual

1) Bakat

Bakat merujuk pada kemampuan alami atau bawaan yang dimiliki oleh seseorang. Ini mencakup kemampuan kognitif, keterampilan teknis, dan kemampuan interpersonal yang penting dalam pekerjaan. Bakat yang relevan dengan pekerjaan memungkinkan individu untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif.

2) Minat

Minat mengacu pada ketertarikan atau kesukaan seseorang terhadap suatu bidang atau aktivitas tertentu. Minat yang tinggi pada pekerjaan meningkatkan motivasi dan dedikasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja. Ketika individu bekerja di bidang yang mereka minati, mereka cenderung lebih produktif dan puas dengan pekerjaan mereka.

3) Faktor kepribadian

Faktor kepribadian mencakup karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana mereka bekerja dan berinteraksi di lingkungan kerja. Kepribadian dapat mencakup sifat-sifat seperti ekstroversi, ketelitian, stabilitas emosional, dan keterbukaan terhadap pengalaman baru. Sifat-sifat ini dapat mempengaruhi

bagaimana individu menyelesaikan tugas dan berkolaborasi dengan rekan kerja.

b. Tingkat Usaha Yang Dicurahkan

1) Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang mempengaruhi seberapa keras seseorang bekerja untuk mencapai tujuan. Motivasi bisa bersifat intrinsik (misalnya, kepuasan pribadi atau rasa pencapaian) atau ekstrinsik (misalnya, gaji, penghargaan, atau pengakuan). Motivasi yang kuat biasanya berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik karena individu terdorong untuk memberikan usaha maksimal

2) Etika kerja

Etika kerja merujuk pada sikap dan nilai yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan tekun dan bertanggung jawab. Ini mencakup dedikasi, disiplin, keandalan, dan komitmen terhadap tugas. Individu dengan etika kerja yang kuat cenderung bekerja keras dan menyelesaikan tugas dengan kualitas tinggi.

3) Kehadiran

Kehadiran mengacu pada kehadiran fisik dan keterlibatan mental di tempat kerja. Kehadiran yang konsisten dan tepat waktu penting untuk memastikan bahwa tugas-tugas diselesaikan sesuai jadwal. Kehadiran yang baik menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan

4) Rancangan tugas

Rancangan tugas melibatkan cara tugas-tugas diorganisir dan didistribusikan. Tugas yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efisiensi dan kepuasan kerja. Ini mencakup pembagian tugas yang jelas, pendelegasian yang tepat, dan penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas

c. Dukungan Organisasi

1) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Ini penting untuk membantu karyawan tetap kompeten dan adaptif terhadap perubahan dalam pekerjaan dan teknologi. Dukungan dalam bentuk pelatihan membantu karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

2) Peralatan dan Teknologi

Peralatan dan teknologi yang tepat sangat penting untuk mendukung pekerjaan karyawan. Ini mencakup perangkat keras dan perangkat lunak, serta alat-alat lain yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efisien. Ketersediaan teknologi yang memadai dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja

3) Standar Kinerja

Standar kinerja adalah kriteria yang ditetapkan untuk mengukur dan menilai kinerja karyawan. Standar ini memberikan panduan tentang apa yang diharapkan dari karyawan dan membantu dalam mengevaluasi kinerja mereka. Standar yang jelas dan realistis membantu karyawan memahami tujuan dan harapan, sehingga mereka dapat bekerja menuju pencapaian tersebut

4) Manajemen dan Rekan Kerja

Dukungan dari manajemen dan rekan kerja sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Manajemen yang baik menyediakan bimbingan, umpan balik, dan penghargaan yang diperlukan untuk memotivasi karyawan. Rekan kerja yang kolaboratif dan mendukung dapat meningkatkan semangat tim dan membantu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Manajemen yang efektif juga mencakup pengelolaan sumber daya dan penyelesaian konflik

Payaman Simanjuntak (2016: 12) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Kompetensi individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja yang mana kemampuan dan keterampilan seseorang dipengaruhi oleh kebugaran fisik, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja.
- b. Dukungan Organisasi, yaitu setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi dan pengamanan motivasi kerja termasuk kondisi dan syarat kerja.
- c. Dukungan manajemen, yaitu kinerja suatu organisasi atau individu sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan cara membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerjaan dan

memberikan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan agar bekerja secara optimal.

Menurut Mangkunegara (2013: 18), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi:

- a. Kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (knowledge dan skill). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi superior, very superior, gifted dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- b. Faktor motivasi yaitu motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja. Kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Ruky (2013: 10), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi:

- a. Memotivasi pegawai atau karyawan, dalam hal memotivasi pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja semua agar bersemangat dalam mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan. Dengan adanya motivasi para pegawai mempunyai dorongan bekerja dengan erat karena adanya perhatian yang baik terhadap kebutuhan dan keinginan mereka yang mana dalam suatu organisasi tergantung pada tinggi rendahnya taraf perealisasi dari tujuan perseorangan dalam melakukan kesiapan.
- b. Sarana dan prasarana, motivasi kerja dari para pegawai pengaruh yang sangat besar terhadap operasional organisasi, dengan demikian suatu yang ada disekitar para pegawai dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selanjutnya kebersihan, keamanan dan kesalahan kerja merupakan hal-hal yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi.
- c. Kemampuan SDM, kemampuan SDM yang tinggi dapat mendorong kinerja yang

diinginkan.

- d. Kuantitasn bahan baku dan bahan pembantu, prosedur pengadaan bahan baku juga akan berpengaruh terhadap tingkat efesiensi dan produktivitas. Gejala itu terlihat apabila terdapat hambatan dalam melakukan pekerjaan.
- e. Proses kerja atau Metode kerja, dimaksudkan proses kerja atau metode kerja adalah cara kerja sebuah tim akan melakukan penelitian terhadap kerja yang digunakan dan proses yang dijalankan. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangatlah penting, karena hal tersebut kemudian dapat membuat personalia mampu memilih faktor-faktor peningkatan produktivitas kinerja yang sesuai dengan situasi tertentu.

2.2.1.3 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai suatu hasil atau prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu Robbins, (2013: 26):

- a. Kualitas kerja dinilai dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu yang merupakan tingkat aktivitas diselesaikan dari awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas merupakan tinggkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandiran merupakan tingkat seoarang pegawai yang nantinya akan dapat menjankan fungsi kerja komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dena instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Kartika dan Herdianyah, 2017):

- a. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kesesuaian jam kerja yang merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan atau kantor yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk atau pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- c. Kerjasama antar pegawai merupakan kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Menpan-RB Nomor 88 Tahun 2021):

- a. Kualitas perencanaan kinerja yang selaras yang akan dicapai untuk mewujudkan hasil yang berkesinambungan;
 1. Dokumen Perencanaan kinerja telah tersedia
 2. Dokumen Perencanaan kinerja telah memenuhi standar yang baik, yaitu untuk mencapai hasil dengan ukuran kinerja yang SMART, menggunakan penyelarasan (cascading) disetiap level secara logis, serta memperhatikan kinerja bidang lain (crosscutting)
 3. Perencanaan Kinerja telah dimanfaatkan untuk mewujudkan hasil yang berkesinambungan
- b. Pengukuran kinerja berjenjang dan berkelanjutan yang telah menjadi kebutuhan dalam penyesuaian strategi dalam mencapai kinerja;
 1. Pengukuran Kinerja telah dilakukan
 2. Pengukuran Kinerja telah menjadi kebutuhan dalam mewujudkan Kinerja secara Efektif dan Efisien dan telah dilakukan secara berjenjang dan berkelanjutan
 3. Pengukuran Kinerja telah dijadikan dasar dalam pemberian Reward dan Punishment, serta penyesuaian strategi dalam mencapai kinerja yang efektif dan efisien
- c. Pelaporan kinerja yang menggambarkan kualitas atas pencapaian kinerja, baik

keberhasilan/kegagalan kinerja serta upaya perbaikan/penyempurnaannya yang memberikan dampak besar dalam penyesuaian strategi/kebijakan dalam mencapai kinerja berikutnya;

1. Terdapat Dokumen Laporan yang menggambarkan Kinerja
 2. Dokumen Laporan Kinerja telah memenuhi Standar menggambarkan Kualitas atas Pencapaian Kinerja, informasi keberhasilan/kegagalan kinerja serta upaya perbaikan/penyempurnaan nya
 3. Pelaporan Kinerja telah memberikan dampak yang besar dalam penyesuaian strategi/kebijakan dalam mencapai kinerja berikutnya
- d. Evaluasi akuntabilitas kinerja internal yang memberikan kesan nyata (dampak) dalam peningkatan implementasi SAKIP untuk efektifitas dan efisiensi kinerja; (Menpan-RB Nomor 88 Tahun 2021)
1. Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal telah dilaksanakan
 2. Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal telah dilaksanakan secara berkualitas dengan Sumber Daya yang memadai
 3. Implementasi SAKIP telah meningkat karena evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal sehingga memberikan kesan yang nyata (dampak) dalam efektifitas dan efisiensi Kinerja.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas disimpulkan indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, pelaksanaan tugas, tanggung jawab, efektivitas, kemandriam dan komitmen.

2.1.3.4 Pendekatan Peningkatan Kinerja

Strategi peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, antara lain:

- f. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi: Pelatihan menjadi strategi utama dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan penelitian oleh Noe, program pengembangan kompetensi yang berkesinambungan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. (Noe, R. 2017).
- g. Penerapan Sistem Insentif dan Penghargaan: Memberikan penghargaan atas prestasi kinerja pegawai terbukti meningkatkan motivasi kerja. Herzberg dalam

teorinya menyatakan bahwa faktor-faktor seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. (Herzberg, F. 2018).

- h. Peningkatan Kesejahteraan dan Motivasi Pegawai: Menurut Maslow, pemenuhan kebutuhan dasar seperti kesejahteraan finansial dan keamanan kerja adalah syarat penting untuk meningkatkan kinerja. Memberikan dukungan ini dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. (Maslow, A.H. 2019).

2.3 Landasan Teori Budaya Organisasi

Teori budaya organisasi edagr schein memandang budaya sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari dan dianut bersama oleh anggota kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Teori budaya organisasi pacanowsky & O'trujillo adalah sistem makna bersama, nilai - nilai dan keyakinan yang dianut anggota organisasi yang membentuk pola perilaku, ritual dan komunikasi

2.3.1 Budaya Organisasi

2.3.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Robbins (2013: 284) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai dan makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Robbins menekankan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan interaksi anggota serta memainkan peran penting dalam disiplin dan kinerja mereka di dalam organisasi.

Budaya organisasi adalah inti dari cara penyelesaian masalah eksternal dan internal yang dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok dan diwariskan kepada anggota baru sebagai metode yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan masalah yang terkait (Umam dan Khaerul, 2017: 132).

Budaya organisasi adalah cara yang konsisten digunakan oleh suatu kelompok atau organisasi untuk menangani dan menyelesaikan masalah, baik yang bersifat eksternal maupun internal. Pendekatan ini diterapkan secara rutin oleh anggota kelompok dan diwariskan kepada anggota baru sebagai metode yang efektif untuk memahami, menghadapi, dan merespons berbagai masalah yang terkait dengan

organisasi tersebut (Schein, 2016).

Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, dan mitos yang dianut oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi (Erni, 2014: 78).

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya, (Robbin, 2009:289). Maka dapat difahami Budaya organisasi adalah sistem makna yang diadopsi bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi. Sistem ini mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, serta praktik-praktik yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Budaya organisasi memberikan identitas unik yang mengarahkan bagaimana anggota berperilaku, berinteraksi, dan bekerja bersama dalam lingkungan organisasi. Lebih dari sekadar aturan formal, budaya organisasi mencerminkan cara organisasi memandang dirinya sendiri, tujuannya, dan bagaimana cara mencapainya. Hal ini memengaruhi tidak hanya bagaimana keputusan dibuat dan pelaksanaan dilakukan, tetapi juga bagaimana individu merasa terhubung dengan organisasi dan berkontribusi terhadap visi dan misi bersama. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menciptakan keselarasan dalam tindakan, tetapi juga mendorong keberlanjutan, inovasi, dan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan yang terus berubah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Nomor 20 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Pelaksanaan Budaya Kerja di Lingkungan Instansi Pemerintah mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, norma, keyakinan, sikap, dan perilaku yang menjadi identitas dan karakter suatu organisasi. Budaya ini mencerminkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak luar, serta bagaimana mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Adapun tujuan dari penerapan budaya organisasi dalam lingkup pemerintahan menurut peraturan ini adalah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, efisien, dan akuntabel, serta untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. (Peraturan Menpan RB Nomor 20 Tahun 2021)

Dari paparan di atas dapat difahami bahwa Budaya organisasi merupakan

kumpulan nilai, keyakinan, norma, ritual, dan mitos yang membentuk pola perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi. Nilai-nilai ini tidak hanya menentukan cara organisasi beroperasi, tetapi juga menjadi panduan bagi anggotanya dalam mengambil keputusan, berinteraksi, dan menyelesaikan masalah. Pola kepercayaan yang bersama-sama diadopsi oleh anggota organisasi mencerminkan apa yang dianggap penting dan bagaimana hal-hal seharusnya dilakukan, sementara ritual dan mitos memberikan konteks dan makna tambahan dalam rutinitas dan cerita organisasional. Budaya organisasi yang kuat mendorong keselarasan, identitas bersama, serta konsistensi dalam tindakan dan komunikasi, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi dan kinerja individu serta keseluruhan organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki dampak signifikan terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan. Hal ini diungkapkan oleh berbagai peneliti seperti Deal & Kennedy (2014: 52), Miner (2015: 88), dan Robbins (2016: 104), yang menyatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan beberapa efek berikut:

- a. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak nampak.
- b. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
- c. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
- d. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
- e. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
- f. . Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusi, yang sangat rewarding.
- g. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan- kegiatan stabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
- h. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk

melaksanakan nilai-nilai budaya.

- i. Budaya berpengaruh terhadap perilaku baik individual maupun kelompok (Sutrisno, 2016: 35).

Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah masalah tersebut, (Tanjung, 2017: 114). Maksudnya adalah Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok dalam organisasi dengan tujuan untuk mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang muncul akibat dari adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal yang telah terbentuk. Asumsi-asumsi ini tidak hanya ditemukan atau diciptakan, tetapi juga diteruskan dan dikembangkan dari satu generasi anggota organisasi ke generasi berikutnya. Tujuannya adalah agar anggota organisasi baru memahami, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah yang dihadapi dengan cara yang dianggap tepat oleh organisasi tersebut.

Dalam konteks ini, budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang dijunjung tinggi, keyakinan tentang apa yang penting, serta cara pandang yang dianut bersama dalam menghadapi tantangan. Budaya ini tidak hanya menjadi landasan bagi keputusan dan tindakan di dalam organisasi, tetapi juga mempengaruhi interaksi antar anggota dan dinamika kerja tim. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya tentang bagaimana hal-hal seharusnya dilakukan, tetapi juga tentang bagaimana anggota organisasi merespons dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan bertindak sebagai sistem nilai serta kepercayaan yang dianut bersama. Budaya ini berinteraksi dengan anggota organisasi, struktur, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma yang berlaku (Erni, 2017: 80). Artinya bahwa Budaya organisasi memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu dalam suatu organisasi. Ini adalah sistem nilai dan kepercayaan bersama yang membentuk cara pandang dan bertindak anggota organisasi dalam konteks kerja mereka. Budaya organisasi tidak hanya mencakup nilai-nilai yang dijunjung tinggi, tetapi juga norma-norma yang mengatur interaksi dan perilaku sehari-hari di dalam organisasi.

Sistem nilai dalam budaya organisasi menentukan apa yang dianggap penting dan bagaimana keputusan dibuat. Misalnya, organisasi yang mementingkan inovasi dapat memiliki nilai-nilai seperti keberanian mengambil risiko atau dukungan terhadap ide-ide baru. Sistem kepercayaan yang dianut bersama mengarahkan anggota organisasi untuk memahami dan merespons situasi tertentu sesuai dengan pandangan yang dianut oleh organisasi.

Selain itu, budaya organisasi berinteraksi dengan struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma yang berlaku. Norma-norma ini mencakup cara-cara yang diterima atau diharapkan untuk berkomunikasi, bekerja sama, mengambil keputusan, dan menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Sebagai contoh, organisasi dengan budaya yang terbuka dan kolaboratif mungkin memiliki norma untuk mempromosikan diskusi terbuka dalam rapat-rapat atau pengambilan keputusan kolektif.

Secara keseluruhan, budaya organisasi merupakan elemen kunci dalam membentuk identitas organisasi, mengarahkan perilaku anggota, dan menciptakan motivasi kerja yang produktif dan harmonis. Dengan memahami dan memanfaatkan budaya organisasi secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan adaptabilitasnya dalam menghadapi tantangan yang dihadapi di motivasi kerja yang dinamis.

2.3.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2014: 85), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Nilai.

Nilai adalah prinsip-prinsip dasar yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak serta mengambil keputusan. Nilai-nilai ini

mencerminkan keyakinan bersama tentang apa yang dianggap penting dan baik dalam organisasi. Nilai dapat mencakup integritas, inovasi, kerjasama, dan komitmen terhadap kualitas. Nilai yang kuat dan jelas membantu menciptakan identitas organisasi yang kokoh dan memandu perilaku karyawan dalam berbagai situasi.

2. Kepercayaan.

Kepercayaan adalah keyakinan yang dipegang oleh anggota organisasi mengenai berbagai aspek, termasuk kepercayaan terhadap manajemen, rekan kerja, dan proses organisasi. Kepercayaan yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana anggota organisasi merasa aman untuk berbagi ide dan bekerja sama. Kepercayaan juga penting dalam membangun hubungan yang sehat dan produktif di dalam organisasi.

3. Perilaku yang dikehendaki.

Perilaku yang dikehendaki merujuk pada tindakan dan sikap yang diharapkan dari anggota organisasi. Perilaku ini mencerminkan standar dan norma yang ditetapkan oleh organisasi. Contohnya, perilaku yang dikehendaki dapat mencakup kerja sama tim, komunikasi yang efektif, dan tanggung jawab terhadap tugas. Organisasi sering kali menetapkan perilaku yang diinginkan melalui pelatihan, kebijakan, dan prosedur yang jelas.

4. Keadaan yang amat penting.

Keadaan yang amat penting adalah situasi atau kondisi yang memiliki dampak signifikan terhadap organisasi dan anggotanya. Keadaan ini dapat mencakup perubahan dalam lingkungan bisnis, krisis internal, atau peluang strategis. Cara organisasi merespons keadaan yang penting ini dapat membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Keadaan yang amat penting sering kali menguji nilai dan keyakinan yang dipegang oleh organisasi.

5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.

Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian adalah kriteria atau standar yang digunakan oleh organisasi untuk menilai berbagai peristiwa dan situasi. Pedoman ini membantu anggota organisasi dalam membuat keputusan yang konsisten dengan nilai dan tujuan organisasi. Misalnya, dalam mengevaluasi kinerja

karyawan, organisasi mungkin menggunakan pedoman yang mencakup kontribusi terhadap tim, pencapaian tujuan, dan inovasi.

6. Perilaku.

Perilaku merujuk pada tindakan nyata yang dilakukan oleh anggota organisasi sehari-hari. Perilaku mencerminkan bagaimana nilai dan kepercayaan diterjemahkan ke dalam praktik. Perilaku yang konsisten dengan nilai dan kepercayaan organisasi membantu memperkuat budaya organisasi. Misalnya, perilaku yang menunjukkan integritas, kerja keras, dan kolaborasi akan memperkuat budaya organisasi yang positif dan produktif.

Sedangkan Menurut Robbins (2013: 89), beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja adalah:

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma.

Pola-pola yang dipandu oleh norma merujuk pada cara-cara standar yang diadopsi oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan mereka. Norma adalah aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku dan interaksi dalam organisasi. Pola-pola ini mencakup rutinitas, prosedur, dan praktik yang diterima secara luas oleh anggota organisasi. Norma ini dapat membantu menciptakan konsistensi dalam cara kerja dan memastikan bahwa semua anggota organisasi berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Pola-pola yang dipandu oleh norma mempengaruhi efisiensi dan efektivitas dalam bekerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja.

