

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN
DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA BIRO
UMUM SETDA
PROVSU**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Program Studi Manajemen*



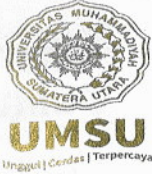
UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

**NAMA : YULI YANTI
NPM : 2205160578
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSETRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



MAJELIS PENYIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : YULI YANTI
N P M : 2205160578
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BIRO UMUM SETDA PROVSU

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Assoc. Prof. Dr. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si

YUDI SISWADI, SE., M.M

Pembimbing

Prof. Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si,

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris



Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Yuli Yanti
Npm : 2205160578
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Dimediasi Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Biro Umu Setda Provsu

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing


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

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Agus Sani, S.E., M.Sc

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis


Dr. Radiman, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : Yuli Yanti
 Npm : 2205160578
 Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap
 Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Dimediasi Disiplin Kerja
 Sebagai Variabel Intervening Pada Biro Umu Setda Provsu

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Jangan Banyak teori Cukup Penomona saja	5/3 26	
Bab 2	Harap Menggunakan Teori minimal 10 tahun terakhir	9/3 26	
Bab 3	Kerangka Konseptual diperbaiki, populasi dan sampel harus jelas	10/3 26	
Bab 4	Pembahasan harap di jelaskan lebih luas	20/3 26	
Bab 5	Kesimpulan harap dibuat inti singkat	4/4 26	
Daftar Pustaka	Harap Menggunakan Mandalay	6/4 26	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Maju Sidang Meja Skripsi	13/4 26	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc

Medan, April 2026

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mochtar Basri No.3 Medan Telp.061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Yuli Yanti
N P M : 2205160578
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Dimediasi Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Biro Umu Setda Provsu”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Medan, April 2026

Yang Menyatakan



Yuli Yanti

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BIRO UMUM SETDA PROVSU

Yuli Yanti

Email: ciciyulianty39@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Univeristas Muhammadiyah Sumatera Utara
JL. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya organisasidan disiplin kerja secara langsung terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja danbudaya organisasi terhadap disiplin kerja, pengaruh motivasi kerja danbudaya organisasi secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 61 responden yang merupakan pegawai Biro Umu Setda Provsu. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square (SmartPLS)*. Hasilpenelitanmenunjukkanterdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasiterhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja, dan terdapat pengaruh positif dan signifikanbudaya organisasi secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerjapegawai Biro Umu Setda Provsu.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerjadan Disiplin Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION WITH WORK DISCIPLINE AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE GENERAL BUREAU OF THE REGIONAL SECRETARIAT OF NORTH SUMATRA PROVINCE

Yuli Yanti

Email: ciciyulianty39@gmail.com

*Faculty of Economics and Business
Muhammadiyah University of North Sumatra
JL. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238*

The purpose of this study is to determine and analyze the direct effects of work motivation, organizational culture, and work discipline on job satisfaction; the effects of work motivation and organizational culture on work discipline; and the indirect effects of work motivation and organizational culture on job satisfaction through work discipline. This research employs an associative research design with a sample of 61 respondents who are employees of the General Bureau of the Regional Secretariat of North Sumatra Province (Setda Provsu). Data were collected using a questionnaire in the form of structured statements, and the data analysis technique used was Partial Least Squares (SmartPLS). The results of the study indicate that work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction; organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction; work discipline has a positive and significant effect on job satisfaction; work motivation has a positive and significant effect on work discipline; organizational culture has a positive and significant effect on work discipline; work motivation has a positive and significant indirect effect on job satisfaction through work discipline; and organizational culture has a positive and significant indirect effect on job satisfaction through work discipline.

Keywords: *Work Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Work Discipline*

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya telah memberikan penulis kesehatan, kesempatan, dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri teladan bagi kita semua. Adapun tugas akhir ini disusun untuk melengkapi syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun judul penulis yaitu: **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Dimediasi Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Biro Umum Setda Provsu”**. Penulis menyadari tugas akhir ini masih kurang sempurna dalam hal ini maupun bahasa, sehingga penulis memohon kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan tugas akhir ini, penulis telah banyak menerima bimbingan dan bantuan berupa moril maupun materil dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Pada kesempatan ini penulis juga ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Teruntuk Cinta pertama penulis, Ayahanda **Sahmenan** dan pintu surga penulis Ibunda **Atnah**. Terimakasih untuk semua pengorbanan dan tulus kasih yang telah diberikan serta doa yang selalu dilangitkan selama ini. Terimakasih karena telah banyak berkorban serta memberikan putri bungsunya kesempatan

bisa merai sarjana pertama di dalam keluarga terimakasih sebanyak- banyaknya tanpa kalian putri bungsu kalian tidak akanjadi apa-apa.

2. Bapak **Prof. Dr.Akrim, M.Pd**, selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Dr. Radiman, S.E., M.Si**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**, selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc**, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Agus Sani, S.E., M.Sc**, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Univetsitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
7. Bapak **Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M**, selaku Sekretaris Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E.,M.Si**, selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam menyelesaikan tugas akhir.
9. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si**, selaku dosen pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan, bimbingan, motivasi, serta masukan yang konstruktif kepada penulis selama menempuh perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik dan tepat waktu.
10. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat sejak awal kuliah.

11. Staf Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan informasi kepada penullis dalam menyelesaikan tugas akhir.
12. Terimakasih kepada staf biro umum yang telah memberikan izin penulis dal melaksanakan penelitian tersebut.
13. Kepada seluruh kakak- kakak dan abang- abang penulis yang senantiasa memberikan dukungan, perhatian, serta motivasi selama proses penyusunan tugas akhir ini.
14. Teruntuk seseorang **Yuda Syahputra Sj** yang tidak kalah penting kehadirannya yang saya temui pada tahun 2023 hingga sekarang. Terima kasih banyak telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis. Telah banyak berkontribusi dalam penulisan karya tulis ini, baik tenaga, materi, maupun waktu yang diberikan kepada penulis. Terima kasih telah selalu mendukung, menghibur, mendengarkan keluh kesah, serta menyaksikan setiap tangisan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
15. Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada diri sendiri, yaitu Yuli Yanti, yang telah berjuang tanpa lelah. Sosok perempuan yang memiliki impian besar dan tekad yang kuat. Terima kasih telah berusaha keras dalam menyelesaikan tugas akhir ini meskipun menghadapi berbagai rintangan, kelelahan, dan malam-malam panjang tanpa menyerah hingga akhirnya dapat menyelesaikan studi ini. Tetaplah bersyukur dan berbahagia atas pencapaian ini. Jangan pernah menyia-nyiakan setiap usaha dan doa yang telah dipanjatkan. Semoga langkah kebaikan selalu menyertai.

16. Kepada teman-teman penulis yang selalu memberikan semangat, motivasi, dan dukungan, selama penulisan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menerima kritik dan saran yang berguna dan membangun untuk kelengkapan tugas akhir ini. Semoga tugas akhir ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca demi kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakaatuh

Medan, April 2026
Penulis,

Yuli Yanti
2205160578

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Rumusan Masalah	10
1.5 Tujuan Penelitian.....	11
1.6 Manfaat Penelitian.....	12
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Grand Teori	14
2.2 Landasan Teori.....	15
2.2.1 Kepuasan Kerja	15
2.2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	15
2.2.1.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	16
2.2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ..	17
2.2.1.4 Indikator Kepuasan Kerja	19
2.2.2 Disiplin Kerja	22
2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja	22
2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja	23
2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	24
2.2.2.4 Indikator Disiplin Kerja.....	27
2.2.3 Motivasi Kerja.....	28
2.2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja	28
2.2.3.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja.....	29
2.2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja....	30
2.2.3.4 Indikator Motivasi Kerja.....	31
2.2.4 Budaya Organisasi	33
2.2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi	33
2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi	34
2.2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	35
2.2.4.4 Indikator Budaya Organisasi	37
2.3 Kerangka Konseptual	39
2.4 Hipotesis.....	44