2. Nilai-nilai.

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh organisasi dan anggotanya yang menentukan apa yang dianggap penting dan berharga. Nilai-nilai ini mempengaruhi tujuan dan prioritas organisasi, serta perilaku dan keputusan anggota organisasi. Contoh nilai-nilai organisasi dapat mencakup komitmen terhadap kualitas, inovasi, etika kerja, dan tanggung jawab sosial. Ketika nilai-nilai ini diinternalisasi oleh anggota organisasi, mereka dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu

Kepercayaan yang ada dalam diri individu merujuk pada keyakinan pribadi anggota organisasi tentang berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Kepercayaan ini mencakup keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri, rekan kerja, manajemen, dan sistem organisasi. Kepercayaan yang kuat dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan. Ketika individu percaya bahwa mereka didukung oleh organisasi dan bahwa usaha mereka dihargai, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal terhadap produktivitas organisasi.

Sementara itu, Rivai (2014: 96) menyebutkan bahwa faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi budaya organisasi.

2.3.1.3 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono Hari (2015: 14) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti:
 - a) Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
 - b) Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
2. Berorientasi pada hasil, seperti:
 - a) Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - b) Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti :
 - a) Memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan
 - b) Mendukung prestasi karyawan
4. Berorientasi detail pada tugas, seperti :
 - a) Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b) Keakuratan hasil kerja

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Nomor 20 Tahun 2021, Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Berorientasi Pelayanan

Komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, dengan panduan perilakunya adalah :

- a) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat.
- b) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan.
- c) Melakukan perbaikan tiada henti.

2. Akuntabel

Bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan, dengan panduan perilakunya adalah:

- a) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, serta disiplin dan berintegritas tinggi.
- b) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien.
- c) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

3. Kompeten

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, dengan panduan perilakunya adalah:

- a) Selalu Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
- b) Membantu orang lain belajar.
- c) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

4. Harmonis

Saling peduli dan menghargai perbedaan, dengan panduan perilakunya adalah:

- a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
- b) Suka menolong orang lain.
- c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

5. Loyal

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan Negara, dengan panduan perilakunya adalah :

- a) Memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

- b) Mengikuti upacara Setia kepada NKRI serta pemerintahan yang sah.
 - c) Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara, serta menjaga rahasia jabatan dan negara.
6. Adaptif
Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan, dengan Panduan Perilakunya adalah :
- a) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan.
 - b) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas.
 - c) Bertindak proaktif.
7. Kolaboratif
Membangun Kerjasama yang sinergis, dengan panduan perilakunya adalah
- a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
 - b) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
 - c) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

2.4 Landasan Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi kerja menjelaskan tentang faktor-faktor yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, dan mempertahankan kinerja dalam mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan dasar maupun kebutuhan pengembangan diri, serta dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan, serta faktor ekstrinsik seperti gaji, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi.

2.4.1 Motivasi kerja

2.4.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin, yakni dari kata “*Movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”, dimana kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk berupaya. Motivasi mampu membuat seseorang untuk berkemauan menggunakan kemampuannya serta menjalankan pekerjaannya. Seorang pimpinan organisasi biasanya melakukan motivasi kepada bawahannya, dengan tujuan agar bawahannya mau bekerja keras dengan cara mengerahkan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Sardiman (2014: 80), motivasi dapat didefinisikan sebagai serangkaian usaha untuk menciptakan kondisi-kondisi tertentu yang membuat seseorang bersedia dan terdorong untuk melakukan sesuatu”.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2013: 98). Sementara itu, Hasibuan (2016: 102) menjelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). (Titisari, 2014:27)

Siagian (2012:138) menjelaskan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk melakukan sesuatu kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya

Menurut Manullang (2015: 155), motivasi adalah pemberian dorongan dan semangat kepada karyawan untuk meningkatkan gairah bekerja. Dengan pemberian motivasi, diharapkan karyawan akan memperoleh daya dorong untuk bekerja dengan segala upayanya.

Menurut Malthis (2016: 120), motivasi adalah keinginan yang ada dalam diri seseorang yang mendorong individu untuk bertindak. Biasanya, tindakan seseorang dipicu oleh alasan tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Memahami motivasi sangat penting karena kinerja, respons terhadap kompensasi, dan berbagai persoalan sumber daya manusia lainnya dipengaruhi oleh motivasi, serta mempengaruhi motivasi itu sendiri. Pendekatan untuk memahami motivasi bervariasi, karena teori-teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka masing-masing.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi yang dapat membangkitkan, menggerakkan,

mengarahkan dan mendorong seseorang untuk melaksanakan suatu tindakan dengan cara mengerahkan kemampuannya dalam bekerja secara efektif dan terintegrasi untuk memenuhi kebutuhannya seperti kebutuhan fisik, keamanan dan keselamatan, sosial, akan pengakuan serta aktualisasi diri.

2.4.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018: 135), beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

c. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semangkin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semangkin tinggi pula prestasinya.

d. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Menurut Siagian (2015: 145), motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

1. Faktor internal:

a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri

Persepsi mengenai diri sendiri adalah cara seseorang memandang

kemampuan, kepribadian, dan potensi dirinya. Persepsi positif tentang diri sendiri dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi untuk mencapai tujuan. Sebaliknya, persepsi negatif dapat mengurangi semangat dan keinginan untuk berprestasi

b. Harga diri

Harga diri adalah penghargaan atau penilaian yang diberikan seseorang terhadap dirinya sendiri. Karyawan dengan harga diri yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang baik. Harga diri yang tinggi juga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan untuk menghadapi tantangan

c. Harapan pribadi

Harapan pribadi adalah keyakinan seseorang tentang apa yang ingin dicapai atau diperoleh dari pekerjaan dan kehidupan. Harapan yang realistis dan jelas dapat memotivasi individu untuk bekerja dengan tujuan dan semangat yang tinggi. Harapan ini bisa mencakup promosi, peningkatan keterampilan, atau pengakuan dari rekan kerja

d. Kebutuhan

Kebutuhan merujuk pada sesuatu yang dirasakan sebagai kekurangan dan memerlukan pemenuhan. Menurut teori kebutuhan, individu termotivasi untuk bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan ini mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja karyawan.

e. Keinginan,

Keinginan adalah aspirasi atau cita-cita yang ingin dicapai oleh individu. Keinginan yang kuat dan jelas dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih fokus. Keinginan ini bisa mencakup keinginan untuk mendapatkan pengakuan, mencapai hasil tertentu, atau memperoleh keterampilan baru.

f. Kepuasan kerja,

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja termasuk kondisi

kerja, hubungan dengan rekan kerja, gaji, dan kesempatan untuk berkembang.

g. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Prestasi kerja yang dihasilkan merujuk pada pencapaian dan hasil yang diperoleh dari pekerjaan. Prestasi yang baik dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi untuk mencapai lebih banyak lagi. Pengakuan atas prestasi juga penting untuk mempertahankan semangat kerja yang tinggi.

2. Faktor eksternal:

a. Jenis dan sifat pekerjaan,

Jenis dan sifat pekerjaan mencakup kompleksitas, tantangan, dan variasi dalam tugas yang dilakukan. Pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan keterampilan serta minat karyawan dapat meningkatkan motivasi. Sebaliknya, pekerjaan yang monoton dan tidak menantang dapat menurunkan semangat

b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung,

Kelompok kerja atau tim di tempat kerja mempengaruhi motivasi karyawan. Kelompok kerja yang mendukung, kolaboratif, dan memiliki dinamika yang positif dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Interaksi sosial yang baik di tempat kerja juga penting untuk membangun hubungan yang harmonis.

c. Organisasi tempat bekerja,

Budaya, nilai, dan kebijakan organisasi mempengaruhi motivasi karyawan. Organisasi yang memiliki lingkungan kerja yang positif, transparan, dan mendukung perkembangan karyawan dapat meningkatkan motivasi. Kepemimpinan yang efektif dan manajemen yang baik juga memainkan peran penting.

d. Situasi lingkungan pada umumnya,

Faktor-faktor lingkungan eksternal seperti kondisi ekonomi, sosial, dan politik dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Misalnya, stabilitas ekonomi dan keamanan politik dapat menciptakan rasa aman dan meningkatkan motivasi untuk bekerja. Lingkungan kerja yang sehat dan aman juga penting.

e. System imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Sistem imbalan merujuk pada gaji, bonus, insentif, dan bentuk penghargaan lainnya yang diberikan oleh organisasi. Cara penerapan imbalan yang adil, transparan, dan tepat waktu dapat meningkatkan motivasi karyawan. Imbalan yang

sesuai dengan kinerja dan kontribusi karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.

2.4.1.3 Indikator Motivasi Kerja

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan aspek fundamental yang mempengaruhi perilaku kerja. Seorang pimpinan tidak akan efektif dalam memberikan motivasi kepada pegawai jika tidak memahami dan memenuhi kebutuhan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Dalam konteks ini, Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang diperkenalkan oleh Abraham Maslow dalam karya klasiknya "A Theory of Human Motivation" tetap relevan. Teori ini menggambarkan lima tingkat kebutuhan manusia yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan dasar seperti makanan dan tempat tinggal, hingga kebutuhan yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri dan pencapaian potensi penuh. Maslow mengidentifikasi bahwa pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus dilakukan sebelum seseorang dapat berfokus pada kebutuhan yang lebih tinggi (Robinson & Judge, 2017: 98). Berikut ini penjelasannya:

- a. **Physiological Needs (Kebutuhan Fisik).** Yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya.
- b. **Safety and Security Needs (Keamanan dan Keselamatan).** Adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- c. **Affiliation of Acceptance Needs (Kebutuhan Sosial).** Adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.
- d. **Esteem or Status or Needs (Kebutuhan akan Pengakuan).** Adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- e. **Self Actualization (Aktualisasi Diri).** Adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain

Menurut Hasibuan (2019: 110), indikator motivasi kerja meliputi beberapa aspek sebagai berikut:

1. Gaji Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.
2. Kondisi kerja. Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan– pekerjaannya.
3. Jenjang Karier. Jalur yang dilalui suatu karier ketika pegawai mencapai kemajuan ke posisi dengan tanggung jawab lebih besar.
4. Insentif. Daya perangsang yang diberikan pada pegawai tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, diharapkan akan meningkatkan motivasi kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana direncanakan.

2.4.1.4 Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Adapun beberapa tujuan motivasi menurut Hasibuan (2017:97), yaitu sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.4.1.5 Strategi Peningkatan Motivasi Kerja

Meningkatkan motivasi kerja karyawan merupakan salah satu tantangan terpenting dalam manajemen sumber daya manusia. Strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja dapat menciptakan lingkungan yang lebih produktif

dan memuaskan. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah dengan menciptakan budaya organisasi yang positif. Budaya yang mendukung, menghargai kontribusi individu, dan memperkuat hubungan antar karyawan dapat menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan semangat kerja. Dalam konteks ini, manajemen perlu memastikan bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan aspirasi karyawan sehingga dapat mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik. (Handoko, 2014: 97)

Selain itu, pemberian penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi juga merupakan strategi yang sangat efektif. Penghargaan tidak hanya berupa bonus finansial, tetapi juga dapat berupa pengakuan publik, sertifikat, atau kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang lebih tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dan loyalitas yang lebih baik terhadap perusahaan. Dengan memberikan penghargaan yang sesuai, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja mereka. (Supriyadi, 2020: 123-130).

Terakhir, menyediakan kesempatan untuk pengembangan profesional juga menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang cenderung merasa lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Program pelatihan yang dirancang dengan baik, serta peluang untuk naik jabatan, dapat membantu karyawan merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, strategi-strategi ini, jika diterapkan secara konsisten, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan dan mendorong pencapaian tujuan organisasi. (Nursalam, 2021: 45-55).

2.5 Landasan Teori Disiplin Kerja

Teori disiplin kerja menjelaskan bahwa disiplin merupakan suatu sikap, perilaku, dan kesadaran individu untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja terbentuk melalui kombinasi faktor internal seperti kesadaran diri dan tanggung jawab, serta faktor eksternal seperti kepemimpinan, pengawasan, dan penerapan sanksi maupun penghargaan. Disiplin yang baik tercermin dari kepatuhan terhadap waktu kerja, tata tertib, serta pelaksanaan tugas sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

2.5.1 Disiplin Kerja

2.5.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2016: 295), disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja juga mencakup pelaksanaan peraturan tersebut dan kesiapan untuk menerima sanksi jika melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Hasibuan (2013:193) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial. Menurut Hadad Nawawi (2019: 108), disiplin adalah upaya untuk mencegah pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam pelaksanaan kegiatan, serta pembinaan hukuman terhadap individu atau kelompok yang melanggar. Sementara itu, Sutopo Yuwono (2016: 95) mendefinisikan disiplin sebagai sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang selalu berkeinginan untuk mengikuti atau mematuhi keputusan yang telah ditetapkan.

Menurut A.S. Moenir (2015: 92), disiplin dapat didefinisikan sebagai ketaatan yang bersifat impersonal, tidak melibatkan perasaan, dan tidak memperhitungkan pamrih atau kepentingan pribadi. Pada dasarnya, disiplin mencerminkan keharmonisan dan kewajaran dalam kehidupan kelompok atau organisasi, baik yang bersifat formal maupun nonformal, yang telah disepakati bersama dengan penuh kesadaran. Dengan demikian, timbul kewajiban dan hak yang harus dipatuhi.

Berdasarkan permasalahan di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu kondisi yang dirasakan oleh seorang karyawan mengenai ketaatan, kesetiaan, ketertiban dan sikap serta perilaku yang menunjukkan nilai ketertiban organisasi agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

2.5.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016:194) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja adalah:

2.5.1.1.1 Tujuan dan Kemampuan

Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada pegawai harus

sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh diluar kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah. Inilah pentingnya azas *the right man in the right place and the right in the right job*.

2.5.1.1.2 Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan dan membentuk kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur dan adil, serta kata-kata harus sesuai dengan perbuatan, maka disiplin kerja pegawai akan ikut baik. Akan tetapi jika teladan pemimpin kurang baik (kurang disiplin), maka para bawahannya akan melakukan hal yang sama pula (kurang disiplin).

2.5.1.1.3 Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) menyatakan suatu yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena dengan balas jasa tersebut akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai akan semakin baik pula. Akan tetapi jika balas jasa yang diterima tersebut relatif kecil atau kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan.

2.5.1.1.4 Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia. Apabila keadaan yang dijadikan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merasa terciptanya disiplin yang baik. Jadi atasan harus bisa selalu bersikap adil terhadap para pegawai agar disiplin pegawai itu akan baik pula. Jadi keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya disiplin pegawai baik pula.

2.5.1.1.5 Waskat

Karena waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung menguasai perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan moral kerja pegawai, karena pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan-pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

2.5.1.1.6 Sanksi Hukum

Sanksi hukum sangat berperan penting dalam memelihara disiplin pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang. Beratnya suatu hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya disiplin pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan di informasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tindakan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara disiplin dalam kantor.

2.5.1.1.7 Ketegasan

Ketegasan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja pegawai suatu organisasi. Atasan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Atasan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Ketegasan atasan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan disiplin kerja pegawai yang baik dalam suatu organisasi.

2.5.1.1.8 Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai baik secara vertikal maupun horizontal ikut menciptakan disiplin yang baik pada suatu perusahaan. Atasan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikut diantara sesama pegawai. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi disiplin yang baik pada perusahaan. Jadi disiplin pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Menurut Nawawi (2018; 120-129), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja meliputi::

1. Insentif, berdasarkan penelitian bahwa insentif dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pekerja. Dimana semakin sering sebuah perusahaan memberikan

insentif terhadap karyawannya dalam hal prestasi, maka tingkat disiplin pekerja tersebut akan semakin tinggi.

2. Peraturan perusahaan, dalam sebuah perusahaan semua karyawan yang bekerja diikat oleh sebuah peraturan. Dimana setiap karyawan wajib tunduk dan patuh terhadap peraturan tersebut. Oleh karena itu, semakin ketat peraturan yang berlaku dalam sebuah perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat disiplin kerja dari pekerja.
3. Moral kerja pimpinan, seorang pimpinan dalam sebuah perusahaan merupakan teladan bagi seluruh pekerja. Oleh sebab itu seorang pimpinan dituntut memiliki moral kerja yang baik agar dapat menjadi contoh bagi bawahannya.
4. Relasi Interpersonal, relasi interpersonal yang baik sesama karyawan dapat meningkatkan disiplin kerja para pekerja. Dimana dengan terbinanya relasi interpersonal yang baik akan menyebabkan pekerja merasa betah dan rajin masuk kerja sehingga disiplin kerja yang diinginkan dapat terlaksana.

2.5.1.3 Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja (Sari, 2013:746) adalah sebagai berikut:

a. Kepatuhan Pada Peraturan

Kepatuhan peraturan ini merupakan tingkat disiplin pegawai. Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setiap dari pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti sikap taat dan patuh pada peraturan kantor. Atau dalam menjalani peraturan bersama dan taat tertib yang telah ditetapkan. Mampu bekerja sama atau kerja tim demi tercapinya sebuah tujuan yang diinginkan oleh kantor. Serta bersedia menjalankan perintah yang ditetapkan oleh kantor.

b. Efektif Dalam Bekerja

Efektif kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menunggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relative singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu.

Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bila mana tugas tersebut diselesaikan.

c. Ketepatan waktu yang ketat

Absensi merupakan indikator dasar kedisiplinan dan regulasi, dan pegawai yang kurang disiplin biasanya terbiasa terlambat masuk kerja.

d. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu

Penyelesaian pekerjaan tepat waktu diharapkan dari semua karyawan dan hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien. Hal ini perlu dilakukan oleh karyawan agar dapat mencapai tujuan kantornya.

e. Kehadiran Tepat Waktu

Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengatur disiplin dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk disiplin dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir

f. Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu

Penyelesaian pekerjaan tepat waktu adalah sesuatu yang diharapkan dari semua pegawai, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien.

Menurut Hasibuan (2015:198) di antara indikator indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan.

3. Balas jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai/pekerja ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1.	Yunita, R. Sabrina, dan Sjahril Effendy (2024)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Lubuk Pakam)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Josafat Eleazar Surya (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA KCU Magelang.	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
3.	Made Ary Meitriana, M.Rudi Irwansyah (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KSU Tabungan Nasional, Singaraja)	Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Serba Usaha Tabungan Nasional Singaraja
4	Suparman dkk (2023)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. Bekaert Indonesia Karawang	Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada karyawan
5	Jufrizen dan Hazmanan Khair (2023)	Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi

		Utara	Sumatera Utara
6	Aulia Chairani dan Hazmanan Khair (2022)	Pengaruh Pengawasan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dimediasi oleh Disiplin Kerja pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan	Motivasi Berpengaruh Negatif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja
7	Hendy Rinaldy (2020)	Pengaruh Motivasi kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Langkat	Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Bradley Setiyadi dan Feki Febrianto (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Provinsi Jambi	Motivasi kerja memiliki pengaruh dan signifikan positif terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Jambi.
9	Trio Saputra (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Hotel Permai Pekanbaru	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
10	Ary Sutrischastini (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul	Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
11	Kiki dan Yani, Ahmad (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) ada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Tanjungpinang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja secara menyeluruh berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

12	Elfi Rahmadani Pulungan, R. Sabrina dan Bahril Datuk (2024)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Kepuasan Kerja	Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif dan terhadap kinerja pegawai negeri sipil.
13	Marlinda Anwar dkk (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kota Gorontalo	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
14	Jelaskan Wau dkk (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Somabawa Kabupaten Nias Selatan	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Somabawa Kabupaten Nias
15	Doni Marlius dan Andre Vebrian (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sumatera Barat.	Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN
16	Syukron Sazly, Winna Winna (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kec.Cengkareng Jakarta Barat	Disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja pegawai yang bekerja di kantor Kecamatan Cengkareng, Jakarta Barat.
17	Riana Aprilianti dan Syarifuddin (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung	Budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
18	Alvian Danu Erliawan (2022)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Pemerintah Kab. Jombang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.
19	Rian Afriansyah (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Pada Dinas Kesehatan Provinsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui disiplin

		Jambi	<p>kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,</p> <p>2. Disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai</p> <p>3. Budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai</p>
20	Ni Komang Ari Sastra Yani dkk (2023)	Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bintang Super Market Ubud Gianyar	<p>1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Bintang SuperMarket Ubud Gianyar.</p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu struktur pemikiran yang mengintegrasikan teori dan konsep dalam penelitian, serta menjelaskan keterkaitan dan interaksi antarvariabel yang dikaji. Kerangka ini berfungsi untuk memperjelas hubungan antarvariabel sehingga arah dan fokus penelitian dapat dipahami secara sistematis. Penyajian kerangka konseptual harus dilakukan secara jelas dan

terstruktur, karena ketidakjelasan dalam perumusannya berpotensi menimbulkan perbedaan interpretasi terhadap maksud dan tujuan penelitian (Samsuri, 2015:104).