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Pendekatan Penelitian	45
3.2 Defenisi Operasional	45
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian	46
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	47
3.5 Teknik Pengumpulan Data	49
3.6 Teknik Analisis Data	50
BAB 4 HASIL PENELITIAN	55
4.1 Hasil Penelitian	55
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	55
4.1.2 Identitas Responden.....	55
4.1.3 Persentase Jawaban Responden.....	57
4.1.4 Analisis Variabel Penelitian	57
4.1.4.1 Variabel Kepuasan Kerja(Y).....	57
4.1.4.2 Variabel Motivasi Kerja (X1)	59
4.1.4.3 Variabel Budaya Organisasi (X2).....	61
4.1.4.4 Variabel Disiplin Kerja (Z).....	62
4.2 Analisis Data	64
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	64
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	67
4.3 Pembahasan.....	73
4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Keputusan Pembelian	73
4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	74
4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja	75
4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja	76
4.3.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	77
4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Disiplin Kerja	77
4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Disiplin Kerja	78
BAB5 PENUTUP.....	80
5.1 Kesimpulan.....	80
5.2 Saran.....	80
5.3 Keterbatasan Penelitian	81
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pra Survei Kepuasan Kerja (Y)	3
Tabel 1.2 Data Pra Survei Motivasi kerja (X1).....	5
Tabel 1.3 Data Pra survei Budaya Organisasi (X2)	7
Tabel 1.4 Data Pra Riset Disiplin Kerja (Z).....	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional	46
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	47
Tabel 3.3 Data Pangkat atau Golongan ASN.....	47
Tabel 3.4 Daftar Pegawai Biro Umum SETDAPROVSU	48
Tabel 3.5 Skala Likert	50
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	56
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Status	56
Tabel 4.4 Skala Likert	57
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Y)	57
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (X1).....	59
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Budaya Organisasi (X2).....	61
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Disiplin Kerja (Z).....	62
Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i>	64
Tabel 4.10 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	66
Tabel 4.11 <i>Cronbach Alpha</i>	66
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i>	67
Tabel 4.13 <i>R-Square</i>	68
Tabel 4.14 <i>F-Square</i>	69
Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i>	70
Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i>	72
Tabel 4.17 <i>Total Effect</i>	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	43
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i>	71

BAB 1

PENHADULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, khususnya pada instansi pemerintahan. Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk memiliki kinerja yang optimal, profesional, serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya. (Hasibuan et al.,2022).

Namun sumber daya manusia juga merupakan komponen penting dalam struktur organisasi, baik untuk sektor swasta maupun publik. Dalam lembaga pemerintahan, sumber daya manusia memiliki fungsi strategis sebagai pelaksana kebijakan publik dan fasilitator layanan kepada masyarakat. Dalam instansi pemerintahan,, sumber daya manusia memiliki peran strategis sebagai pelaksanaan kebijakan publik dan pemberi pelayanan kepada masyarakat.

Keberhasilan pemerintah dalam mencapai visi, misi, serta tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerja pegawainya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu faktor utama dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu unit kerja yang memiliki peran penting dalam mendukung kegiatan administrasi pemerintahan daerah. Biro ini bertanggung jawab dalam mengelola berbagai kegiatan administrasi serta pelayanan internal yang berkaitan dengan

aktivitas organisasi. Dalam menjalankan tugas tersebut dibutuhkan pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi serta mampu bekerja secara profesional. Pegawai yang mampu bekerja dengan baik dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya akan memberikan kontribusi yang besar terhadap perkembangan organisasi. Instansi pemerintahan sebagai organisasi publik juga memerlukan sumber daya manusia yang profesional. Oleh karena itu, pegawai dituntut untuk mampu bekerja secara optimal.

Dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan kepada masyarakat. ASN merupakan unsur utama dalam menjalankan berbagai kebijakan dan program pemerintah yang bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, ASN dituntut untuk memiliki sikap profesional, tanggung jawab, serta semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN memiliki tugas untuk melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta mempererat persatuan dan kesatuan bangsa.

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa kondisi motivasi kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja pegawai secara umum sudah berjalan dengan cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang belum optimal. Hal ini terlihat dari hasil pra survei yang dilakukan terhadap 30 responden, yang menunjukkan bahwa masih terdapat responden yang memberikan

jawan tidak pada masing- masing variabel, sehinggakondisi tersebut masih perlu ditingkatkan secara optimal melalui tabel pra surveinya.

Tabel 1.1 Data Pra Survei Kepuasan Kerja (Y)

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1.	Pegawai merasa puasa terhadap pekerjaannya	19	63%	11	37%
2.	Lingkungan kerja memberikan kenyamanan	20	67%	10	33%
3.	Hubungan kerjja antar pegawai baik	17	57%	13	43%
4.	Pegawai puas dengan hasil kerja	18	60%	12	40%

Sumber : pra survei 2026

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja pegawai secara umum berada pada katagori cukup baik, dengan persentasi responden yang menjawab “ya” bersekitaran 57% hingga 67%.Namun demikian, masih terdapat responden yang menjawab “ tidak” dengan persentasi antara33% hingga 43% yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai masih belum sepenuhnya optimal dan perlu ditingkatkann.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif atau baik dari hasil pengalaman kerja seseorang, Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Menurut Rasyid & Tanjung, (2020).Sebaliknya, pegawai yang memiliki tingkat kepuasan

kerja rendah cenderung kurang bersemangat dalam bekerja serta kurang memiliki keterikatan terhadap organisasi.