2.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Robbins (2013:282) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya tersebut memengaruhi pola interaksi, sikap, serta perilaku anggota organisasi, dan memiliki peran strategis dalam membentuk disiplin serta kinerja pegawai.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013), kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini sejalan dengan penelitian Hadju, Lukman, dan Novita (2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penerapan nilai-nilai budaya secara konsisten terbukti mampu meningkatkan disiplin, efisiensi, dan efektivitas kerja.

Penelitian Muhammad Irfan Nasution (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pembentukan nilai, norma, dan perilaku kerja yang kondusif. Pegawai yang disiplin lebih mampu menerjemahkan nilai dan motivasi ke dalam perilaku kerja efektif, sehingga budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung melalui disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja.

2.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Titisari (2014:27) mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan

kekuatan yang menimbulkan ketekunan dan antusiasme dalam bekerja, baik yang bersumber dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan.

Penelitian Ary Sutrischastini (2015) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf. Motivasi yang tinggi mendorong peningkatan semangat dan disiplin kerja, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Irfan Nasution (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih produktif, bertanggung jawab, dan mampu mencapai target kerja secara optimal.

2.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Surisno (2013:89) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku individu yang selaras dengan peraturan dan prosedur kerja yang berlaku dalam organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis. Kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja mencerminkan tingkat kedisiplinan pegawai.

Budaya organisasi yang kuat dan positif cenderung mendorong terbentuknya disiplin kerja yang baik. Hal ini didukung oleh penelitian Hadju, Lukman, dan Novita (2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai, yang ditandai dengan meningkatnya kepatuhan terhadap aturan dan prosedur organisasi.

2.7.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja

Motivasi kerja yang tinggi berpotensi meningkatkan disiplin kerja pegawai,

karena individu yang termotivasi umumnya memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaannya dan cenderung mematuhi aturan serta prosedur yang berlaku. Motivasi mendorong pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan harapan organisasi.

Penelitian Bradley Setiyadi dan Feki Febrianto (2020) pada Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Jambi menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai. Pegawai dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan, tingkat kehadiran yang baik, serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas.

2.7.5 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai melalui pelaksanaan tugas yang lebih efektif dan efisien. Pegawai yang disiplin umumnya lebih fokus, tepat waktu, dan konsisten dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga produktivitas dan kualitas hasil kerja meningkat.

Penelitian Syukron Sazly dan Winna Winna (2019) di Kantor Kecamatan Cengkareng, Jakarta Barat, menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan tingkat disiplin tinggi cenderung menunjukkan kepatuhan terhadap jadwal kerja, kualitas output yang lebih baik, serta efisiensi dalam penyelesaian tugas.

2.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja

Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama serta menjadi pedoman dalam bertindak. Budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta

memperkuat loyalitas dan kinerja pegawai.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dapat dimediasi oleh disiplin kerja. Penelitian Rian Afriansyah (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui disiplin kerja. Selain itu, disiplin kerja juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

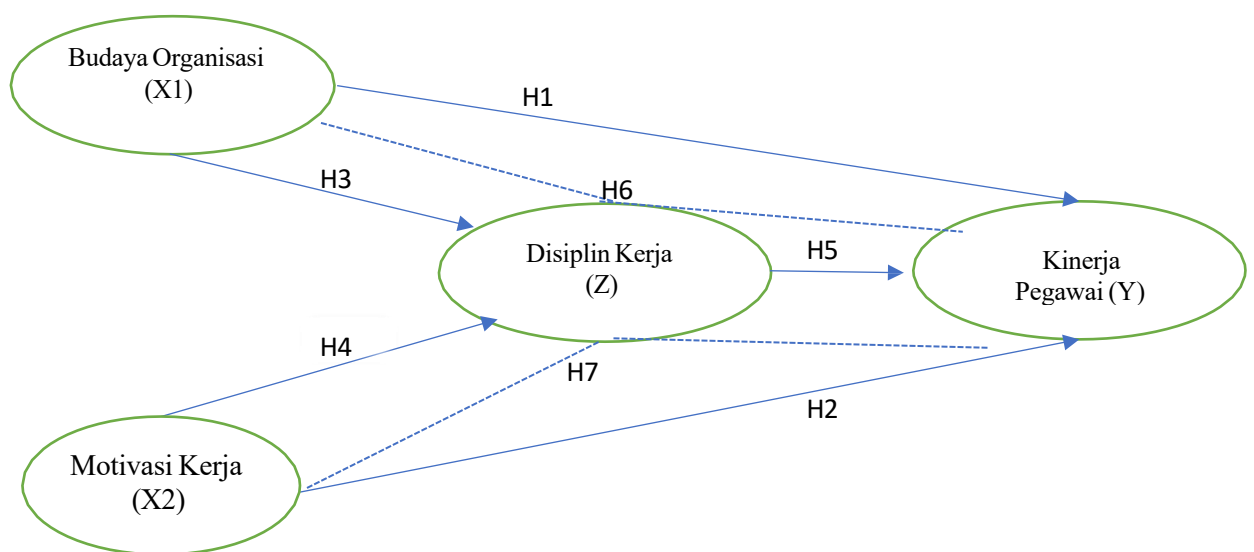
2.7.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menimbulkan semangat, arah, dan ketekunan perilaku kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, tanggung jawab, serta komitmen dalam melaksanakan tugas sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui dorongan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Disiplin kerja berperan sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Pegawai yang termotivasi umumnya lebih taat terhadap aturan, hadir tepat waktu, mematuhi prosedur kerja, dan mampu menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan. Kepatuhan dan konsistensi tersebut mencerminkan tingkat disiplin kerja yang tinggi. Menurut Sutrisno (2016), disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi serta menaati norma dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Apabila disiplin kerja meningkat, maka proses pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga berdampak pada peningkatan kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Selain itu, Rivai (2014) menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan membentuk perilaku kerja yang positif, termasuk kedisiplinan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Artinya, motivasi kerja tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Secara keseluruhan, kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan langsung dan tidak langsung antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh tersebut.



Gambar : Kerangka Konseptual
Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan pada kerangka teori, kerangka berfikir dan penelitian yang relevan di atas mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas

Pendidikan Kabupaten Deli Serdang

2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang
4. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang
5. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang
6. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang
7. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Berdasarkan karakteristik permasalahan yang diteliti, lokasi dan periode pelaksanaan penelitian, serta teknik dan instrumen yang digunakan, pendekatan penelitian yang diterapkan adalah deskriptif kuantitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang didukung oleh metode survei. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan posisi dan peran masing-masing variabel yang dikaji, sekaligus menganalisis hubungan antarvariabel dalam kerangka penelitian. Adapun sifat penelitian ini adalah deskriptif eksplanatori (explanatory research), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menerangkan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan kausalitas di antara variabel-variabel tersebut.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Penentuan lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain keterbatasan waktu, biaya, serta sumber daya yang tersedia. Selain itu, lokasi tersebut dipilih karena kemudahan akses dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan penelitian.

Adapun pelaksanaan penelitian dimulai sejak tahap penyusunan proposal pada bulan Oktober 2025 dan berlangsung hingga seluruh rangkaian kegiatan penelitian ini selesai dilaksanakan secara menyeluruh.

Tabel 3.1 Kegiatan Waktu Penelitian

Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																							
	Okt 2025				Nov 2025				Des 2025				Jan 2026				Feb 2026				Maret 2026			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Persiapan																								
a. Observasi	■																							
b. Identifikasi Masalah		■	■																					
c. Pengajuan Judul			■	■																				
d. Penyusunan Proposal				■	■	■																		
Pelaksanaan																								
a. Bimbingan Proposal					■	■	■	■																
b. Seminar Proposal									■	■	■													
c. Revisi Proposal										■	■													
Penyusunan Laporan																								
a. Penyebaran Angket											■	■												
b. Pengumpulan Data													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
c. Penyusunan Tesis															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
d. Seminal Hasil																						■	■	■
e. Sidang Meja Hijau																						■	■	■

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang menjadi sasaran dalam suatu penelitian. Dalam konteks metodologi penelitian, populasi yang juga kerap disebut sebagai *universe* dapat mencakup makhluk hidup, benda mati, maupun manusia, sepanjang memiliki karakteristik tertentu yang dapat diukur atau diamati. Apabila jumlah anggota populasi dapat diketahui secara pasti, maka populasi tersebut dikategorikan sebagai populasi terbatas (*finite population*) (Syahrudin, 2018:119–128).

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang yang berjumlah 85 orang, dengan pengecualian kepala dinas dan peneliti.

Tabel 3.2 PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang

No	Bidang	Jumlah
1	Sekretariat	21 Orang
2	Bidang Pembinaan Paud Dan Non Formal	16 orang
3	Bidang Pembinaan Sekolah Dasar	11 Orang
4	Bidang Pembinaan Sekolah Menengah Pertama	12 Orang
5	Bidang Keuangan	14 Orang
6	Bidang Pembinaan Ketenagaan	11 Orang
Total		85 Orang

2. Sampel

Menurut Sudjana (2013:89), sampel penelitian merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik dan sifat yang sejenis, sehingga mampu merepresentasikan populasi secara tepat. Populasi mencakup seluruh objek atau subjek yang menjadi sasaran penelitian, sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih karena dianggap dapat mewakili keseluruhan karakteristik populasi tersebut.

Menurut Sugiyono, apabila jumlah populasi tergolong besar (>100), maka penentuan sampel dapat dilakukan dengan menggunakan teknik persentase atau rumus Slovin. Sebaliknya, apabila jumlah populasi relatif kecil (<100), maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel atau disebut dengan sampel jenuh. Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 85 orang, maka seluruh populasi dijadikan sebagai sampel, sehingga jumlah sampel penelitian ini adalah 85 responden.

3.4 Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Kuncoro

dalam Sinambela (2014:34), metode kuantitatif merupakan pendekatan ilmiah yang digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Karena pendekatan kuantitatif berlandaskan pada metode deduktif, maka pelaksanaannya harus didukung oleh landasan teori yang kuat sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis dan menganalisis data penelitian.

Tabel 3.3 Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel	Pengertian	Indikator
1	Kinerja	Kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi ini mencakup sejauh mana seorang pegawai dapat memenuhi standar yang ditetapkan dan mencapai tujuan yang diharapkan dalam lingkungan kerja (Permenpan RB No. 88 Tahun 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Kinerja 2. Pengukuran Kinerja 3. Pelaporan Kinerja 4. Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal (Permenpan-RB Nomor 88 Tahun 2021)
2	Budaya Organisasi	Budaya organisasi diartikan sebagai nilai-nilai, norma, keyakinan, sikap, dan perilaku yang menjadi identitas dan karakter suatu organisasi. Budaya ini mencerminkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak luar, serta bagaimana mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. (Permenpan RB Nomor 20 Tahun 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berorientasi pelayanan 2. Akuntabel 3. Kompeten 4. Harmonis 5. Loyal 6. Adaptif 7. Kolaboratif (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB Nomor 20 Tahun 2021)

3	Motivasi Kerja	Motivasi kerja adalah kekuatan yang menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasme dalam bekerja, baik dari sumber intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi kerja merupakan hal penting bagi pegawai/pekerja, karena jika kuat motivasi kerja pegawai maka kinerja yang dilakukan juga akan semakin baik (Titisari, 2014:27)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Kondisi kerja 3. Jenjang karier 4. Insentif (Hasibuan, 8. 2020:105-130)
4	Disiplin Kerja	Disiplin kerja pegawai adalah perilaku seorang dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah tingkah laku, dan perubahan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi atau suatu pemerintah baik tertulis maupun tidak tertulis (Surisno, 2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepatuhan pada peraturan 2. Efektif dalam bekerja 3. Ketepatan waktu yang ketat 4. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu 5. Kehadiran tepat waktu 5. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Sari, 2013)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data yang diperlukan, peneliti menerapkan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan melalui pengumpulan dan analisis berbagai dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Dokumen yang dianalisis meliputi laporan kinerja pegawai, peraturan dan kebijakan internal organisasi, serta berbagai

catatan yang berkaitan dengan budaya organisasi dan motivasi kerja. Teknik ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder yang dapat mendukung hasil penelitian serta memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi organisasi (Sugiyono, 2017).

2. Observasi

Observasi dilaksanakan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas dan perilaku pegawai di lingkungan kerja. Teknik ini bertujuan untuk memperoleh data primer yang berkaitan dengan disiplin kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Dalam proses observasi, peneliti mencatat berbagai aspek yang diamati, seperti tingkat kehadiran, ketepatan waktu, pola interaksi antarpegawai, serta implementasi kebijakan organisasi. Metode ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang aktual dan faktual (Nasution, 2016).

3. Kuesioner/Angket

Sebelum proses pengumpulan data dilakukan, peneliti terlebih dahulu menyusun daftar pertanyaan yang telah diberi bobot penilaian. Pengukuran setiap item pertanyaan menggunakan Skala Likert, yaitu instrumen yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial.

Penelitian ini melibatkan dua variabel bebas (independent), satu variabel terikat (dependent), dan satu variabel mediasi. Instrumen yang digunakan meliputi:

- a. Instrumen untuk mengukur variabel budaya organisasi
- b. Instrumen untuk mengukur variabel motivasi kerja.
- c. Instrumen untuk mengukur variabel disiplin kerja.
- d. Instrumen untuk mengukur variabel kinerja pegawai.

Instrumen penelitian berupa angket disusun dengan lima alternatif jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Kurang Setuju (KS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Skala penilaian tersebut digunakan untuk mempermudah proses kuantifikasi data yang diperoleh.

Tabel 3.4 Nilai Pernyataan

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses sistematis dalam mengorganisasikan dan mengelompokkan data ke dalam pola, kategori, serta satuan uraian dasar tertentu sehingga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema dan merumuskan hipotesis kerja sebagaimana yang ditunjukkan oleh data. Setelah seluruh data yang dibutuhkan terkumpul melalui berbagai teknik pengumpulan data, tahap selanjutnya adalah melakukan pengolahan dan analisis data. Dalam mendeskripsikan data pada masing-masing variabel, penelitian ini menggunakan pendekatan statistik deskriptif.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, karena seluruh proses penelitian—mulai dari pengumpulan data, interpretasi data, hingga penyajian hasil menggunakan data numerik. Pendekatan ini bersifat deduktif, yaitu berangkat dari teori-teori umum yang kemudian diuji

validitasnya melalui observasi empiris sehingga diperoleh kesimpulan. Hasil analisis selanjutnya diuraikan secara deskriptif untuk menggambarkan data yang diperoleh sekaligus menjawab rumusan masalah penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik berbasis *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path analysis*) dengan melibatkan variabel laten. Metode ini dikenal sebagai generasi kedua dari analisis multivariat (Ghozali, 2013). PLS-SEM merupakan pendekatan *variance-based structural equation modeling* yang secara simultan mampu menguji model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*).

Penggunaan *Partial Least Square* (PLS) dalam penelitian ini bertujuan untuk melakukan prediksi, khususnya dalam memprediksi hubungan antar konstruk. Selain itu, PLS membantu peneliti dalam memperoleh estimasi nilai variabel laten guna keperluan prediktif. Variabel laten sendiri merupakan agregasi linear dari indikator-indikator yang membentuknya.

Estimasi bobot (*weight estimate*) untuk membentuk skor komponen variabel laten ditentukan berdasarkan spesifikasi *inner model* (model struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yang menjelaskan hubungan antara indikator dan konstraknya). Proses estimasi ini bertujuan untuk meminimalkan varians residual pada variabel dependen, baik pada level variabel laten maupun indikator.

PLS merupakan metode analisis yang bersifat fleksibel dan kuat karena tidak mensyaratkan banyak asumsi statistik. Data yang digunakan tidak harus berdistribusi normal multivariat, serta indikator dengan skala kategori, ordinal,

interval, hingga rasio dapat dianalisis dalam satu model yang sama. Pengujian model struktural dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Secara umum, analisis SEM-PLS terdiri atas dua tahapan utama, yaitu: (1) analisis model pengukuran (*outer model*), dan (2) analisis model struktural (*inner model*).

1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Model ini menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Menurut Juliandi (2018b), terdapat tiga pengujian utama dalam analisis *outer model*, yaitu: (1) *convergent validity*, (2) *discriminant validity*, dan (3) *composite reliability*.

a. Convergent Validity

Convergent validity menilai tingkat korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk yang diukur. Validitas ini dapat dilihat melalui nilai *standardized loading factor*, yang menunjukkan besarnya korelasi antara masing-masing indikator dengan konstraknya. Indikator reflektif dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila memiliki nilai korelasi lebih dari 0,70 terhadap konstruk yang diukur.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity menunjukkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dan unik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Salah satu kriteria terbaru yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah nilai

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT < 0,90.

c. Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk mengukur konsistensi internal suatu konstruk, yang dapat diamati melalui nilai koefisien variabel laten. Uji reliabilitas konstruk dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan *composite reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut melebihi 0,60, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai.

2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural, yang juga dikenal sebagai *inner relation*, *structural model*, atau *substantive theory*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif. Pengujian dalam *inner model* meliputi: (1) R-Square, (2) F-Square, serta (3) pengujian hipotesis yang mencakup *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect* (Juliandi, 2018b).

a. R-Square (Koefisien Determinasi)

R-Square mengukur proporsi variasi pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Nilai ini digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model. Kriteria penilaian R-Square adalah sebagai berikut: nilai 0,75 menunjukkan model yang kuat (substantial), 0,50 menunjukkan model yang moderat, dan 0,25 menunjukkan model yang lemah (Juliandi, 2018).

b. F-Square (Effect Size)

F-Square atau ukuran efek digunakan untuk menilai dampak relatif suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai ini menunjukkan perubahan pada R-Square ketika suatu variabel eksogen dihilangkan dari model. Kriteria

penilaiannya adalah: 0,02 menunjukkan efek kecil; 0,15 menunjukkan efek sedang; dan 0,35 menunjukkan efek besar (Juliandi, 2018b).

c. Pengujian Hipotesis

(1) Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Analisis *direct effect* bertujuan untuk menguji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penilaian dilakukan melalui koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai signifikansi (*P-Value*). Koefisien jalur bernilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan koefisien negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *P-Value* $< 0,05$, dan tidak signifikan apabila *P-Value* $> 0,05$ (Juliandi, 2018).

(2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis *indirect effect* bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediator. Hubungan mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *P-Value* $< 0,05$. Sebaliknya, apabila nilai *P-Value* $> 0,05$, maka variabel mediator tidak berperan secara signifikan dalam memediasi hubungan tersebut (Juliandi, 2018).

(3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect merupakan akumulasi dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam suatu model struktural (Juliandi, 2018).

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk kuesioner/angket yang terdiri dari 21 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (X1), 8 pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja (X2), 8 pernyataan untuk variabel Disiplin Kerja (Z) dan 12 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y). Kuesioner yang disebar ini diberikan kepada 85 orang responden yaitu Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR).

Tabel. 4.1. Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Dari skala likert tersebut dibuat kategori rentang penilaian sebagai berikut:

Tabel 4.2. Rentang Penilaian Skala Likert

Range Skor	Kategori
4.3 – 5	Sangat baik
3.5 - 4.2	Baik
2.7 - 3.4	Sedang
1.9 - 2.6	Kurang Baik
1 - 1.8	Tidak baik

Ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Displin Kerja (Z) dan pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y).

a. Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karekteristik responden yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	46	54
2	Perempuan	39	46
Jumlah		85	100

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah lebih banyak laki-laki dibandingkan dengan perempuan meskipun relatif berimbang yaitu 54 % laki-laki dan 46 % perempuan. Dengan komposisi pegawai sedemikian, dapat memadukan kelebihan dan kekurangan masing-masing jenis kelamin, sehingga dapat saling mendukung dalam pelaksanaan tujuan dan mencapai kinerja yang baik.

2. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	10	11

2	Diploma	4	4
3	S1	54	65
4	S2	17	20
Jumlah		85	100

Sumber: Data primer diolah (2026)

Dari data di atas terlihat bahwa sebagian besar pendidikan pegawai adalah sarjana (65%) bahkan ada S2 (20 %). Bila dilihat dari jenjang pendidikan pegawai bahwa hampir semua pegawainya lulusan Perguruan Tinggi. Sementara pegawai yang berpendidikan SLTA hanya 11 % itupun usia pegawai tersebut sudah mencapai usia pensiun. Dengan demikian dapat dilihat kualitas pegawai cukup baik dan dapat diharapkan mampu mengerjakan tugas dengan baik sehingga kinerjanya juga baik.

3. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 30 tahun	9	10
2	30-39 tahun	7	8
3	40-50 tahun	39	46
4	> 50 tahun	30	36
Jumlah		85	100

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan data yang telah disajikan, dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai berada pada rentang usia 40–50 tahun, yaitu sebesar 46%. Rentang usia tersebut tergolong sebagai usia matang, yang umumnya ditandai dengan tingkat pengalaman kerja yang memadai serta rasa tanggung jawab yang tinggi. Kondisi ini diharapkan mampu mendukung pelaksanaan tugas secara optimal sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya, kelompok usia di atas 50 tahun mencakup 36% dari total responden. Rentang usia ini umumnya dikaitkan dengan fase menjelang masa pensiun. Meskipun demikian, pegawai pada kelompok usia ini biasanya memiliki

pengalaman, kompetensi, dan pengetahuan yang sangat bernilai bagi organisasi. Oleh karena itu, keberadaan mereka tetap memberikan kontribusi signifikan dalam mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

Adapun pegawai dengan usia di bawah 30 tahun berjumlah 10%. Kelompok usia ini termasuk dalam kategori usia produktif dan dinamis, yang cenderung memiliki semangat kerja serta motivasi yang tinggi. Selain itu, pegawai muda umumnya lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi, serta memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap perkembangan teknologi. Karakteristik tersebut menjadi modal penting dalam mendukung pencapaian kinerja yang efektif.

Sementara itu, kelompok usia 30–39 tahun merupakan kelompok minoritas dengan persentase sebesar 8%. Rentang usia ini sering dianggap sebagai fase puncak produktivitas, karena individu pada tahap ini telah memiliki pengalaman dan keterampilan yang relatif matang. Pegawai dalam kelompok usia ini umumnya juga memikul tanggung jawab yang lebih besar dalam lingkungan kerja, sehingga berperan penting dalam menunjang kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, komposisi usia pegawai yang beragam tersebut diharapkan dapat menciptakan sinergi dalam penyelesaian pekerjaan secara kolektif, sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh

b. Analisis Variabel Penelitian

1. Kinerja Pegawai (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel kinerja yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Distribusi Persentase Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator	Butir Pertanyaan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%	
Indikator: Perencanaan Kinerja															4,07
1	Y1.1	Menurut saya dokumen perencanaan kinerja di dinas ini sudah tersedia dengan adanya pedoman teknis, perencanaan jangka Panjang/ mengah/ pendek, terdapat dokumen perencanaan kegiatan dan anggaran serta dirumuskan oleh setiap bidang.	23	27.1	43	50.6	16	18.8	3	3.5	0	0	85	100	4,0
2	Y1.2	Menurut saya, dokumen perencanaan kinerja di dinas ini sudah memenuhi standar yaitu mempunyai ukuran kinerja yang SMART, menggunakan penyelarasan (cascading) dan terintegrasi antar bidang (crosscutting).	30	35.3	37	43.5	15	17.6	3	3.5	0	0	85	100	4.1
3	Y1.3	Menurut saya perencanaan kinerja telah dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang berkesinambungan.	27	31.8	43	50.6	13	15.3	2	2.4	0	0	85	100	4.1
Indikator: Pengukuran Kinerja															4,03
4	Y2.1	Menurut saya pengukuran kinerja di dinas ini telah dilakukan dengan baik adanya pedoman teknis, defenisi operasional dan mekanisme yang jelas.	26	30.6	47	55.3	12	14.1	0	0	0	0	85	100	4.1

No	Indikator	Butir Pertanyaan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%	
5	Y2.2	Menurut saya pengukuran kinerja di telah dilakukan secara berjenjang di mana pimpinan selalu terlibat, data kinerja cukup valid dan relevan untuk mendukung capaian kinerja yang dilakukan pengukuran kinerja secara berkala, berjenjang dengan aplikasi.	30	35.3	35	41.2	9	10.6	11	12.9	0	0	85	100	3.9
6	Y2.3	Menurut saya pengukuran kinerja telah dijadikan dasar pemberian reward dan funish serta penyesuaian strategi kinerja.	35	41.2	32	37.6	12	14.1	6	7.1	0	0	85	100	4.1
Indikator: Pelaporan Kinerja														4,0	
7	Y3.1	Menurut saya, laporan kinerja telah disusun secara berkala, dipreview serta dipublikasikan dan disampaikan tepat waktu	26	30.6	41	48.2	9	10.6	9	10.6	0	0	85	100	3,9
8	Y3.2	Menurut saya, laporan kinerja telah disusun sesuai standar, mengungkapkan informasi pencapaian kinerja, perbandingan realisasi dengan target tahunan/jangka menengah dan perbandingannya dengan tingkat nasional termasuk menginformasikan hambatan efisiensi dan penyempurnaan ke depan.	28	32.9	44	51.8	13	15.3	0	0	0	0	85	100	4,1

No	Indikator	Butir Pertanyaan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%	
9	Y3.3	Menurut saya, pelaporan kinerja di dinas ini telah memberikan dampak pada penyesuaian strategi pencapaian kinerja berikutnya, di mana laporan kinerja menjadi perhatian pimpinan, kepedulian pegawai, bahan evaluasi, dan penyesuaian rencana kinerja ke depan	30	35.3	35	41.2	15	17.6	5	5.9	0	0	85	100	4,0
Indikator: Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal														4,0	
10	Y4.1	Menurut saya, evaluasi akuntabilitas internal telah dilaksanakan dengan adanya pedoman teknis LKIP internal dan dilaksanakan oleh setiap bidang secara berjenjang	29	34.1	39	45.9	10	11.8	7	8.2	0	0	85	100	4,0
11	Y4.2	Menurut saya, evaluasi LKIP internal telah dilakukan sesuai standar oleh evaluator yang memadai dan cukup rinci, yang dilaksanakan semua bidang dan telah menggunakan aplikasi.	33	38.8	26	30.6	15	17.6	11	12.9	0	0	85	100	3,9

No	Indikator	Butir Pertanyaan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%	
12	Y4.3	Menurut saya, implementasi LKIP di dinas ini semakin baik, di mana evaluasi LKIP telah ditindaklanjuti dan dimanfaatkan untuk perbaikan sehingga terjadi peningkatan kinerja dengan menggunakan LKIP internal.	29	34.1	44	51.8	12	14.1	0	0	0	0	85	100	4,2
Total Skor														48,4	
Rata-rata Skor														4,0	

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.6. di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Indikator Perencanaan Kinerja

- Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya dokumen perencanaan kinerja di dinas ini sudah tersedia dengan adanya pedoman teknis, perencanaan jangka panjang/ menengah/ pendek, terdapat dokumen perencanaan kegiatan dan anggaran serta dirumuskan oleh setiap bidang, terdapat 23 responden (27,1 %) sangat setuju dan 43 responden (50,6 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (85.9 %) menyatakan dokumen perencanaan kinerja di dinas ini sudah tersedia dengan adanya pedoman teknis, perencanaan jangka panjang/menengah/pendek, terdapat dokumen perencanaan kegiatan dan anggaran serta dirumuskan oleh setiap bidang. Namun masih terdapat 14.1 % pegawai tidak merasa demikian. Nilai Skor jawaban ini adalah 4,0, tergolong kategori baik.
- Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, dokumen

perencanaan kinerja di dinas ini sudah memenuhi standar yaitu mempunyai ukuran kinerja yang SMART, menggunakan penyelarasan (*cascading*) dan terintegrasi antar bidang (*crosscutting*), terdapat 30 responden (35.3 %) sangat setuju dan 37 responden (43.5 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (78,8 %) menyatakan dokumen perencanaan kinerja di dinas ini sudah memenuhi standar yaitu mempunyai ukuran kinerja yang SMART, menggunakan penyelarasan (*cascading*) dan terintegrasi antar bidang (*crosscutting*). Namun masih terdapat 21.1 % pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 4,1 tergolong kategori baik.

3. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya perencanaan kinerja telah dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang berkesinambungan, terdapat 27 responden (31,8 %) sangat setuju dan 43 responden (50.6 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (82,4%) menyatakan perencanaan kinerja telah dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang berkesinambungan. Namun masih terdapat 17,7 % pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 4,1 tergolong kategori baik.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Perencanaan Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki Skor 4,07, berarti tergolong kategori Baik.

b. Indikator Pengukuran Kinerja

4. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya pengukuran kinerja di dinas ini telah dilakukan dengan adanya pedoman teknis, defenisi operasional dan mekanisme yang jelas., terdapat 26 responden (30,6 %) sangat setuju dan 47 responden (55,3 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (85.9 %) menyatakan pengukuran kinerja pegawai telah dilakukan dengan baik sesuai dengan pedoman teknis, defenisi operasional dan

mekanisme yang jelas. Namun masih terdapat 14.1 % pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 4,1 tergolong kategori baik.

5. Jawaban responden terhadap pernyataan Menurut saya pengukuran kinerja di telah dilakukan secara berjenjang di mana pimpinan selalu terlibat, data kinerja cukup valid dan relevan untuk mendukung capaian kinerja yang dilakukan pengukuran kinerja secara berkala, berjenjang dengan aplikasi, terdapat 30 responden (35.3 %) sangat setuju dan 35 responden (41.2 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (76,5 %) menyatakan pengukuran kinerja pegawai telah dilakukan secara berjenjang di mana pimpinan selalu terlibat, data kinerja cukup valid dan relevan untuk mendukung capaian kinerja yang dilakukan pengukuran kinerja secara berkala, berjenjang dengan aplikasi. Namun masih terdapat 21.1 % pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 3,9 tergolong kategori baik.
6. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya pengukuran kinerja telah dijadikan dasar pemberian reward dan funishment serta penyesuaian strategi kinerja, terdapat 35 responden (41,2 %) sangat setuju dan 32 responden (37.6 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (78,8%) menyatakan pengukuran kinerja pegawai telah dijadikan dasar pemberian reward dan funishment serta penyesuaian strategi kinerja. Namun masih terdapat 21,2% pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 4,1 tergolong kategori baik.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Pengukuran Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki Skor 4,0, berarti tergolong kriteria Baik.

c. Indikator Pelaporan Kinerja

7. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, laporan kinerja telah disusun secara berkala, dipreview serta dipublikasikan dan disampaikan tepat waktu, terdapat 26 responden (30,6 %) sangat setuju dan 41 responden (48,2 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (78,8%) menyatakan laporan kinerja telah disusun secara berkala, dipreview serta dipublikasikan dan disampaikan tepat waktu. Namun masih terdapat 21,2% pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 3,9 tergolong kategori baik.
8. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya pengukuran kinerja telah dijadikan dasar pemberian reward dan punishment serta penyesuaian strategi kinerja, terdapat 30 responden (35.3 %) sangat setuju dan 35 responden (41.2 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (76.5%) menyatakan pengukuran kinerja pegawai telah dijadikan dasar pemberian
9. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, laporan kinerja telah disusun secara berkala, dipreview serta dipublikasikan dan disampaikan tepat waktu, terdapat 35 responden (41,2 %) sangat setuju dan 32 responden (37.6 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (78,8%) menyatakan laporan kinerja pegawai telah disusun secara berkala, dipreview serta dipublikasikan dan disampaikan tepat waktu. Namun masih terdapat 21,2% pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 4,0 tergolong kategori baik.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Pelaporan Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki Skor 4, berarti tergolong kriteria Baik.

d. Indikator Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal

10. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, evaluasi

akuntabilitas internal telah dilaksanakan dengan adanya pedoman teknis LKIP internal dan dilaksanakan oleh setiap bidang secara berjenjang, terdapat 29 responden (34.1 %) sangat setuju dan 39 responden (45.9 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (80%) menyatakan evaluasi akuntabilitas internal pegawai telah dilaksanakan dengan adanya pedoman teknis LKIP internal dan dilaksanakan oleh setiap bidang secara berjenjang telah berjalan. Namun masih terdapat 20% pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 4,0 tergolong kategori baik.

11. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, evaluasi LKIP internal telah dilakukan sesuai standar oleh evaluator yang memadai dan cukup rinci, yang dilaksanakan semua bidang dan telah menggunakan aplikasi., terdapat 33 responden (38.8 %) sangat setuju dan 26 responden (30.6 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (69,4%) menyatakan evaluasi LKIP internal telah dilakukan sesuai standar oleh evaluator yang memadai dan cukup rinci, yang dilaksanakan semua bidang dan telah menggunakan aplikasi. Namun masih terdapat 30,5% pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 3,9 tergolong kategori baik.

12. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, implementasi LKIP di dinas ini semakin baik, di mana evaluasi LKIP telah ditindaklanjuti dan dimanfaatkan untuk perbaikan sehingga terjadi peningkatan kinerja dengan menggunakan LKIP internal, terdapat 29 responden (34.1 %) sangat setuju dan 44 responden (51.8 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (85,9%) menyatakan implementasi LKIP di dinas ini semakin baik, di mana evaluasi LKIP telah ditindaklanjuti dan dimanfaatkan untuk perbaikan sehingga terjadi peningkatan kinerja dengan menggunakan LKIP internal. Namun masih terdapat 14,1% pegawai tidak merasa demikian. Nilai skor jawaban ini adalah 4,2 tergolong kategori baik.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Evaluasi Akuntabilitas Kinerja internal pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 4,0, berarti tergolong kriteria Baik.

Keseluruhan diatas, semua Indikator Kinerja adalah Baik. Skor Keseluruhan variable Kinerja sebesar 4,0, berarti termasuk kriteria Baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Dinas Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang adalah Baik

1. Budaya Organisasi (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Budaya Organisasi yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.7. Distribusi Persentase Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Indikator	Butir Pernyataan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor	
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%		
Indikator: Berorientasi Pelayanan																4,0
1	X1.1.1	Saya selalu berusaha memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat.	27	31.8	46	54.1	12	14.1	0	0	0	0	85	100	4,1	
2	X1.1.2	Saya selalu ramah, cekatan, dan dapat diandalkan dalam memberikan solusi kepada masyarakat	22	25.9	43	50.6	12	14.1	8	9.4	0	0	85	100	3.9	
3	X1.1.3	Saya selalu, melakukan perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.	25	29.4	48	56.5	12	14.1	0	0	0	0	85	100	4.1	
Indikator: Akuntabel																3,9

No	Indikator	Butir Pernyataan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%	
4	X1.2.1	Saya selalu melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, disiplin dan berintegritas tinggi.	19	22.4	39	45.9	18	21.2	9	10.6	0	0	85	100	3.8
5	X1.2.2	Saya selalu, menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab dan efektif	27	31.8	45	52.9	12	14.1	1	1.2	0	0	85	100	4.1
6	X1.2.3	Saya tidak pernah menyalahgunakan kewenangan/pekerjaan saya.	20	23.5	42	49.4	15	17.6	8	9.4	0	0	85	100	3.8
7	X1.3.1	Saya terus meningkatkan kompetensi diri untuk menghadapi perubahan.	27	31.8	45	52.9	13	15.3	0	0	0	0	85	100	4.1
8	X1.3.2	Saya selalu membantu rekan kerja dalam untuk belajar	25	29.4	34	40	17	20	9	10.6	0	0	85	100	3.8
9	X1.3.3	Saya selalu melaksanakan setiap tugas dengan kualitas terbaik.	18	21.2	42	49.4	16	18.8	9	10.6	0	0	85	100	3.8
Indikator: Harmonis															3,8
10	X1.4.1	Saya selalu menghargai setiap orang, apapun latar belakangnya.	24	28.2	48	56.5	13	15.3	0	0	0	0	85	100	4.1
11	X1.4.2	Saya suka membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya.	18	21.2	49	57.6	18	18.8	0	2.4	0	0	85	100	4,0

12	X1.4.3	Saya selalu, membangun lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis di dinas ini.	20	23.5	40	47.1	5	23.5	0	5.9	0	0	85	100	3.2
Indikator: Loyal															4,0
13	X1.5.1	Menurut saya, saya memegang teguh ideologi Pancasila dan UUD 1945 Dalam menjalankan tugas di dinas ini.	27	31.8	45	52.9	12	14.1	1	1.2	0	0	85	100	4,1
14	X1.5.2	Saya selalu, setia NKRI dan pemerintahan yang sah.	19	22.4	41	48.2	24	28.2	1	1.2	0	0	85	100	3.9
15	X1.5.3	Saya selalu, menjaga nama baik sesama ASN pimpinan, dan instansi serta menjaga rahasia jabatan dan negara.	27	31.8	44	51.8	14	16.5	0	0	0	0	85	100	4,1
Indikator: Adaptif															3,8
16	X1.6.1	Saya selalu, cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan di tempat kerja.	20	23.5	44	51.8	19	22.4	2	2.4	0	0	85	100	3.9
17	X1.6.2	Saya selalu berinovasi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja.	17	20	40	47.1	24	28.2	4	4.7	0	0	85	100	3,8
18	X1.6.3	Saya selalu bertindak proaktif.	17	20	44	51.8	21	24.7	3	3.5	0	0	85	100	3,8
Indikator: Kolaboratif															4,0
19	X1.7.1	Saya selalu memberi kesempatan kepada pihak lain untuk berkontribusi dalam pekerjaan.	23	27.1	52	61.2	10	11.8	0	0	0	0	85	100	4.1

No	Indikator	Butir Pernyataan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%	
20	X1.7.2	Saya selalu, terbuka dalam bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menghasilkan nilai tambah.	20	23.5	46	54.1	18	21.2	1	1.2	0	0	85	100	4,0
21	X1.7.3	Saya selalu, menggerakkan pemanfaatan sumber daya untuk tujuan bersama.	17	20	55	64.7	12	14.1	1	1.2	0	0	85	100	4,0
Total Skor														82.5	
Rerata Skor														3.9	

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.7. di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Indikator Berorientasi Pelayanan

- Jawaban responden terhadap pernyataan Menurut saya, saya selalu berusaha memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, terdapat 27 (31.8 %) sangat setuju dan 46 responden (54.1 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (85.9 %) menyatakan memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Namun masih terdapat 14.1 % pegawai tidak merasa demikian.
- Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya ramah, cekatan, dan dapat diandalkan dalam memberikan solusi kepada masyarakat, terdapat 22 responden (25.9 %) sangat setuju dan 43 responden (50.6 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (76.5 %) menyatakan ramah, cekatan, dan dapat diandalkan dalam memberikan solusi kepada masyarakat. Namun masih terdapat 23.5 % pegawai tidak merasa demikian.
- Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya siap melayani dengan sebaik mungkin demi kepuasan masyarakat, 25 responden (29.4 %)

sangat setuju dan 48 responden (56.5 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (85,9 %) menyatakan Indikator Berorientasi siap melayani dengan sebaik mungkin demi kepuasan masyarakat. Namun masih terdapat 14,1 % pegawai tidak merasa demikian.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Berorientasi Pelayanan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 4,0, berarti tergolong kriteria Baik.

b. Indikator Akuntabel

1. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, dan disiplin, t,erdapat 19 responden (22.4 %) sangat setuju dan 39 responden (45.9 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (68,3 %) menyatakan melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, dan disiplin. Namun masih terdapat 31,8 % pegawai tidak merasa demikian.
2. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab dan efisien., terdapat 27 responden (31.8%) sangat setuju dan 45 responden (52,9 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (84,7%) menyatakan menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab dan efisien. Namun masih terdapat 15.3 % pegawai tidak merasa demikian.
3. Jawaban responden terhadap pernyataan Menurut saya, saya selalu transparan dalam melaksanakan tugas-tugas, terdapat 20 responden (23.5%) sangat setuju dan 42 responden (49,4%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (72,9 %) menyatakan selalu transparan dalam melaksanakan tugas-

tugas. Namun masih terdapat 27 % pegawai tidak merasa demikian.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Akuntabel pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,9, berarti tergolong kriteria Baik.

c. Indikator Kompeten

4. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya terus berupaya meningkatkan kompetensi diri untuk menghadapi perubahan, terdapat 27 responden (31.8 %) sangat setuju dan 45 responden (52.9 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (84,7%) menyatakan terus berupaya meningkatkan kompetensi diri untuk menghadapi perubahan. Namun masih terdapat 15,3
5. Jawaban responden terhadap pernyataan Menurut saya, saya melaksanakan setiap tugas dengan kualitas terbaik., 25 responden (29.4 %) sangat setuju dan 34 responden (40%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (69,4 %) menyatakan melaksanakan setiap tugas dengan kualitas terbaik. Namun masih terdapat 30,6 % pegawai tidak merasa demikian.
6. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya selalu mencari kesempatan untuk belajar hal baru demi pengembangan diri, terdapat 18 responden (21.2 %) sangat setuju dan 42 responden (49.4 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (70,6 %) menyatakan selalu mencari kesempatan untuk belajar hal baru demi pengembangan diri. Namun masih terdapat 29,4% pegawai tidak merasa demikian.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Kompeten pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,9, berarti tergolong kriteria Baik.

d. Indikator Harmonis

7. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya menghargai setiap orang, apapun latar belakangnya, terdapat 24 responden (28.2%) sangat setuju dan 48 responden (56,5%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (84.7%) menyatakan menghargai setiap orang, apapun latar belakangnya. Namun masih terdapat 15,3% pegawai tidak merasa demikian.
8. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya membangun lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis, terdapat 18 responden (21.2%) sangat setuju dan 49 responden (57.6 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (78.8%) menyatakan membangun lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Namun masih terdapat 21.2% pegawai tidak merasa demikian.
9. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, terdapat 20 responden (23,5%) sangat setuju dan 40 responden (47.1%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (70.6%) menyatakan selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Namun masih terdapat 29.4% pegawai tidak merasa demikian.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Harmonis pegawai Dinas Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,8, berarti tergolong kriteria Baik.

e. Indikator Loyal

10. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya memegang teguh ideologi Pancasila dan UUD 1945 dalam menjalankan tugas, terdapat

27 responden (31.8 %) sangat setuju dan 45 responden (52.9%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (84.7%) menyatakan memegang teguh ideologi Pancasila dan UUD 1945 dalam menjalankan tugas. Namun masih terdapat 15.3 % pegawai tidak merasa demikian.

11. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, dan instansi serta menjaga rahasia jabatan dan negara, terdapat 19 responden (22.4%) sangat setuju dan 41 responden (48.2%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (70.6%) menyatakan menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, dan instansi serta menjaga rahasia jabatan dan negara. Namun masih terdapat 29.4 % pegawai tidak merasa demikian..

12. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya setia kepada organisasi dan nilai-nilai yang dijunjung, terdapat 27 responden (31.8 %) sangat setuju dan 44 responden (51.8%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (83.6%) menyatakan setia kepada organisasi dan nilai-nilai yang dijunjung. Namun masih terdapat 16.5 % pegawai tidak merasa demikian.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Loyal pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 4,0, berarti tergolong kriteria Baik.

f. Indikator Adaptif

13. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan di tempat kerja, terdapat 20 responden (23.5%) sangat setuju dan 44 responden (51.8 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (75.3%) menyatakan cepat menyesuaikan diri

menghadapi perubahan di tempat kerja. Namun masih terdapat 24.8 % pegawai tidak merasa demikian.

14. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya berinovasi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja., terdapat 17 responden (20%) sangat setuju dan 40 responden (47.1%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (67.1%) menyatakan berinovasi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja. Namun masih terdapat 32.9 % pegawai tidak merasa demikian.

15. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya selalu siap menghadapi tantangan baru, terdapat 17 responden (20%) sangat setuju dan 44 responden (51.8 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (71.8%) menyatakan selalu siap menghadapi tantangan baru. Namun masih terdapat 28.2 % pegawai tidak merasa demikian.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Adaptif pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,8, berarti tergolong kriteria Baik.

g. Indikator Kolaboratif

16. Terhadap pernyataan bahwa pegawai memberikan kesempatan kepada pihak lain untuk berkontribusi dalam pekerjaan, sebanyak 23 responden (27,1%) menyatakan sangat setuju dan 52 responden (61,2%) menyatakan setuju. Dengan demikian, 88,3% pegawai menilai telah bersikap terbuka terhadap kontribusi pihak lain, sementara 11,8% responden belum sepenuhnya sependapat.

17. Jawaban responden terhadap pernyataan Menurut saya, saya terbuka dalam

bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menghasilkan nilai tambah, terdapat 20 responden (23.5%) sangat setuju dan 46 responden (54.1%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (77.6%) menyatakan terbuka dalam bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menghasilkan nilai tambah. Namun masih terdapat 22.4 % pegawai tidak merasa demikian

18. Jawaban responden terhadap pernyataan Menurut saya, saya senang bekerja sama dengan tim untuk mencapai hasil yang maksimal, terdapat 17 responden (20%) sangat setuju dan 55 responden (64.7%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (84.7%) menyatakan senang bekerja sama dengan tim untuk mencapai hasil yang maksimal. Namun masih terdapat 15.3 % pegawai tidak merasa demikian.

Dari ketiga jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Kolaboratif pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 4,0, berarti tergolong kriteria Baik.

Keseluruhan diatas, semua Indikator Budaya Organisasi adalah Baik. Skor Keseluruhan variable budaya organisasi sebesar 3,9, berarti termasuk kriteria Baik. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang adalah Baik.

2. Motivasi Kerja (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel motivasi kerja yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Distribusi Persentase Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (X2)

No	Indi Kator	Butir Pertanyaan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor	
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%		
Indikator: Gaji																3,8
1	X2.1.1	Menurut saya, gaji yang saya terima saat ini sudah memenuhi kebutuhan dasar saya.	19	22.4	45	52.9	17	20	4	4.7	0	0	85	100	3.9	
2	X2.1.2	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan.	19	22.4	40	47.1	19	22.4	7	8.2	0	0	85	100	3.8	
Indikator: Kondisi Kerja																3,8
3	X2.2.1	Saya merasa, lingkungan kerja di kantor nyaman sehingga dapat mendukung proses pelaksanaan kerja saya.	18	21.2	41	48.2	21	24.7	5	5.9	0	0	85	100	3.8	
4	X2.2.2	Fasilitas kerja yang disediakan kantor sudah cukup sesuai dengan kebutuhan dalam proses pelaksanaan pekerjaan.	14	16.5	46	54.1	19	22.4	6	7.1	0	0	85	100	3.8	
Indikator: Jenjang Karir																3,6
5	X2.3.1	Saya merasa, jenjang karir di tempat saya bekerja terbuka bagi semua pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik.	11	12.9	40	47.1	29	34.1	5	5.9	0	0	85	100	3.6	
6	X2.3.2	Saya merasa sistem promosi dan pengembangan karier di tempat kerja sudah berjalan sesuai hasil kerja dan tanggung jawab.	13	15.3	41	48.2	27	31.8	4	4.7	0	0	85	100	3.7	
Indikator: Insentif																3,8
7	X2.4.1	Saya merasa, insentif yang diberikan oleh kantor mendorong saya untuk bekerja lebih baik .	14	16.5	44	51.8	23	27.1	4	4.7	0	0	85	100	3.8	
8	X2.4.2	Saya merasa, insentif yang diberikan sudah objektif sesuai dengan prestasi hasil kerja.	16	18.8	44	51.8	21	24.7	4	4.7	0	0	85	100	3.8	
Total Skor																30.2
Rerata Skor																3.7

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.8. di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.6.1.1.1 Indikator Gaji

1. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, gaji yang saya terima saat ini sudah memenuhi kebutuhan dasar saya, terdapat 19 responden (22.4%) sangat setuju dan 45 responden (52.9%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (75.3%) menyatakan merasa bahwa gaji yang diterima saat ini sudah memenuhi kebutuhan dasar pegawai. Namun masih terdapat 24.7% pegawai tidak merasa demikian.
2. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, gaji yang diberikan di dinas ini sesuai dengan beban pekerjaan saya, terdapat 19 responden (22.4%) sangat setuju dan 40 responden (47.1%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (69.5%) menyatakan merasa bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan. Namun masih terdapat 30.6% pegawai tidak merasa demikian.

Dari kedua jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Gaji pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,8, berarti tergolong kriteria Baik.

b. Indikator Kondisi Kerja

1. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, lingkungan kerja di kantor nyaman sehingga dapat mendukung proses pelaksanaan pekerjaan saya, terdapat 18 responden (21.2%) sangat setuju dan 41 responden (48.2%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (69.4%) menyatakan merasa bahwa lingkungan kerja di kantor sudah nyaman sehingga dapat mendukung proses pelaksanaan pekerjaan pegawai. Namun masih terdapat 30.6% pegawai tidak merasa demikian.

2. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, fasilitas yang disediakan kantor sesuai dengan kebutuhan dalam proses pelaksanaan pekerjaan saya, terdapat 14 responden (16.5%) sangat setuju dan 46 responden (54.1%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (70.6%) menyatakan merasa bahwa fasilitas yang disediakan kantor sudah sesuai dengan kebutuhan dalam proses pelaksanaan pekerjaan pegawai. Namun masih terdapat 29.5% pegawai tidak merasa demikian.

Dari kedua jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Kondisi Kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,8, berarti tergolong kriteria Baik

c. Indikator Jenjang Karier

3. Terkait pernyataan bahwa jenjang karier di tempat kerja terbuka bagi seluruh pegawai yang memiliki tanggung jawab kerja yang baik, sebanyak 11 responden (12,9%) menyatakan sangat setuju dan 40 responden (47,1%) menyatakan setuju. Dengan demikian, 60% pegawai menilai bahwa peluang pengembangan karier tersedia secara terbuka, sementara 40% responden belum memiliki persepsi yang sama.
4. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, sistem promosi dan pengembangan karier di tempat kerja sudah berjalan sesuai hasil kerja/prestasi, terdapat 13 responden (15.3%) sangat setuju dan 41 responden (48.2%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (63.5%) menyatakan merasa bahwa sistem promosi dan pengembangan karier di tempat kerja sudah berjalan sesuai hasil kerja/prestasi. Namun masih terdapat 36.5% pegawai tidak merasa demikian.

Dari kedua jawaban di atas diketahui bahwa Indikator Jenjang Karir pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,6 yang berarti kriteria Baik..

d. Indikator Insentif

5. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, insentif yang diberikan oleh kantor mendorong saya untuk bekerja lebih baik, terdapat 14 responden (16.5%) sangat setuju dan 44 responden (51.8%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (68.3%) menyatakan merasa bahwa insentif yang diberikan oleh kantor mendorong untuk bekerja lebih baik. Namun masih terdapat 31.8% pegawai tidak merasa demikian.
6. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, insentif yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja saya., terdapat 16 responden (18.8%) sangat setuju dan 44 responden (51.8%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (70.6%) menyatakan merasa bahwa insentif yang diberikan sudah sesuai dengan hasil kerja pegawai. Namun masih terdapat 29.4% pegawai tidak merasa demikian.

Dari kedua jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Gaji pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,8, berarti tergolong kriteria Baik.

Keseluruhan diatas, semua Indikator Motivasi adalah Baik. Skor Keseluruhan variable motivasi sebesar 3,7, berarti termasuk kriteria Baik. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang adalah Baik.

3. **Disiplin Kerja (Z)**

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel disiplin kerja

yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.9. Distribusi Persentase Jawaban Responden
Variabel Disiplin Kerja (Z)

No	Indikator	Butir Pertanyaan	Persentase Distribusi Jawaban Responden										Total		Skor
			F	SS	F	S	F	KS	F	TS	F	STS	F	%	
Indikator: Kepatuhan pada Peraturan															4
1	Z1.1	Saya selalu, mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh instansi.	15	17.6	45	52.9	19	22.4	6	7.1	0	0	85	100	3.8
2	Z1.2	Saya selalu bekerja sama demi tercapainya tujuan ditempat kerja	28	32.9	44	51.8	13	15.3	0	0	0	0	85	100	4.2
Indikator: Efektif dalam Bekerja															3,8
3	Z2.1	Saya selalu menggunakan sumber daya yang ada secara efektif.	23	28.2	34	40.0	22	25.9	5	5.9	0	0	85	100	3.8
4	Z2.2	Saya selalu memanfaatkan waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tugas.	18	21.2	42	49.4	18	21.2	7	8.2	0	0	85	100	3.8
5	Z3.1	Saya tidak pernah absen dalam bekerja.	20	23.5	29	34.1	31	36.5	5	5.9	0	0	85	100	3.7
6	Z3.2	Saya selalu, memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik baiknya.	23	27.1	27	31.8	32	37.6	3	3.5	0	0	85	100	3.8
Indikator: Penyelesaian Pekerjaan Tepat Waktu															3,9
7	Z4.1	Menurut saya, saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.	16	18.8	50	58.8	17	20.0	2	2.4	0	0	85	100	3.9
8	Z4.2	Menurut saya, tidak ada pekerjaan yang tertunda karena kelalaian saya.	24	28.2	41	48.2	15	17.6	5	5.9	0	0	85	100	3.9
Total Skor															30.9
Rerata Skor															3.8

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut:

a. Indikator Kepatuhan terhadap Peraturan

1. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya selalu mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh instansi, terdapat 15 (17.6%) sangat setuju dan 45 responden (52.9%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (70.5%) menyatakan pegawai selalu mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh instansi. Namun masih terdapat 29.5% pegawai tidak merasa demikian.
2. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya tidak pernah melanggar peraturan di tempat kerja, terdapat 28 responden (32.9%) sangat setuju dan 44 responden (51.8%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (84.7%) menyatakan tidak pernah melanggar peraturan di tempat kerja. Namun masih terdapat 15.3 % pegawai tidak merasa demikian.

Dari kedua jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Kepatuhan pada peraturan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 4, berarti tergolong Baik.

b. Indikator Efektivitas dalam Bekerja

3. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya selalu bekerja secara efisien dan produktif, terdapat 23 responden (28.1%) sangat setuju dan 34 responden (40%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (68.2%) menyatakan selalu bekerja secara efisien dan produktif. Namun masih terdapat 31.8% pegawai tidak merasa demikian.
4. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya memanfaatkan waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tugas, terdapat 18 (21.2%)

sangat setuju dan 42 responden (49.4%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (70.6%) menyatakan telah memanfaatkan waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tugas. Namun masih terdapat 29.4% pegawai tidak merasa demikian.

Dari kedua jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator efektif dalam bekerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,8, berarti tergolong kriteria Baik..

c. Indikator Ketepatan Waktu

5. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya selalu datang tepat waktu ke tempat kerja, terdapat 20 responden (23.5%) sangat setuju dan 29 responden (34.1%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (57.6%) menyatakan selalu datang tepat waktu ke tempat kerja. Namun masih terdapat 42.4% pegawai tidak merasa demikian.
6. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya selalu memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya., terdapat 23 (27.1%) sangat setuju dan 27 responden (31.8%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (58.9%) menyatakan selalu memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya. Namun masih terdapat 41.1% pegawai tidak merasa demikian.

Dari kedua jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator ketepatan waktu pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,8, berarti tergolong kriteria Baik.

d. Indikator Penyelesaian Pekerjaan Tepat Waktu

7. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, saya selalu

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan, terdapat 16 responden (18,8%) sangat setuju dan 50 responden (58.8 %) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (77.6%) menyatakan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan. Namun masih terdapat 22.4% pegawai tidak merasa demikian.

8. Jawaban responden terhadap pernyataan menurut saya, tidak ada pekerjaan yang tertunda karena kelalaian saya, terdapat 24 responden (28.2%) sangat setuju dan 41 responden (48.2%) setuju. Berarti sebagian besar pegawai (76.4 %) menyatakan tidak ada pekerjaan yang tertunda karena kelalaian pegawai. Namun masih terdapat 23.5% pegawai tidak merasa demikian.

Dari kedua jawaban diatas dapat diketahui bahwa Indikator Penyelesaian Pekerjaan Tepat Waktu pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang memiliki skor 3,9, berarti tergolong kriteria Baik.

Keseluruhan diatas, semua Indikator Disiplin Kerja adalah Baik. Skor Keseluruhan variable disiplin sebesar 3,8, berarti termasuk kriteria Baik. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang adalah Baik.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Outer Model

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. Convergent Validity

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Jika Outer loading $> 0,7$ berarti konstruk valid.

Tabel 4.10. Outer Loadings

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
B1.1	0.942			
B1.2	0.711			
B1.3	0.893			
B2.1	0.720			

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
B2.2	0.917			
B2.3	0.728			
B3.1	0.856			
B3.2	0.717			
B3.3	0.711			
B4.1	0.901			
B4.2	0.733			
B4.3	0.703			
B5.1	0.921			
B5.2	0.701			
B5.3	0.930			
B6.1	0.708			
B6.2	0.716			
B6.3	0.708			
B7.1	0.706			
B7.2	0.701			
B7.3	0.743			
D1.1		0.838		
D1.2		0.813		

D2.1		0.744		
D2.2		0.739		
D3.1		0.765		
D3.2		0.747		
D4.1		0.736		
D4.2		0.839		
K1.1			0.780	
K1.2			0.708	
K1.3			0.732	
K2.1			0.854	
K2.2			0.710	
K2.3			0.704	
K3.1			0.737	
K3.2			0.840	
K3.3			0.714	
K4.1			0.721	
K4.2			0.712	

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
K4.3			0.883	
M1.1				0.735
M1.2				0.710
M2.1				0.719
M2.2				0.723
M3.1				0.720
M3.2				0.724
M4.1				0.721
M4.2				0.732

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan hasil nilai *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi nilai > 0.7 , sehingga semua item pernyataan memenuhi standar validasi atau valid.

2.6.1.1.2 Discriminant Validity

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Bila $HTMT < 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid).

Tabel 4.11. Validitas Diskriminan

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
Budaya (X1)				
Disiplin (Z)	0.855			
Kinerja (Y)	0.859	0.890		
Motivasi (X2)		0.856	0.859	

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT) sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT) sebesar $0,859 < 0,900$. Sedangkan nilai budaya organisasi dengan disiplin kerja memiliki nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT) sebesar $0,855 < 0,900$. Oleh karena itu, seluruh nilai korelasi budaya organisasi dinyatakan valid.
2. Variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi *Heterotrait- Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT) sebesar $0,859 < 0,900$. Sedangkan motivasi kerja dengan disiplin kerja memiliki nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT) sebesar $0,856 < 0,900$. Oleh karena itu, seluruh nilai korelasi motivasi kerja dinyatakan valid.
3. Variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai memiliki nilai korelasi

Heterotrait- Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) sebesar $0,890 < 0,900$.

Oleh karena itu, nilai korelasi disiplin kerja dinyatakan valid.

2.6.1.1.3 Composite Reliability (Construct Reliability and Validity)

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,6$. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.12. Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya (X1)	0.968	0.974	0.971	0.616
Disiplin (Z)	0.908	0.918	0.925	0.607
Kinerja (Y)	0.933	0.944	0.942	0.578
Motivasi (X2)	0.872	0.882	0.897	0.523

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* dan reliabilitas komposit telah memenuhi kriteria $> 0,6$. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas atau reliabel.

4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model *structural* menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*. Berikut ini merupakan hasil pengujiannya:

a. Hasil R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (*exogen*).

Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriteria dari *R-Square* adalah:

- Jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- Jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
- Jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.13. Hasil Uji *R-Square*

	R Square	Adjusted R Square
Disiplin (Z)	0.790	0.785
Kinerja (Y)	0.847	0.841

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square adjust*

diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai Adjusted R-Square pada model disiplin kerja sebesar 0,785. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel budaya organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan variasi variabel disiplin kerja berada pada kategori substansial (kuat).
2. Nilai Adjusted R-Square pada model kinerja pegawai sebesar 0,841. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai termasuk dalam kategori substansial (kuat).

b. Hasil Uji F-Square

F-Square atau effect size merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai besarnya pengaruh relatif variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam suatu model struktural. Pengukuran F-Square juga dikenal sebagai efek perubahan, yaitu perubahan nilai yang terjadi ketika suatu variabel eksogen tertentu dikeluarkan dari model. Perubahan tersebut digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memberikan pengaruh yang substansial terhadap konstruk endogen

(Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

- Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
- Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14. Hasil *F-Square*

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
Budaya (X1)		0.720	0.421	
Disiplin (Z)			0.059	
Kinerja (Y)				
Motivasi (X2)		0.476	0.267	

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki nilai 0,421 > 0,35. Hal ini berarti budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki efek yang tinggi.
2. Variabel budaya organisasi (X_1) terhadap disiplin kerja (Z) memiliki nilai 0,720 > 0,35. Hal ini berarti budaya organisasi terhadap disiplin kerja memiliki efek yang tinggi.
3. Variabel motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki nilai 0,267 < 0,35. Hal ini berarti motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki efek yang sedang.
4. Variabel motivasi kerja (X_2) terhadap disiplin kerja (Z) memiliki nilai 0,476 > 0,35.

Hal ini berarti motivasi kerja terhadap disiplin kerja memiliki efek yang

tinggi.

5. Variabel disiplin kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki nilai $0,059 < 0,15$.

Hal ini berarti disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki efek yang rendah.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

a. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
- Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value) (Juliandi et al., 2014):

- Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan
- Jika nilai P- Values > 0.05 , maka tidak signifikan

Tabel 4.15. Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Std. Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya (X1) -> Disiplin (Z)	0.534	0.532	0.061	8.697	0.000
Budaya (X1) -> Kinerja (Y)	0.457	0.461	0.079	5.781	0.000
Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.207	0.208	0.094	2.200	0.028
Motivasi (X2) -> Disiplin (Z)	0.434	0.435	0.062	6.951	0.000
Motivasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.338	0.332	0.090	3.762	0.000

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas diketahui nilai hasil koefisien

jalur (*path coefficient*) antara lain:

1. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,534 dengan *P Values* sebesar $0,00 < 0,05$. Artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Semakin tinggi penerapan budaya organisasi, maka disiplin kerja pegawai organisasi tersebut semakin tinggi.
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,457 dengan *P Values* sebesar $0,00 < 0,05$. Artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi penerapan budaya organisasi, maka kinerja pegawai organisasi tersebut semakin tinggi.
3. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,434 dengan *P Values* sebesar $0,00 < 0,05$. Artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Semakin tinggi penerapan motivasi kerja, maka disiplin kerja pegawai organisasi tersebut semakin tinggi.

4. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,338 dengan *prob. values* sebesar $0,00 < 0,05$. Artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja pegawai organisasi semakin tinggi.
5. Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,207 dengan *prob. values* sebesar $0,028 < 0,05$. Artinya bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja, maka kinerja pegawai organisasi tersebut semakin tinggi

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel intervening, memberi pengaruh pada variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.
- Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening, memberi pengaruh pada variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

Tabel 4.16. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya (X1) -> Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.111	0.110	0.052	2.140	0.033

Motivasi (X2) -> Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.090	0.091	0.044	2.031	0.043
--	-------	-------	-------	-------	--------------

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening diperoleh nilai *P Values* sebesar $0,033 < 0,05$. Artinya bahwa bahwa disiplin kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening diperoleh nilai *P Values* sebesar $0,043 < 0,05$. Artinya bahwa bahwa disiplin kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

c. Perbandingan Nilai Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) Dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 4.17. Hasil Nilai Perbandingan

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Std. Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya (X1) -> Disiplin (Z)	0.534	0.532	0.061	8.697	0.000
Budaya (X1) -> Kinerja (Y)	0.457	0.461	0.079	5.781	0.000
Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.207	0.208	0.094	2.200	0.028
Motivasi (X2) -> Disiplin (Z)	0.434	0.435	0.062	6.951	0.000
Motivasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.338	0.332	0.090	3.762	0.000
Budaya (X1) -> Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.111	0.110	0.052	2.140	0.033
Motivasi (X2) -> Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.090	0.091	0.044	2.031	0.043

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas pengujian nilai perbandingan dapat diketahui bahwa :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh disiplin kerja.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan dengan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh disiplin kerja.

d. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total (*total effect*) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18. Hasil Pengaruh Total

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya (X1) -> Disiplin (Z)	0.534	0.532	0.061	8.697	0.000
Budaya (X1) -> Kinerja (Y)	0.568	0.572	0.062	9.130	0.000
Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.207	0.208	0.094	2.200	0.028
Motivasi (X2) -> Disiplin (Z)	0.434	0.435	0.062	6.951	0.000
Motivasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.427	0.423	0.070	6.067	0.000

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

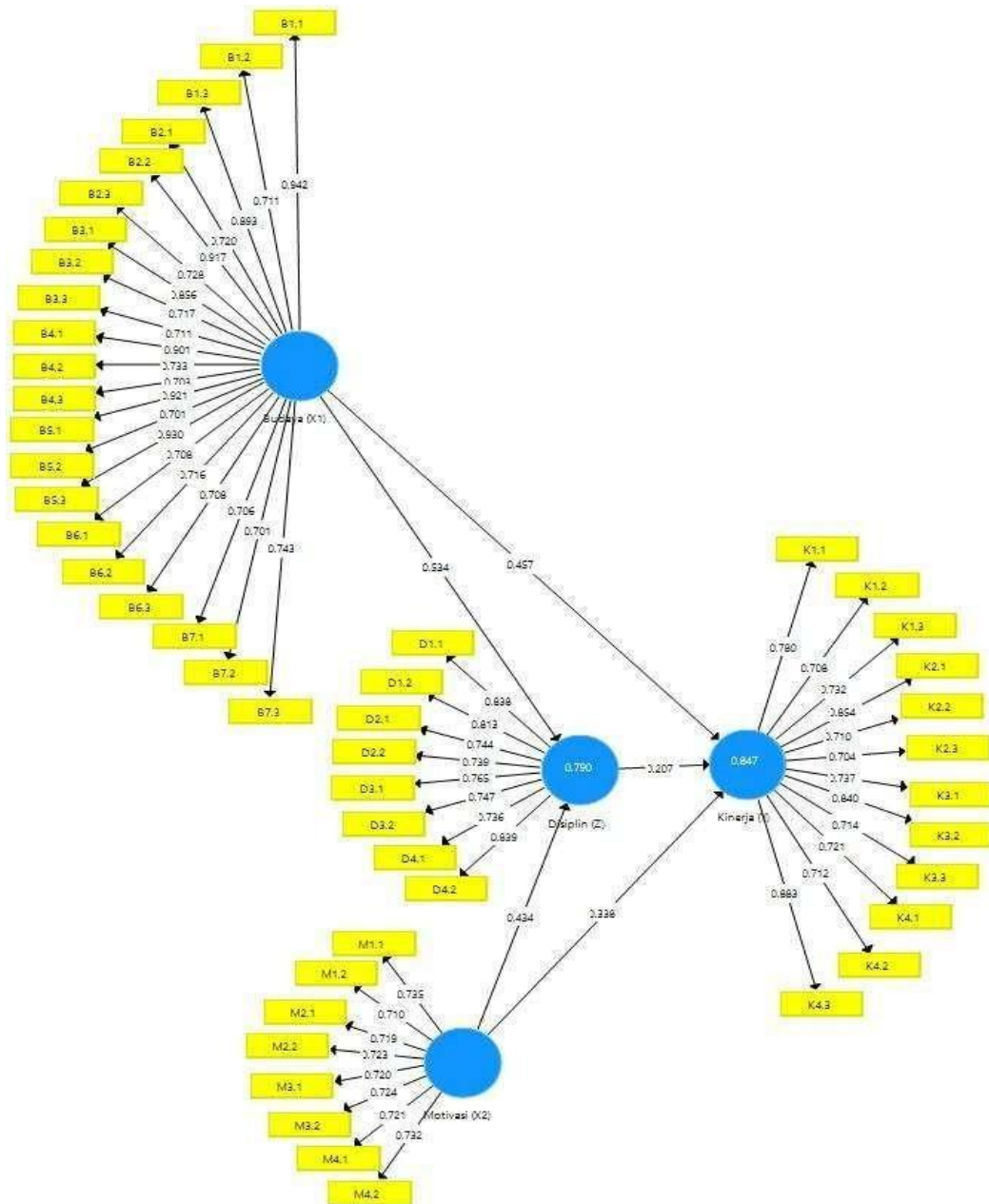
Berdasarkan Tabel 4.18 di atas hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,534 dengan *P Values* sebesar $0,00 < 0,05$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dengan arah yang positif terhadap disiplin kerja pegawai. Semakin tinggi budaya organisasi, maka disiplin kerja pegawai organisasi tersebut semakin tinggi.
2. Total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kerja melalui disiplin

kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,568 dengan *P Values* sebesar 0,00 < 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dengan arah yang positif terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai. Semakin tinggi budaya organisasi, maka disiplin kerja pegawai semakin tinggi dan tingginya disiplin kerja pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan disiplin kerja.

3. Total pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,434 dengan *P Values* sebesar 0,00 < 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dengan arah yang positif terhadap disiplin kerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja, maka disiplin kerja pegawai organisasi tersebut semakin tinggi.
4. Total pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kerja melalui disiplin kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,427 dengan *P Values* sebesar 0,00 < 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja signifikan dengan arah yang positif terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja, maka disiplin kerja pegawai semakin tinggi dan tingginya disiplin kerja pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi motivasi kerja secara langsung dan tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan disiplin kerja.
5. Total pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,207 dengan *P Values* sebesar 0,028 <

0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja signifikan dengan arah yang positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja, maka kinerja pegawai organisasi tersebut semakin tinggi.



Gambar 4.1. Hasil *Path Analysis*

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

4.3 Pembahasan

a. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil pengujian, budaya organisasi (X1) terbukti secara langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,457 dengan nilai p-value 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan diterapkan secara konsisten mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik kualitas budaya organisasi yang berkembang dalam lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara teoritis, budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut oleh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam berinteraksi dan bekerja. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya serta memengaruhi cara anggota organisasi berpikir dan bertindak dalam menjalankan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif.

Selain itu, Edgar H. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari nilai-nilai dasar yang berkembang dalam suatu kelompok dan kemudian menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam memahami serta menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan (Schein, 2010). Ketika nilai-nilai tersebut dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota

organisasi, maka akan tercipta keselarasan dalam bekerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya Mukmin & Prasetyo (2021), Zahriyah (2015), Meutia dan Husada (2019), Amanda dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penerapan budaya organisasi yang kuat di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang dapat diwujudkan melalui internalisasi nilai-nilai seperti integritas, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam setiap aktivitas kerja. Pimpinan dapat memperkuat implementasi tersebut melalui transparansi dalam pengambilan keputusan serta mendorong peningkatan kualitas kinerja dan pelayanan. Selain itu, kegiatan yang mempererat hubungan antarpegawai, seperti program team building, dapat menciptakan iklim kerja yang harmonis dan saling mendukung sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Budaya yang menekankan harmoni, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi akan membangun hubungan kerja yang saling mendukung, meminimalkan konflik, serta meningkatkan sinergi dan inovasi tim. Loyalitas memperkuat komitmen terhadap organisasi, sedangkan adaptivitas memungkinkan pegawai merespons perubahan secara fleksibel. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi fondasi strategis dalam mendorong optimalisasi kinerja pegawai.

b. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), yang ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,338 dengan p-value 0,00 ($< 0,05$). Hal ini menegaskan

bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu Siagian (2017), Ady dan Wijono (2013), Ghazali (2017), Sutrischastini dan Riyanto (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara teoritis, motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri individu (intrinsik) maupun dari faktor eksternal (ekstrinsik) yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, motivasi adalah proses yang menjelaskan mengapa individu berperilaku dengan cara tertentu, bagaimana mereka mengarahkan usahanya, dan seberapa besar ketekunan yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2017).

Selain itu, Malayu S. P. Hasibuan menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan upaya untuk mencapai kepuasan kerja dan tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow juga menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri memengaruhi motivasi kerja seseorang (Maslow, 1954). Pegawai yang kebutuhan dasarnya terpenuhi akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja.

Dalam konteks Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang, peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Penyediaan fasilitas

yang memadai dan kesempatan pengembangan karier juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi. Motivasi yang tinggi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja.

Faktor-faktor seperti kesesuaian gaji dengan kebutuhan dasar, insentif yang adil, serta kondisi kerja yang aman dan nyaman turut berperan sebagai pendorong motivasi, sehingga pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja secara optimal.

c. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai (Z), dengan koefisien jalur sebesar 0,534 dan p-value 0,00 ($< 0,05$). Hal ini menandakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan tingkat disiplin kerja. Semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya Pribadi dan Helena (2016), Hadju, Lukman, dan Novita (2019), Sake (2021), dan Afriansyah (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Secara teoritis, budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka nilai, norma, dan keyakinan yang dijadikan pedoman dalam perilaku anggota organisasi. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola ini kemudian

diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merespons masalah (Schein, 2010). Budaya yang kuat memfasilitasi internalisasi nilai-nilai disiplin kerja, seperti kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan, disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati peraturan, norma, dan prosedur yang berlaku di organisasi (Hasibuan, 2017). Budaya organisasi yang konsisten membantu membentuk perilaku disiplin ini dengan menyediakan pedoman yang jelas mengenai standar kinerja dan ekspektasi yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai.

Upaya peningkatan disiplin kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang dapat dilakukan melalui penegasan nilai-nilai kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja. Pimpinan perlu memberikan keteladanan dalam perilaku disiplin serta memastikan setiap pegawai memahami standar kinerja yang diharapkan. Pelatihan kompetensi dan penguatan hubungan kerja antarpegawai juga dapat meningkatkan kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas.

Budaya organisasi yang kuat membentuk kerangka nilai dan norma perilaku yang menjadi pedoman dalam bekerja. Kepatuhan terhadap peraturan dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu mencerminkan internalisasi nilai integritas dan tanggung jawab, yang pada akhirnya membentuk disiplin kerja secara kolektif.

d. Pengaruh Motivasi Kerja (X₂) terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Z)

Motivasi kerja (X₂) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai (Z), dengan koefisien jalur sebesar 0,434 dan p-value 0,00 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi penting

dalam meningkatkan disiplin kerja. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat disiplin dalam menjalankan tugas.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu Setiyadi dan Febrianto (2020), Saputra (2019), Sutrischastini (2015), Erliawan (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Secara teoritis, motivasi kerja merupakan dorongan yang memengaruhi perilaku individu dalam bekerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017). Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan perilaku disiplin yang lebih tinggi karena mereka terdorong untuk memenuhi ekspektasi dan target organisasi.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan, motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja sehingga individu mau bekerja secara efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan kerja dan tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kesadaran yang lebih besar terhadap tanggung jawab, sehingga secara otomatis meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja.

Selain itu, faktor-faktor seperti kesesuaian gaji dengan beban kerja, pemberian insentif yang adil, kondisi kerja yang aman dan nyaman, serta peluang pengembangan karier merupakan pendorong motivasi yang secara tidak langsung meningkatkan disiplin kerja. Ketika pegawai merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang, mereka akan lebih patuh terhadap peraturan, mematuhi jam kerja, dan berusaha menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi.

Peningkatan motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk lebih patuh terhadap peraturan, mematuhi jam kerja, dan mencapai target yang telah ditetapkan. Faktor seperti kesesuaian gaji dengan beban kerja, pemberian insentif yang adil, serta peluang pengembangan karier berperan sebagai pendorong kedisiplinan kerja.

e. Pengaruh Disiplin Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dengan koefisien jalur sebesar 0,207 dan p-value 0,028 ($< 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya Sazly dan Winna (2019), Aprilianti dan Syarifuddin (2022), Marlius dan Vebrian (2020), Wau dkk (2021), Anwar dkk (2022), Pulungan dkk (2024), Kiki dan Yani (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Secara teoritis, disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati peraturan, norma, dan prosedur yang berlaku di organisasi. Menurut Malayu S. P. Hasibuan, disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Pegawai yang disiplin akan mematuhi jam kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan meminimalkan kesalahan yang dapat menghambat proses kerja.

Implementasi disiplin kerja yang konsisten, seperti kepatuhan terhadap jam

kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta pelaksanaan evaluasi kinerja secara berkala, akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Sistem pengawasan dan evaluasi yang objektif juga dapat memperkuat disiplin organisasi. Dengan disiplin yang tinggi, pegawai tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

f. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y) melalui Disiplin Kerja (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja (Z) secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan nilai p-value 0,033 ($< 0,05$). Hal ini berarti budaya organisasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan disiplin kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang mendukung sebelumnya, Afriansyah (2023) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara teoritis, budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi membentuk pola perilaku yang diterima secara kolektif dan menjadi acuan dalam menyelesaikan masalah organisasi serta menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan (Schein, 2010). Budaya yang menekankan nilai kedisiplinan, tanggung jawab, integritas, dan kerja sama akan mendorong pegawai untuk bekerja secara terstruktur, patuh terhadap

aturan, dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas.

Disiplin kerja, sebagai mediator, memainkan peran strategis dalam memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Menurut Malayu S. P. Hasibuan, disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati peraturan, prosedur, dan norma yang berlaku di organisasi (Hasibuan, 2017). Ketika budaya organisasi menanamkan nilai-nilai tersebut secara konsisten, pegawai akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku disiplin, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Budaya organisasi yang menanamkan nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama akan mendorong pegawai bekerja secara terstruktur dan tepat waktu, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Dengan demikian, budaya organisasi berperan strategis dalam memperkuat disiplin dan kinerja pegawai secara simultan.

g. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) melalui Disiplin Kerja (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja (Z) secara signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan p-value 0,043 ($< 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan disiplin kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang mendukung sebelumnya, Erliawan (2022) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja secara langsung dan tidak langsung melalui disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara teoritis, motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri individu

(intrinsik) maupun dari faktor eksternal (ekstrinsik) yang memengaruhi perilaku dan semangat kerja. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, motivasi kerja menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017). Pegawai yang termotivasi akan lebih terdorong untuk mematuhi aturan, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan bekerja secara konsisten sesuai prosedur.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan, motivasi kerja adalah daya penggerak yang menciptakan semangat kerja sehingga individu mau bekerja secara efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan kerja serta tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan perilaku disiplin yang lebih konsisten, yang secara tidak langsung meningkatkan kinerja organisasi.

Faktor-faktor yang mendukung penguatan disiplin melalui motivasi kerja antara lain kesesuaian gaji dengan beban kerja, kondisi kerja yang kondusif, jenjang karier yang jelas, serta insentif yang menarik. Dengan terpenuhinya faktor-faktor ini, pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan terdorong untuk mempertahankan disiplin tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk mematuhi peraturan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan bekerja secara konsisten sesuai prosedur. Faktor seperti gaji yang adil, kondisi kerja yang kondusif, jenjang karier yang jelas, serta insentif yang menarik akan meningkatkan komitmen dan kedisiplinan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai *P Values* sebesar $0,00 < 0,05$.
2. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai *P Values* sebesar $0,00 < 0,05$.
3. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai *P Values* sebesar $0,00 < 0,05$.
4. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini ditunjukkan dengan *P Values* sebesar $0,00 < 0,05$.
5. Disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai *p-values* $0,028 < 0,05$.
6. Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten

Deli Serdang. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai *p-values* $0,033 < 0,05$.

7. Motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai *p-values* $0,043 < 0,05$.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Pimpinan dan Pegawai agar bersama-sama meningkatkan penerapan budaya organisasi, untuk meningkatkan kinerja. Dalam hal ini disarankan agar semua pegawai meningkatkan kejujuran melalui pengajian bersama, disiplin dan tanggungjawab serta transparan dalam melaksanakan tugas dengan cara membuat daftar pembagian kerja dan penunjukan tim kerja; meningkatkan pelayanan kepada masyarakat; meningkatkan kualitas kerja dan mengembangkan diri; menjaga hubungan yang harmonis antar rekan kerja; meningkatkan loyalitas dan inovasi; serta meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak.
2. Disarankan agar pegawai meningkatkan motivasi kerja dan pimpinan mendorong motivasi pegawai, sehingga kinerja akan lebih meningkat. Dalam hal ini disarankan untuk meningkatkan suasana kerja yang menyenangkan; melengkapi fasilitas kerja; memperhatikan pengembangan karir pegawai sesuai dengan prestasi kerja.
3. Disarankan agar pegawai meningkatkan disiplin kerja dengan cara menerapkan budaya kerja secara maksimal, karena penerapan budaya kerja akan dapat meningkatkan disiplin kerja. Dalam hal ini disarankan

agar meningkatkan kompetensi diri; menjaga hubungan baik dengan rekan kerja; loyal kepada atasan; adaptif terhadap perubahan dan meningkatkan kerjasama. Keadaan diatas mencerminkan disiplin kerja yang tinggi.

4. Selain itu, perlu meningkatkan motivasi kerja untuk meningkatkan disiplin. Dalam hal ini perlu meningkatkan semangat bekerja, meningkatkan pemanfaatan optimal jam kerja untuk melaksanakan tugas; meningkatkan keinginan untuk berprestasi dan mengembangkan kemampuan diri.
5. Disarankan agar semua pegawai meningkatkan disiplin kerja dan pimpinan agar mendorong pegawai untuk disiplin. Dalam hal ini disarankan agar semua pegawai meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku; meningkatkan efektifitas bekerja; selalu tepat waktu untuk kehadiran.
6. Disarankan agar pimpinan dan pegawai memperhatikan disiplin dengan meningkatkan penerapan budaya organisasi, sehingga kinerja dapat meningkat. Dalam hal ini pimpinan dan pegawai disarankan untuk melakukan kegiatan peningkatan rasa kekeluargaan dan kekompakan, misalnya dengan kegiatan outbond, arisan, rekreasi bersama dan sebagainya.
7. Disarankan agar pimpinan dan pegawai memperhatikan peningkatan disiplin kerja dengan meningkatkan motivasi pegawai, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat. Dalam hal ini pimpinan perlu memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi dan berperilaku baik, serta memberi punishment kepada pegawai yang kurang berprestasi dan kurang patuh terhadap peraturan.

5.3 Batasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel eksogen, yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja, variabel intervening terdiri dari variabel yaitu disiplin kerja dan variabel endogen yaitu kinerja pegawai sedangkan masih banyak faktor lain dan indikator lain untuk mengukur tiap variabel tersebut. Sehingga perlu eksplorasi dengan menggunakan disiplin menjadi variabel moderating melalui pendekatan teori dan indikator pendukung lainnya.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh- sungguh dengan keadaan yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ady, F., & Wijono, D. (2013). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 2(2), 101-112.
- Afandi, Pandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 6(1), 1-12.
- Arijanto, Agus, 2014. Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisni, Rajawali Pers, Jakarta
- Asrul, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- D. Priyanto, "Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Pencapaian Target," *Perusahaan Jurnal Manajemen dan Bisnis* 10, no. 2 (2018)
- Deal, Terrence E., & Kennedy, Allan A. (2014). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 52.
- Edy Sutrisno, 2015, Budaya Organisasi, Prenadana media Group, Jakarta
- Erni, Dina. (2017). *Budaya Organisasi: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ghozali, I. (2017). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(1).
- Hadju, L., & Adam, N. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango. <https://stia-binataruna.e-journal.id/PUBLIK/article/view/14/6>
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Herfina, Yosi, 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi

- Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN(Persero) Wilayah Riau dan KEPRI Area Pekanbaru. Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Riau, Pekanbaru. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley
- Hessel Nogi S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Jusdiana Ahmad, A., & Mustari, N. (2022). Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Kasmir, 2016. Manajemen Sumberdaya Manusia, Rajawali Pers, Jakarta. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1405/MENKES/SK/XI/2002 Tentang Persyaratan Kesehatan Motivasi kerja Perkantoran dan Industri.
- Lijan Poltak Sinambela, 2014, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Malthis, Robert L., & Jackson, John H. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, Benyamin. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, Marwansyah, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua, Alfabeta, Bandung. Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2017). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 119-126.
- Miner, John B. (2015). *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses* Armonk, NY: M.E. Sharpe.

- Moenir, A.S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moheriono, 2012. Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik., Penerbit PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Mustopa, Imam, 2018. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Gapura Cabang Pekanbaru”, Skripsi Sekolah Tinggi Ekonomi, Persada Bunda, Pekanbaru
- Mutiara, N., & Amalia, R. (2018). The Effect Of Work Environment And Motivation On The Employee Performance In Dinas Tenaga Kerja And Sosial Kabupaten Sleman.
- Nasution, M. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nawawi, Hadad. (2019). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, p. 108.
- Nyoto, 2015. Metodologi Penelitian, Universitas Riau, Pekanbaru.
- Nasution, M. I. (2021). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan beban kerja terhadap kinerja ASN dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 123–134. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/21424>
- Nasution, M. I. (2020). The influence of discipline and leadership on employee performance through motivation as an intervening variable. *Proceeding International Conference on Management and Business (MICEB)*, 3, 45–52. <https://proceeding.umsu.ac.id/index.php/Miceb/article/view/786>
- Pasolong, Harbani. (2012). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pribadi, M. L., & Herlena, B. (2016). Peran Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. *Psymphatic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(2), 225-234.
- Priyono. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama.
- Pulungan, E. R., Sabrina, R., & Datuk, B. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Kepuasan Kerja. 8(1), 174–192. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v8i1.5031>
- Rivai, Veithzal, 2019. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pres,

- Jakarta. Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Robbins, Stephen P. (2016). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education. Robert L. Mathis, John H. Jackson, (2016) *Human Resource Management: Essential Perspectives*, 8th Edition (Boston: Cengage Learning.
- Robert, S. (2014). *Understanding Organizational Culture*. New York: Routledge
- Ruky, M. (2013). *Manajemen Kinerja: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sabrina, R., & Effendy, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Lubuk Pakam). *JIMK : Jurnal Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1).
- Sake, F. A. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR).
- Sardiman, A.M. (2014). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali
- Sastrohadiwiryo, M. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Siagian, Sondang P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robinson, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson Education
- Simanjuntak, Payaman. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*.

- Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sri Indrastuti, 2017. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Edisi Revisi*, UR Press, Pekanbaru
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2015. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empa, Jakarta.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengaruh SDM*, Cetakan pertama, Pustaka Pelajar, Jogjakarta.
- Sudjana, N. (2013). *Metode Statistika*. Bandung: Sinar Baru Algesindo Sugiono, 2012. *Metodologi Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung. Sugiono, 2015. *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta, Bandung.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(1), 587–605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976>
- Sutrischastini, A., & Riyanto, A. (2015). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor sekretariat daerah Kabupaten Gunungkidul. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 23(2), 121-137.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syahrums, S. (2018). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. "Organizational Culture and Employee Retention: A Review of Recent Research," *Human Resource Management Journal*, 23(4), 2015
- Umam, Muhammad, & Khaerul, Muhammad. (2017). *Budaya Organisasi: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wukir, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, Multi Presindo, Yogtakarta.
- Yuwono, Sutopo. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Zahriyah, U. W. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).

Lampiran 1

ANGKET PENELITIAN

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penulisan Tesis yang sedang saya lakukan sebagai tugas akhir untuk memperoleh Magister Manajemen di Sekolah Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya memohon kepada bapak/ ibu untuk berkenan membantu saya dengan berpartisipasi untuk menjawab pernyataan yang akan saya lampirkan hubungan dengan model kinerja pada pegawai ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang: *Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja dan Disiplin Kerja*. Partisipasi bapak/ ibu membantu dalam menyelesaikan studi saya. Kerahasiaan terjamin, dimana angket ini tidak mencantumkan nama responden. Atas bantuan dan partisipasi saya ucapkan terimakasih.

PETUNJUK PENGISIAN

1. Daftar pernyataan ini merupakan sumber data bagi penulis dalam Menyusun Tesis tidak akan berpengaruh secara langsung terhadap anda selaku responden.
2. Bacalah dengan teliti dan pahami terlebih dahulu pernyataan yang dilampirkan serta pilihan jawabannya.
3. Daftar pernyataan ini berguna dalam upaya meneliti **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang”**
4. Berilah tanda centang (✓) untuk pilihan yang sesuai dengan jawaban anda.

Karakteristik Responden :

- | | | |
|---------------------|--|--------------------------------------|
| Usia | : <input type="checkbox"/> 20-30 Tahun | <input type="checkbox"/> 30-40 Tahun |
| | <input type="checkbox"/> > 40 Tahun | |
| Jenis Kelamin | : <input type="checkbox"/> Pria | <input type="checkbox"/> Wanita |
| Pendidikan Terakhir | : <input type="checkbox"/> SMA/SMK | <input type="checkbox"/> D3 |
| | <input type="checkbox"/> D4 | <input type="checkbox"/> S1 |
| | <input type="checkbox"/> S2 | |
| Lama Bekerja | : <input type="checkbox"/> <1 Tahun | <input type="checkbox"/> 1-3 Tahun |
| | <input type="checkbox"/> 3-5 Tahun | <input type="checkbox"/> >5 Tahun |

Kisi-kisi Instrumen

Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia pernyataan dibawah ini yang paling mewakili tanggapan anda.

STS (1): Sangat Tidak Setuju

TS (2): Tidak Setuju

KS (3): Kurang Setuju

S (4): Setuju

SS (5): Sangat Setuju

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
A. Kinerja Pegawai						
Indikator: Perencanaan Kinerja						
Y1.1	Menurut saya dokumen perencanaan kinerja di dinas ini sudah tersedia dengan adanya pedoman teknis, perencanaan jangka Panjang/ menengah/ pendek, terdapat dokumen perencanaan kegiatan dan anggaran serta dirumuskan oleh setiap bidang.					
Y1.2	Menurut saya, dokumen perencanaan kinerja di dinas ini sudah memenuhi standar yaitu mempunyai ukuran kinerja yang SMART, menggunakan penyelarasan (cascading) dan terintegrasi antar bidang (crosscutting).					
Y1.3	Menurut saya perencanaan kinerja telah dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang berkesinambungan.					
Indikator: Pengukuran Kinerja						
Y2.1	Menurut saya pengukuran kinerja di dinas ini telah dilakukan dengan baik adanya pedoman teknis, defenisi operasional dan mekanisme yang jelas.					
Y2.2	Menurut saya pengukuran kinerja di telah dilakukan secara berjenjang di mana pimpinan selalu terlibat, data					

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
	kinerja cukup valid dan relevan untuk mendukung capaian kinerja yang dilakukan pengukuran kinerja secara berkala, berjenjang dengan aplikasi.					
Y2.3	Menurut saya pengukuran kinerja telah dijadikan dasar pemberian reward dan funish serta penyesuaian strategi kinerja.					
Indikator: Pelaporan Kinerja						
Y3.1	Menurut saya, laporan kinerja telah disusun secara berkala, dipreview serta dipublikasikan dan disampaikan tepat waktu					
Y3.2	Menurut saya, laporan kinerja telah disusun sesuai standar, mengungkapkan informasi pencapaian kinerja, perbandingan realisasi dengan target tahunan/jangka menengah dan perbandingannya dengan tingkat nasional termasuk menginformasikan hambatan efisiensi dan penyempurnaan ke depan.					
Y3,3	Menurut saya, pelaporan kinerja di dinas ini telah memberikan dampak pada penyesuaian strategi pencapaian kinerja berikutnya, di mana laporan kinerja menjadi perhatian pimpinan, kepedulian pegawai, bahan evaluasi, dan penyesuaian rencana kinerja ke depan.					
Indikator: Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal						
Y4.1	Menurut saya, evaluasi akuntabilitas internal telah dilaksanakan dengan adanya pedoman teknis LKIP internal dan dilaksanakan oleh setiap bidang secara berjenjang.					
Y4.2	Menurut saya, evaluasi LKIP internal telah dilakukan sesuai standar oleh evaluator yang memadai dan cukup rinci, yang dilaksanakan semua bidang dan telah menggunakan aplikasi.					
Y4.3	Menurut saya, implementasi LKIP di dinas ini semakin baik, di mana evaluasi LKIP telah ditindaklanjuti dan dimanfaatkan untuk perbaikan sehingga terjadi					

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
	peningkatan kinerja dengan menggunakan LKIP internal.					
B. Budaya Organisasi						
Indikator: Berorientasi Pelayanan						
X1.1.1	Saya selalu memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat di dinas ini.					
X1.1.2	Saya selalu ramah, cekatan, dan dapat diandalkan dalam memberikan solusi kepada masyarakat.					
X1.1.3	Saya selalu, melakukan perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.					
Indikator: Akuntabel						
X1.2.1	Saya selalu melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, dan disiplin dan berintegritas tinggi.					
X1.2.2	Saya selalu, menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab dan efektif.					
X1.2.3	Saya tidak pernah menyalahgunakan kewenangan/pekerjaan saya.					
Indikator: Kompeten						
X1.3.1	Saya terus meningkatkan kompetensi diri untuk menghadapi perubahan.					
X1.3.2	Saya selalu membantu rekan kerja dalam untuk belajar.					
X1.3.3	Saya selalu melaksanakan setiap tugas dengan kualitas terbaik.					
Indikator: Harmonis						
X1.4.1	Saya selalu menghargai setiap orang, apapun latar belakangnya.					

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
X1.4.2	Saya suka membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya.					
X1.4.3	Saya selalu, membangun lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis di dinas ini.					
Indikator: Loyal						
X1.5.1	Menurut saya, saya memegang teguh ideologi Pancasila dan UUD 1945 dalam menjalankan tugas di dinas ini.					
X1.5.2	Saya Selalu, setia NKRI dan pemerintahan yang sah.					
X1.5.3	Saya selalu, menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, dan instansi serta menjaga rahasia jabatan dan negara.					
Indikator: Adaptif						
X1.6.1	Saya selalu, cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan di tempat kerja.					
X1.6.2	Saya selalu berinovasi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja.					
X1.6.3	Saya selalu bertindak proaktif.					
Indikator: Kolaboratif						
X1.7.1	Saya selalu memberi kesempatan kepada pihak lain untuk berkontribusi dalam pekerjaan.					
X1.7.2	Saya selalu, terbuka dalam bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menghasilkan nilai tambah.					
X1.7.3	Saya selalu, menggerakkan pemanfaatan sumberdaya untuk tujuan bersama.					
C. Motivasi Kerja						

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
Indikator: Gaji						
X2.1.1	Menurut saya, gaji yang saya terima saat ini sudah memenuhi kebutuhan dasar saya.					
X2.1.2	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan.					
Indikator: Kondisi Kerja						
X2.2.1	Saya merasa, lingkungan kerja di kantor nyaman sehingga dapat mendukung proses pelaksanaan pekerjaan saya.					
X2.2.2	Fasilitas kerja yang disediakan kantor sudah cukup sesuai dengan kebutuhan dalam proses pelaksanaan pekerjaan.					
Indikator: Jenjang Karier						
X2.3.1	Saya merasa, jenjang karir di tempat saya bekerja terbuka bagi semua pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik.					
X2.3.2	Saya merasa sistem promosi dan pengembangan karier di tempat kerja sudah berjalan sesuai hasil kerja dan tanggung jawab.					
Indikator: Insentif						
X2.4.3	Saya merasa, insentif yang diberikan oleh kantor mendorong saya untuk bekerja lebih baik.					
X2.4.2	Saya merasa, insentif yang diberikan sudah objektif sesuai dengan prestasi hasil kerja.					
D. Disiplin Kerja						
Indikator: Kepatuhan pada Peraturan						
Z1.1	Saya selalu mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh instansi.					

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
Z1.2	Saya selalu bekerja sama demi tercapainya tujuan ditempat kerja.					
Indikator: Efektif dalam Bekerja						
Z2.1	Saya selalu menggunakan sumber daya yang ada secara efektif.					
Z2.2	Saya selalu memanfaatkan waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tugas.					
Indikator: Ketepatan Waktu						
Z3.1	Saya tidak pernah absen dalam bekerja					
Z3.2	Saya selalu, memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya.					
Indikator: Penyelesaian Pekerjaan Tepat Waktu						
Z4.1	Menurut saya, saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.					
Z4.2	Saya tidak pernah menunda/melalaikan pekerjaan.					
Indikator: Kehadiran Tepat Waktu						
Z5.1	Saya selalu hadir ke kantor tepat waktu.					
Z5.2	Saya selalu mengatur waktu keberangkatan kerja agar tiba dikantor sebelum kerja dimulai.					

Lampiran 2

Data Penelitian

No	Kinerja Pegawai												Motivasi							
	K1.1	K1.2	K1.3	K2.1	K2.2	K2.3	K3.1	K3.2	K3.3	K4.1	K4.2	K4.3	M1.1	M1.2	M2.1	M2.2	M3.1	M3.2	M4.1	M4.2
1	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3
2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
7	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5
8	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	5	4	3	4	2	4	3	3	2	2
9	3	3	3	4	3	5	2	4	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	2	2	3	3	3
11	2	3	3	3	4	4	2	3	2	4	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3
13	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	4
14	3	4	4	5	3	3	4	5	3	4	3	5	5	2	4	4	3	4	4	4

No	Kinerja Pegawai												Motivasi							
	K1.1	K1.2	K1.3	K2.1	K2.2	K2.3	K3.1	K3.2	K3.3	K4.1	K4.2	K4.3	M1.1	M1.2	M2.1	M2.2	M3.1	M3.2	M4.1	M4.2
15	4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	2	3	3	4
16	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
17	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3
18	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4
19	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
21	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
22	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3
23	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3
24	2	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3
25	4	3	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5
26	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4
27	3	3	2	3	2	4	2	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3
28	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2
29	3	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	5	3	5	4	4	5	4	4
30	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5

No	Kinerja Pegawai												Motivasi							
	K1.1	K1.2	K1.3	K2.1	K2.2	K2.3	K3.1	K3.2	K3.3	K4.1	K4.2	K4.3	M1.1	M1.2	M2.1	M2.2	M3.1	M3.2	M4.1	M4.2
31	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3
32	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	4	3	3	4	2	2	4	4	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	4	3
34	3	4	2	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2
35	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4
36	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
37	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4
38	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3
39	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3
40	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
42	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4
43	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5
44	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4
46	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4

No	Kinerja Pegawai												Motivasi							
	K1.1	K1.2	K1.3	K2.1	K2.2	K2.3	K3.1	K3.2	K3.3	K4.1	K4.2	K4.3	M1.1	M1.2	M2.1	M2.2	M3.1	M3.2	M4.1	M4.2
47	4	3	4	3	2	2	5	3	5	4	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4
48	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3
50	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
51	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
52	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5
53	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	3	5	3	3	5	4
54	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4
56	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4
58	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	5	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4
62	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4

No	Kinerja Pegawai												Motivasi							
	K1.1	K1.2	K1.3	K2.1	K2.2	K2.3	K3.1	K3.2	K3.3	K4.1	K4.2	K4.3	M1.1	M1.2	M2.1	M2.2	M3.1	M3.2	M4.1	M4.2
63	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5
64	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
65	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
66	5	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4
67	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
68	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
69	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4
70	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
71	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	3
72	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
74	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
76	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
78	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	2	2	3	3	3	3

No	Budaya Organisasi																				
	B1.1	B1.2	B1.3	B2.1	B2.2	B2.3	B3.1	B3.2	B3.3	B4.1	B4.2	B4.3	B5.1	B5.2	B5.3	B6.1	B6.2	B6.3	B7.1	B7.2	B7.3
7	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
8	4	2	4	4	4	3	4	3	2	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
10	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
12	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	2	4	3	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4
17	4	2	4	3	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	4	4	2	3	4	4	4
18	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3
19	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
20	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4

No	Budaya Organisasi																				
	B1.1	B1.2	B1.3	B2.1	B2.2	B2.3	B3.1	B3.2	B3.3	B4.1	B4.2	B4.3	B5.1	B5.2	B5.3	B6.1	B6.2	B6.3	B7.1	B7.2	B7.3
23	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
24	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
25	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
26	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4
27	3	5	3	2	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
28	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
29	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
33	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3
34	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
35	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
36	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
38	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3