Perbedaan penerapan budaya organisasi tersebut dapat memengaruhi kenyamanan pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan semangat kerja pegawai. Selain motivasi kerja dan budaya organisasi, disiplin kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja pegawai. Disiplin kerja menunjukkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja yang berlaku dalam organisasi (Nawir et al., 2024).

Menurut Handayani, (2016) kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi biasanya akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif serta memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah cenderung menunjukkan sikap kerja yang kurang antusias dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat tercipta apabila pegawai merasa kebutuhan serta harapannya terhadap pekerjaan dapat terpenuhi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang muncul dari dalam diri pegawai terhadap pekerjaannya yang dapat memengaruhi semangat kerja, sikap kerja, serta kinerja pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan fenomena yang sering diangkat dan dibicarakan dalam berbagai diskusi dan pertemuan-pertemuan ilmiah, kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai

apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik Harahap & Khair, (2019).

Tabel 1.2 Data Pra Survei Motivasi Kerja (X1)

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1.	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi	18	60%	12	40%
2.	Saya memiliki inisiatif dalam bekerja	16	53%	14	47%
3.	Saya termotivasi meningkatkan kinerja	18	60%	12	40%
4.	Pekerjaan mendorong saya untuk berkembang	22	73%	8	27%

Sumber : pra survei 2026

Berdasarkan tabel diatas, secara umum motivasi kerja pegawai sudah berada pada katagori cukup baik. Hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab “ya” dengan persentase antara 53% hingga 73%. Namun demikian, masih terdapat responden yang menjawab “tidak” dengan persentase antara 27% hingga 47% yang menunjukkan bahwa terdapat sebagian pegawai yang motivasi kerjanya belum optimal sehingga masih perlu ditingkatkan.

Namun dalam kenyataannya, motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi tidak selalu berada pada tingkat yang sama. Masih terdapat pegawai yang kurang menunjukkan semangat kerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi biasanya akan bekerja dengan lebih giat serta memiliki keinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Sebaliknya, pegawai yang memiliki motivasi kerja rendah cenderung bekerja secara biasa tanpa menunjukkan usaha yang lebih dalam melaksanakan pekerjaannya Pranata & Manihuruk, (2020).

Menurut Lubis et al., (2021), bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi semangat kerja pegawai dalam organisasi. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik serta berusaha mencapai hasil kerja yang optimal. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi biasanya akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, serta mampu bekerja secara lebih disiplin.

Adapun menurut Andjarwati, (2023) motivasi seseorang dipengaruhi oleh berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Apabila kebutuhan pegawai dapat terpenuhi melalui pekerjaan yang dilakukan, maka pegawai akan merasa lebih termotivasi dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain motivasi kerja, budaya organisasi juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan bekerja.

Motivasi kerja dan budaya organisasi juga memiliki hubungan dengan disiplin kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi serta bekerja dalam lingkungan budaya organisasi yang baik biasanya akan memiliki tingkat disiplin kerja yang lebih baik. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan Bhastary, (2020).

Tabel 1.3 Data Pra Survei Budaya Organisasi (X2)

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1.	Nilai organisasi diterapkan dengan baik	20	67%	10	33%
2.	Kerja sama antar pegawai berjalan baik	18	60%	12	40%
3.	Komunikasi antar pegawai berjalan efektif	20	67%	10	33%
4.	Pegawai mematuhi norma organisasi	22	73%	8	27%

Sumber : pra survei 2026

Berdasarkan tabel diatas menjelaskan bahwa budaya organisasi belum optimal, dapat diketahui bahwa budaya organisasi pada umumnya sudah berjalan dengan cukup baik, dimana persentasi responden yang menjawab “ya” bersekitaran 60% hingga 73%. Namun demikian, masih terdapat responden yang menjawab “ tidak” dengan persentasi antara 27% hingga 40% yang menunjukan bahwa beberapa aspek seperti kerja sama dan komunikasi masih perlu titingkatkan.

Menurut Fauzan et al., (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang diterapkan dalam organisasi yang dapat memengaruhi sikap serta perilaku pegawai dalam bekerja. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja serta mampu bekerja sama dengan rekan kerja. Namun dalam praktiknya tidak semua pegawai mampu menerapkan nilai-nilai budaya organisasi secara maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya.

Budaya menunjukkan temuan yang belum konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi yang belum berjalan secara optimal juga dapat berdampak pada rendahnya rasa kebersamaan dan

tanggung jawab pegawai berpengaruh signifikan terhadap organisasi. kepuasan kerja, sementara penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak langsung. Gifari & Hermana, (2025).

Tabel 1.4 Data Pra Survei Disiplin Kerja (Z)

No	Pernyataan	Ya	%	Tidak	%
1.	Pegawai datang tepat waktu	20	67%	10	33%
2.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	18	60%	12	40%
3.	Pegawai mematuhi aturan kerja	22	73%	8	27%
4.	Pegawai tidak menunda pekerjaan	20	67%	10	33%

Sumber : pra survei 2026

Bedasarkan tabel diatas menjelaskan disiplin kerja pegawai secara umum sudah tergolong cukup baik, dengan persentase jawaban “ya” besekitarantara 60% hingga 73%. Namun demikian, masih terdapat responden yang menjawab “ tidak” dengan persentase antara 27% hingga 40%, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai khususnya dalam hal ketepatan waktu dan penyelesaian tugas, masi perlu ditingkatkan.

Menurut Puspita & Widodo, (2020) bahwa disiplin kerja merupakan sikap kesediaan seseorang untuk mematuhi aturan yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi biasanya akan mematuhi aturan kerja serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Namun dalam kenyataannya masih terdapat pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya seperti keterlambatan datang ke kantor ataupun menunda pekerjaan yang diberikan.

Disiplin kerja yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki tanggung jawab dan komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, pencapaian kinerja pegawai berdasarkan internal nilai ini menjadi dasar dalam menilai tingkat keberhasilan kinerja pegawai, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam evaluasi serta peningkatan kualitas kinerja dilingkungan organisasi.

Disiplin kerja yang rendah dapat memengaruhi efektivitas kerja pegawai dalam organisasi, disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma yang berlaku di organisasi. Kesadaran merujuk pada sikap internal pegawai yang memahami pentingnya peraturan, sementara kesediaan menggambarkan sejauh mana pegawai secara sukarela mematuhi aturan-aturan tersebut tanpa paksaan (Syukronet al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (SETDAPROVSU)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan kerja pegawai belum sepenuhnya optimal, yang dipengaruhi oleh kondisi kerja dan faktor organisasi.
2. Motivasi kerja pegawai belum sepenuhnya optimal, sehingga masih diperlukan upaya peningkatan agar semangat dan tanggung jawab kerja dapat lebih merata.

3. Penerapan budaya organisasi belum berjalan secara konsisten, sehingga nilai-nilai organisasi masih perlu diperkuat dalam aktivitas kerja sehari-hari.
4. Disiplin kerja pegawai masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas mengenai motivasi kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja pegawai dalam lingkungan kerja organisasi.
2. Penelitian ini dilakukan pada pegawai yang bekerja di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (SETDAPROVSU).
3. Penelitian ini berfokus pada pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai melalui disiplin kerja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?

3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui disiplin kerja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui disiplin kerja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai melalui disiplin kerja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai melalui disiplin kerja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri, tetapi tulisan ini juga dapat berguna bagi mereka yang membacanya secara langsung maupun tidak langsung bagi berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan ini, secara teoretis maupun praktis mengenai manajemen sumber daya manusia.

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, serta memberikan kontribusi dalam pengembangan teori terkait penggunaan variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan motivasi kerja, membangun budaya organisasi yang lebih efektif, serta memperbaiki disiplin kerja pegawai guna meningkatkan kepuasan kerja.

3. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan menambah variabel, memperluas objek penelitian, atau mengembangkan metode penelitian yang lebih komprehensif.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Grand Teory

Grand teory dalam penelitian ini didasarkan pada teori motivasi dan perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa perilaku pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja dan lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain motivasi kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Teori yang mendasari penelitian ini salah satunya adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa manusia memiliki beberapa tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri.

Dalam organisasi, apabila kebutuhan pegawai terpenuhi maka pegawai akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi yang baik dapat mendorong terbentuknya disiplin kerja pegawai. Disiplin kerja yang baik pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepuasan Kerja

2.2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana seseorang merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya akan menunjukkan sikap kerja yang positif, memiliki semangat kerja yang tinggi, serta memiliki loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah cenderung kurang bersemangat dalam bekerja serta kurang memiliki keterikatan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, serta prestasi kerja pegawai. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan, dan muncul apabila pegawai merasa bahwa pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan serta harapannya Atikah & Riyawati, (2021).