No	Budaya Organisasi																				
	B1.1	B1.2	B1.3	B2.1	B2.2	B2.3	B3.1	B3.2	B3.3	B4.1	B4.2	B4.3	B5.1	B5.2	B5.3	B6.1	B6.2	B6.3	B7.1	B7.2	B7.3
39	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3
40	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
41	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
43	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
44	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
45	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
46	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
47	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3
48	4	3	4	2	4	2	4	2	2	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
51	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4
52	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4

No	Budaya Organisasi																				
	B1.1	B1.2	B1.3	B2.1	B2.2	B2.3	B3.1	B3.2	B3.3	B4.1	B4.2	B4.3	B5.1	B5.2	B5.3	B6.1	B6.2	B6.3	B7.1	B7.2	B7.3
55	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
61	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3
62	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
64	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
65	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
66	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
67	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
69	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
70	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4

No	Budaya Organisasi																				
	B1.1	B1.2	B1.3	B2.1	B2.2	B2.3	B3.1	B3.2	B3.3	B4.1	B4.2	B4.3	B5.1	B5.2	B5.3	B6.1	B6.2	B6.3	B7.1	B7.2	B7.3
71	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
72	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
73	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4
74	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
75	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
78	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
79	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
80	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
82	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4
84	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
85	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4

No	Disiplin Kerja							
	D1.1	D1.2	D2.1	D2.2	D3.1	D3.2	D4.1	D4.2
1	4	4	4	4	5	4	4	4
2	5	5	4	4	4	5	5	4
3	4	4	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	4	5	3	4	4	5	5	4
6	4	5	4	4	4	5	4	4
7	4	4	4	4	3	4	4	4
8	3	4	3	4	2	3	4	3
9	4	4	3	4	4	3	4	3
10	4	5	3	4	3	3	3	4
11	3	3	3	4	3	3	4	3
12	4	5	3	3	4	5	4	4
13	3	4	5	5	5	4	4	4
14	4	5	4	3	4	3	5	3
15	5	4	4	4	4	5	5	4
16	3	4	3	3	4	3	3	4
17	3	4	4	3	3	3	4	4
18	3	4	5	3	3	3	3	4
19	4	5	4	3	4	5	3	5
20	4	4	3	4	4	4	4	4
21	5	4	4	3	5	4	4	4
22	5	4	5	5	4	4	4	5
23	2	3	3	3	3	2	3	2
24	2	3	3	2	2	3	3	2
25	4	4	3	3	3	3	4	4
26	4	5	4	4	5	4	4	5
27	3	3	3	4	2	3	3	2

No	Disiplin Kerja							
	D1.1	D1.2	D2.1	D2.2	D3.1	D3.2	D4.1	D4.2
28	3	3	3	3	3	4	4	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	4	4	4	3	4	4
31	4	4	4	3	4	4	4	4
32	2	3	3	4	4	4	3	3
33	3	4	2	2	3	4	3	3
34	3	3	3	2	3	3	2	2
35	3	4	2	2	3	4	3	3
36	4	5	4	5	4	4	5	5
37	4	4	5	4	5	4	4	4
38	2	4	2	2	3	4	2	3
39	2	3	3	2	3	2	3	3
40	5	5	5	5	5	4	5	5
41	5	5	5	5	4	5	5	5
42	4	5	5	4	5	4	3	5
43	4	4	4	4	3	4	4	4
44	4	5	4	3	5	5	4	5
45	5	5	5	5	4	5	4	5
46	4	5	5	4	4	4	4	5
47	4	3	4	4	3	3	4	4
48	4	4	4	4	3	3	4	4
49	3	4	4	4	3	5	4	4
50	4	4	4	5	3	3	5	4
51	3	4	5	4	3	3	4	3
52	5	5	4	4	4	4	4	5
53	4	5	5	5	5	5	4	5
54	5	5	4	4	5	5	4	5

No	Disiplin Kerja							
	D1.1	D1.2	D2.1	D2.2	D3.1	D3.2	D4.1	D4.2
55	4	4	3	5	3	3	3	4
56	4	4	3	3	3	3	4	5
57	3	4	5	4	4	3	4	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4
59	3	3	4	3	3	3	3	3
60	4	4	4	4	4	3	4	4
61	3	3	3	4	3	3	4	2
62	5	5	5	4	3	5	4	5
63	4	4	4	4	5	3	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	4	5	5	5	4	4	5
66	4	4	4	4	3	3	4	5
67	4	4	4	4	3	3	4	4
68	4	4	3	3	3	3	4	4
69	5	5	4	5	5	4	5	4
70	4	4	5	4	3	3	4	4
71	4	5	4	4	3	5	5	5
72	5	5	4	5	5	5	5	4
73	4	5	5	5	5	5	5	5
74	4	5	5	5	5	5	5	4
75	4	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	3	4	4
77	3	5	3	3	3	3	4	4
78	3	4	2	2	2	3	3	4
79	5	5	5	5	5	5	5	5
80	4	3	3	3	3	3	3	3
81	5	5	5	5	5	4	4	5

No	Disiplin Kerja							
	D1.1	D1.2	D2.1	D2.2	D3.1	D3.2	D4.1	D4.2
82	4	4	5	4	4	5	5	4
83	4	4	5	4	5	5	4	4
84	4	4	5	4	4	4	4	4
85	2	3	2	3	2	2	3	3

Lampiran 3

Distribusi Jawaban Responden Per Butir Pertanyaan

a. Variabel Motivasi

M1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	4	4.7	4.7	4.7
3.00	17	20.0	20.0	24.7
Valid 4.00	45	52.9	52.9	77.6
5.00	19	22.4	22.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

M1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	7	8.2	8.2	8.2
3.00	19	22.4	22.4	30.6
Valid 4.00	40	47.1	47.1	77.6
5.00	19	22.4	22.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

M2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	5.9	5.9	5.9
3.00	21	24.7	24.7	30.6
Valid 4.00	41	48.2	48.2	78.8
5.00	18	21.2	21.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

M2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	6	7.1	7.1	7.1
3.00	19	22.4	22.4	29.4
Valid 4.00	46	54.1	54.1	83.5
5.00	14	16.5	16.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

M3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	5.9	5.9	5.9
3.00	29	34.1	34.1	40.0
Valid 4.00	40	47.1	47.1	87.1
5.00	11	12.9	12.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

M3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	4	4.7	4.7	4.7
3.00	27	31.8	31.8	36.5
Valid 4.00	41	48.2	48.2	84.7
5.00	13	15.3	15.3	100.0
Total	85	100.0	100.0	

M4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	4	4.7	4.7	4.7
3.00	23	27.1	27.1	31.8
Valid 4.00	44	51.8	51.8	83.5
5.00	14	16.5	16.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

M4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	4	4.7	4.7	4.7
3.00	21	24.7	24.7	29.4
Valid 4.00	44	51.8	51.8	81.2
5.00	16	18.8	18.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

b. Variabel Disiplin Kerja

D1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	6	7.1	7.1	7.1
3.00	19	22.4	22.4	29.4
Valid 4.00	45	52.9	52.9	82.4
5.00	15	17.6	17.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

D1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	13	15.3	15.3	15.3
4.00	44	51.8	51.8	67.1
5.00	28	32.9	32.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

D2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	5.9	5.9	5.9
3.00	22	25.9	25.9	31.8
4.00	34	40.0	40.0	71.8
5.00	24	28.2	28.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

D2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	7	8.2	8.2	8.2
3.00	18	21.2	21.2	29.4
4.00	42	49.4	49.4	78.8
5.00	18	21.2	21.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

D3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	5.9	5.9	5.9
3.00	31	36.5	36.5	42.4

	4.00	29	34.1	34.1	76.5
	5.00	20	23.5	23.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

D3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2.00	3	3.5	3.5	3.5
	3.00	32	37.6	37.6	41.2
Valid	4.00	27	31.8	31.8	72.9
	5.00	23	27.1	27.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

D4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	17	20.0	20.0	22.4
Valid	4.00	50	58.8	58.8	81.2
	5.00	16	18.8	18.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

D4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2.00	5	5.9	5.9	5.9
	3.00	15	17.6	17.6	23.5
Valid	4.00	41	48.2	48.2	71.8
	5.00	24	28.2	28.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

c. Variabel Kinerja Pegawai

K1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	3.5	3.5	3.5
3.00	16	18.8	18.8	22.4
Valid 4.00	43	50.6	50.6	72.9
5.00	23	27.1	27.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	3.5	3.5	3.5
3.00	15	17.6	17.6	21.2
Valid 4.00	37	43.5	43.5	64.7
5.00	30	35.3	35.3	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	2.4	2.4	2.4
3.00	13	15.3	15.3	17.6
Valid 4.00	43	50.6	50.6	68.2
5.00	27	31.8	31.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	12	14.1	14.1	14.1
4.00	47	55.3	55.3	69.4
5.00	26	30.6	30.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	11	12.9	12.9	12.9
3.00	9	10.6	10.6	23.5
4.00	35	41.2	41.2	64.7
5.00	30	35.3	35.3	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	6	7.1	7.1	7.1
3.00	12	14.1	14.1	21.2
4.00	32	37.6	37.6	58.8
5.00	35	41.2	41.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	9	10.6	10.6	10.6
3.00	9	10.6	10.6	21.2
4.00	41	48.2	48.2	69.4
5.00	26	30.6	30.6	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3.00	13	15.3	15.3	15.3
4.00	44	51.8	51.8	67.1
5.00	28	32.9	32.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	5.9	5.9	5.9
3.00	15	17.6	17.6	23.5
4.00	35	41.2	41.2	64.7
5.00	30	35.3	35.3	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	7	8.2	8.2	8.2
3.00	10	11.8	11.8	20.0
4.00	39	45.9	45.9	65.9
5.00	29	34.1	34.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	11	12.9	12.9	12.9

3.00	15	17.6	17.6	30.6
4.00	26	30.6	30.6	61.2
5.00	33	38.8	38.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

K4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	12	14.1	14.1	14.1
4.00	44	51.8	51.8	65.9
5.00	29	34.1	34.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

d. Variabel Budaya Organisasi

B1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	12	14.1	14.1	14.1
4.00	46	54.1	54.1	68.2
5.00	27	31.8	31.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	8	9.4	9.4	9.4
3.00	12	14.1	14.1	23.5
4.00	43	50.6	50.6	74.1
5.00	22	25.9	25.9	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	12	14.1	14.1	14.1
4.00	48	56.5	56.5	70.6
5.00	25	29.4	29.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	9	10.6	10.6	10.6
3.00	18	21.2	21.2	31.8
4.00	39	45.9	45.9	77.6
5.00	19	22.4	22.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.2	1.2	1.2
3.00	12	14.1	14.1	15.3
4.00	45	52.9	52.9	68.2
5.00	27	31.8	31.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	8	9.4	9.4	9.4
3.00	15	17.6	17.6	27.1
4.00	42	49.4	49.4	76.5
5.00	20	23.5	23.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	13	15.3	15.3	15.3
4.00	45	52.9	52.9	68.2
5.00	27	31.8	31.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	9	10.6	10.6	10.6
3.00	17	20.0	20.0	30.6
4.00	34	40.0	40.0	70.6
5.00	25	29.4	29.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	9	10.6	10.6	10.6
3.00	16	18.8	18.8	29.4
4.00	42	49.4	49.4	78.8
5.00	18	21.2	21.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	13	15.3	15.3	15.3
4.00	48	56.5	56.5	71.8
5.00	24	28.2	28.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	2.4	2.4	2.4
3.00	16	18.8	18.8	21.2
Valid 4.00	49	57.6	57.6	78.8
5.00	18	21.2	21.2	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	5.9	5.9	5.9
3.00	20	23.5	23.5	29.4
Valid 4.00	40	47.1	47.1	76.5
5.00	20	23.5	23.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	1.2	1.2	1.2
3.00	12	14.1	14.1	15.3
Valid 4.00	45	52.9	52.9	68.2
5.00	27	31.8	31.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	1.2	1.2	1.2
3.00	24	28.2	28.2	29.4
Valid 4.00	41	48.2	48.2	77.6
5.00	19	22.4	22.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B5.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	14	16.5	16.5	16.5
4.00	44	51.8	51.8	68.2
5.00	27	31.8	31.8	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B6.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	2.4	2.4	2.4
3.00	19	22.4	22.4	24.7
4.00	44	51.8	51.8	76.5
5.00	20	23.5	23.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B6.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	4	4.7	4.7	4.7
3.00	24	28.2	28.2	32.9
4.00	40	47.1	47.1	80.0
5.00	17	20.0	20.0	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B6.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	3.5	3.5	3.5
3.00	21	24.7	24.7	28.2
4.00	44	51.8	51.8	80.0
5.00	17	20.0	20.0	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B7.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3.00	10	11.8	11.8	11.8
4.00	52	61.2	61.2	72.9
5.00	23	27.1	27.1	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B7.2

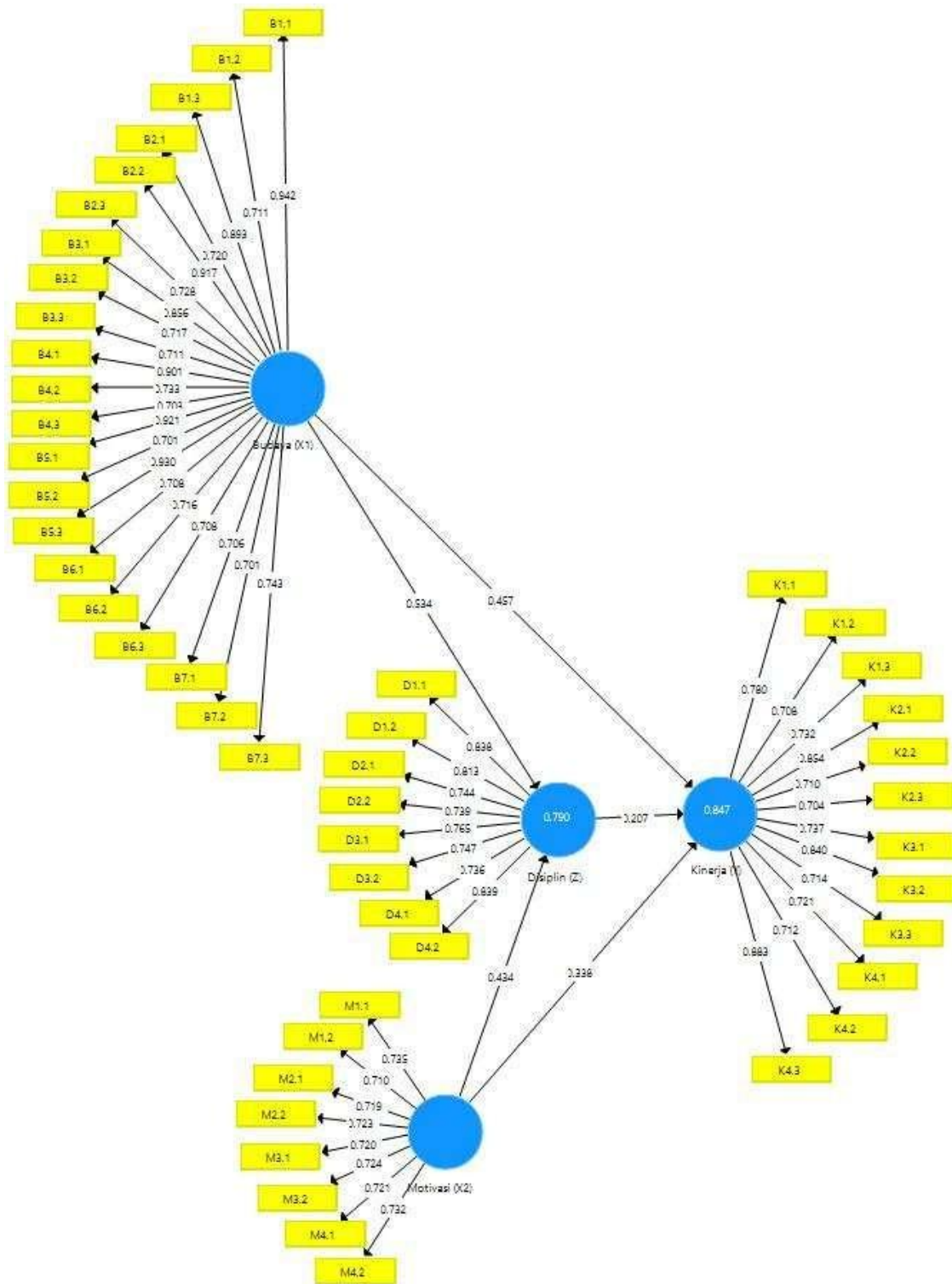
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	1.2	1.2	1.2
3.00	18	21.2	21.2	22.4
4.00	46	54.1	54.1	76.5
5.00	20	23.5	23.5	100.0
Total	85	100.0	100.0	

B7.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	1.2	1.2	1.2
3.00	12	14.1	14.1	15.3
4.00	55	64.7	64.7	80.0
5.00	17	20.0	20.0	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Lampiran 4

Model Analisis Jalur Penelitian



Lampiran 5

Hasil Olah Data Penelitian Dengan SmartPLS 3

a. Outer Loading

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
B1.1	0.942			
B1.2	0.711			
B1.3	0.893			
B2.1	0.720			
B2.2	0.917			
B2.3	0.728			
B3.1	0.856			
B3.2	0.717			
B3.3	0.711			
B4.1	0.901			
B4.2	0.733			
B4.3	0.703			
B5.1	0.921			
B5.2	0.701			
B5.3	0.930			
B6.1	0.708			
B6.2	0.716			
B6.3	0.708			
B7.1	0.706			
B7.2	0.701			
B7.3	0.743			
D1.1		0.838		
D1.2		0.813		
D2.1		0.744		
D2.2		0.739		
D3.1		0.765		

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
D3.2		0.747		
D4.1		0.736		
D4.2		0.839		
K1.1			0.780	
K1.2			0.708	
K1.3			0.732	
K2.1			0.854	
K2.2			0.710	
K2.3			0.704	
K3.1			0.737	
K3.2			0.840	
K3.3			0.714	
K4.1			0.721	
K4.2			0.712	
K4.3			0.883	
M1.1				0.735
M1.2				0.710
M2.1				0.719
M2.2				0.723
M3.1				0.720
M3.2				0.724
M4.1				0.721
M4.2				0.732

b. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya (X1)	0.968	0.974	0.971	0.616
Disiplin (Z)	0.908	0.918	0.925	0.607
Kinerja (Y)	0.933	0.944	0.942	0.578
Motivasi (X2)	0.872	0.882	0.897	0.523

c. Validitas Diskriminan

Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
Budaya (X1)				
Disiplin (Z)	0.855			
Kinerja (Y)	0.859	0.890		
Motivasi (X2)	0.687	0.856	0.859	

d. Pengaruh Langsung

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya (X1) -> Disiplin (Z)	0.534	0.532	0.061	8.697	0.000
Budaya (X1) -> Kinerja (Y)	0.457	0.461	0.079	5.781	0.000
Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.207	0.208	0.094	2.200	0.028
Motivasi (X2) -> Disiplin (Z)	0.434	0.435	0.062	6.951	0.000
Motivasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.338	0.332	0.090	3.762	0.000

e. Pengaruh Tidak Langsung

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya (X1) -> Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.111	0.110	0.052	2.140	0.033
Motivasi (X2) -> Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.090	0.091	0.044	2.031	0.043

f. Pengaruh Total

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Budaya (X1) -> Disiplin (Z)	0.534	0.532	0.061	8.697	0.000
Budaya (X1) -> Kinerja (Y)	0.568	0.572	0.062	9.130	0.000
Disiplin (Z) -> Kinerja (Y)	0.207	0.208	0.094	2.200	0.028
Motivasi (X2) -> Disiplin (Z)	0.434	0.435	0.062	6.951	0.000
Motivasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.427	0.423	0.070	6.067	0.000

g. R Square

	R Square	Adjusted R Square
Disiplin (Z)	0.790	0.785
Kinerja (Y)	0.847	0.841

h. F Square

	Budaya (X1)	Disiplin (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
Budaya (X1)		0.720	0.421	
Disiplin (Z)			0.059	
Kinerja (Y)				
Motivasi (X2)		0.476	0.267	