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan pegawai yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. (Wahyuni et al., 2022).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap emosional pegawai

terhadap pekerjaan yang dilakukannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, memiliki loyalitas terhadap organisasi, serta mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

2.2.1.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Tujuan utama dari kepuasan kerja adalah untuk menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan rasa nyaman dan menyenangkan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi serta mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

Menurut Maulana & Razati, (2019)kepuasan kerja memiliki tujuan untuk meningkatkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja serta loyalita pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi biasanya akan menunjukkan sikap kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Selain itu, kepuasan kerja juga memberikan manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan bekerja dengan lebih baik, mampu bekerja sama dengan rekan kerja, serta memiliki motivasi yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, pegawai yang tidak memiliki kepuasan kerja biasanya akan

menunjukkan sikap kerja yang kurang antusias sehingga dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Andayani, (2020), kepuasan kerja memiliki beberapa manfaat antara lain meningkatkan moral kerja pegawai, meningkatkan kedisiplinan kerja, serta meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja juga dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dengan pimpinan maupun dengan sesama rekan kerja.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Ansori, (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menyenangkan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan.

2.2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan, lingkungan kerja, serta hubungan sosial di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Dari et al., (2016) Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi dengan baik maka pegawai akan merasa lebih nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja dapat meningkat.

Selain itu menurut Bahri & Nisa, (2017) kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti balas jasa yang adil, penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan yang baik antara pegawai dan pimpinan. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi sikap

pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Sisko et al., (2024) terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) Pekerjaan yang Menantang Secara Mental

Pekerjaan yang memberikan tantangan dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai cenderung merasa lebih puas apabila pekerjaan yang dilakukan tidak monoton dan memberikan peluang untuk mengembangkan kemampuan serta kreativitas. Sebaliknya, pekerjaan yang terlalu mudah atau terlalu sulit dapat menimbulkan rasa bosan maupun stres sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

2) Sistem Penghargaan atau Kompensasi yang Adil

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi yang telah diberikan. Pegawai akan merasa puas apabila gaji, tunjangan, maupun bentuk penghargaan lainnya diberikan secara adil dan sesuai dengan beban kerja yang dilakukan. Sistem kompensasi yang transparan dan adil juga dapat meningkatkan motivasi serta loyalitas pegawai terhadap organisasi

3) Kondisi Kerja yang Mendukung

Kondisi kerja yang nyaman dan aman merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik meliputi fasilitas kerja yang memadai, suasana kerja yang kondusif, serta hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dan pimpinan. Apabila kondisi kerja

mendukung, pegawai akan merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugas sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja

4) Dukungan Rekan Kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Rekan kerja yang saling membantu, bekerja sama, serta memiliki hubungan interpersonal yang baik akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Hal tersebut dapat membuat pegawai merasa lebih betah dan nyaman dalam bekerja.

5) Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kepribadian pegawai. Apabila pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat, kemampuan, dan kepribadian pegawai, maka pegawai akan merasa lebih nyaman dan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara pekerjaan dan kepribadian dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

2.2.1.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Rivai, (2018) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1) Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.

2) Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.

3) Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan

4) Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilannya, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

6) Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

7) Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Indikator kepuasan kerja menjadi elemen kunci dalam memahami dan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut pendapat Mangkunegara, (2021) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

1) *Turnover*.

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

2) Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai- pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

4) Tingkat Pekerjaan.

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang mencucuki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5) Ukuran Organisasi

Perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan pegawai.

2.2.2 Disiplin Kerja

2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Disiplin kerja mencerminkan sikap dan perilaku pegawai dalam mematuhi peraturan, norma, serta ketentuan yang berlaku di lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara tertib, tepat waktu, dan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja juga salah satu unsur penting dalam menjelankan sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam suatu organisasi. Disiplin kerja mencerminkan sika dan perilaku pegawai dalam mematuhi peraturan, norma, serta standar kerja yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Sinaga,(2022)disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia mengubah perilaku serta meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati

semua peraturan organisasi. Sementara itu Menurut (Syafrina, 2024), disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku dalam organisasi. Suatu alat yang digunakan oleh pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia mengubah perilaku serta meningkatkan kesadaran dalam menaati semua peraturan organisasi, sikap kesediaan seseorang untuk menaati dan mematuhi peraturan serta norma yang berlaku di lingkungan kerja. Disiplin kerja merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.2.2.2 Tujuan Dan Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan perilaku kerja yang tertib dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan adanya disiplin kerja, karyawan diharapkan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif serta meningkatkan produktivitas kerja. Disiplin kerja juga bertujuan untuk membangun kesadaran karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang tertib, aman, dan kondusif bagi seluruh anggota organisasi. Selain itu, disiplin kerja dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara lebih efisien (Nawir et al., 2024)

Disiplin kerja memberikan berbagai manfaat bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, disiplin kerja dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih baik. Disiplin kerja juga membantu menciptakan suasana kerja yang tertib, meningkatkan tanggung jawab karyawan, serta mengurangi pelanggaran terhadap

peraturan perusahaan. Sementara itu, bagi karyawan, disiplin kerja dapat membentuk sikap profesional, meningkatkan kinerja, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan (Andayani, 2020).

Menurut Kurniawan & Susanto, (2024), disiplin kerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi, yaitu sebagai berikut:

1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja

Disiplin kerja membantu pegawai dalam melaksanakan tugas secara teratur sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif.

2) Meningkatkan tanggung jawab pegawai

Pegawai yang disiplin akan lebih bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang diberikan.

3) Menciptakan suasana kerja yang tertib dan teratur

Disiplin kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik.

4) Meningkatkan kinerja pegawai

Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung bekerja lebih optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

5) Menjaga stabilitas organisasi

Disiplin kerja membantu menjaga keteraturan dalam organisasi sehingga proses kerja dapat berjalan dengan lancar.

2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan kondisi organisasi dan individu karyawan. Faktor pertama adalah kepemimpinan, yaitu bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan arahan,

motivasi, dan pengawasan kepada karyawan sehingga mereka terdorong untuk mematuhi peraturan kerja. Selain itu, sistem penghargaan atau reward juga mempengaruhi disiplin kerja karena karyawan cenderung lebih disiplin apabila mendapatkan penghargaan atas kinerja yang baik. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif juga dapat meningkatkan kedisiplinan karena karyawan merasa betah dalam bekerja.

Menurut Wicara, (2022), faktor lain adalah komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan sehingga peraturan dan kebijakan perusahaan dapat dipahami dengan jelas. Selain itu, budaya organisasi juga mempengaruhi disiplin kerja karena nilai dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi akan membentuk perilaku kerja karyawan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai dalam suatu organisasi,

Disiplin dapat dipengaruhi oleh segala hal yang berkaitan dengan kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku di suatu perusahaan karena ketidakdisiplinan seharusnya diperhatikan oleh para atasan. Menurut (Manullang et al., 2022), faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, yaitu:

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan pekerjaan harus jelas dan sesuai dengan kemampuan pegawai. Apabila tujuan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan pegawai, maka pegawai akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Sebaliknya, jika pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan pegawai, maka hal tersebut dapat menurunkan kedisiplinan dalam bekerja.

2) Keteladanan Pimpinan

Keteladanan pimpinan memiliki pengaruh besar terhadap disiplin kerja pegawai. Pimpinan yang disiplin, jujur, dan bertanggung jawab akan menjadi contoh bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Sebaliknya, apabila pimpinan tidak menunjukkan sikap disiplin, maka pegawai juga cenderung akan kurang disiplin dalam bekerja.

3) Balas Jasa atau Kompensasi

Balas jasa atau kompensasi yang diberikan organisasi kepada pegawai dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja. Pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan sesuai dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab.

4) Keadilan

Keadilan dalam organisasi sangat penting dalam menciptakan disiplin kerja. Apabila pegawai merasa diperlakukan secara adil oleh pimpinan, baik dalam pembagian tugas maupun pemberian penghargaan dan sanksi, maka pegawai akan lebih menghargai peraturan yang berlaku dalam organisasi.

5) Pengawasan (Waskat)

Pengawasan yang baik dari pimpinan dapat membantu meningkatkan disiplin kerja pegawai. Dengan adanya pengawasan yang efektif, pimpinan dapat memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan peraturan serta standar kerja yang telah ditetapkan.

6) Sanksi atau Hukuman

Penerapan sanksi atau hukuman bagi pegawai yang melanggar peraturan merupakan salah satu cara untuk menegakkan disiplin kerja. Sanksi yang tegas

dan konsisten akan memberikan efek jera sehingga pegawai lebih berhati-hati dalam mematuhi peraturan yang berlaku.

7) Ketegasan Pimpinan

Ketegasan pimpinan dalam menegakkan peraturan organisasi sangat penting dalam menjaga disiplin kerja. Pimpinan yang tegas akan mampu menciptakan keteraturan dalam organisasi sehingga pegawai lebih patuh terhadap peraturan yang ada.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan yang baik antara pegawai dengan pimpinan maupun dengan sesama rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan yang baik antarpegawai akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin.

2.2.2.4 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, Menurut Agustini,(2019), diantaranya:

- 1) Tingkat Kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.
- 2) Tata Cara Kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
- 3) Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.
- 4) Kesadaran Bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.

- 5) Tanggung jawab, yaitu kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Menurut Sutrisno, (2020) disiplin kerja dibagi dalam empat indikator di antaranya adalah:

- 1) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

- 4) Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.2.3 Motivasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun dari luar diri pegawai yang menyebabkan seseorang mau dan bersedia bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan semangat, tanggung jawab, serta kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif dan patuh terhadap peraturan yang berlaku.

Motivasi kerja pegawai adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang sebagai anggota organisasi mau dan rela mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga, serta waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh instansi Pranata & Manihuruk, (2020).

Motivasi kerja adalah dorongan atau kekuatan dari dalam diri seseorang yang membuat individu bersemangat, giat, dan konsisten dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab di tempat kerja. Motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki arah, intensitas, dan ketekunan yang lebih baik dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Esisuarni et al., 2024).

2.2.3.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam menciptakan semangat kerja. Manfaat utama motivasi kerja adalah meningkatkan gairah kerja sehingga produktivitas tenaga kerja meningkat. Menurut Ilman et al., (2025). Pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai standar yang ditentukan, serta menumbuhkan rasa senang dalam melaksanakan pekerjaan.

Motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan. Atau dengan kata lain motivasi didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur demi mencapai suatu

tujuan tertentu. Sehingga pegawai yang termotivasi akan cenderung berpengaruh terhadap kinerja Maharani et al., (2022).

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas dan kualitas kerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Menurut beberapa kajian dalam literatur manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja berkontribusi pada peningkatan semangat kerja, gairah dalam menyelesaikan tugas, dan pengembangan kapasitas individu sehingga karyawan lebih giat berusaha mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi yang tinggi dapat membantu menciptakan suasana kerja yang produktif, memperkuat komitmen karyawan terhadap tugas dan organisasi, serta menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja, karena karyawan merasa puas dan termotivasi dalam bekerja Tantrianingrum, & Rahayu (2024).

2.2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor yang memengaruhi motivasi kerja terdiri atas faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi supervisi yang baik, status dan tanggung jawab, jaminan karier, kondisi lingkungan kerja, peraturan yang fleksibel, serta kompensasi yang memadai. Faktor internal meliputi kepuasan kerja, keinginan dan harapan pribadi, tingkat pendidikan, kematangan pribadi, kelelahan, kebosanan, serta kebutuhan individu. Menurut Debora et al., (2020) terdapat 4 faktor yang memengaruhi motivasi kerja yaitu:

1) Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atau imbalan atas kontribusi jasa, tenaga, pikiran, dan waktu yang mereka berikan kepada perusahaan. Definisi ini menekankan bahwa hubungan

kerja tidak hanya soal tugas dan tanggung jawab, tetapi juga tentang penghargaan yang adil terhadap kontribusi karyawan

2) Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah keseluruhan alat, lingkungan, dan situasi kerja yang dihadapi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mencakup aspek fisik seperti fasilitas dan lingkungan kerja serta aspek non-fisik seperti hubungan kerja dan kenyamanan, yang semuanya berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

3) Kebijakan

Kebijakan adalah pedoman atau aturan yang ditetapkan organisasi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan, yang berfungsi untuk memberikan arah dan batasan agar setiap tindakan berjalan konsisten, efektif, dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

4) Hubungan interpersonal

Hubungan interpersonal adalah hubungan antar individu di dalam organisasi yang terjalin melalui komunikasi, kerja sama, dan interaksi sosial, yang bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis serta mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

2.2.3.4 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. Abraham Maslow mengidentifikasi bahwa pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus dilakukan sebelum seseorang dapat berfokus pada kebutuhan yang lebih tinggi. Berikut ini penjelasan dari Robbins & Judge, (2022) yaitu:

1) *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisik)

Yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan, dan lain-lainnya.

2) *Safety and Security Needs* (Keamanan dan Keselamatan)

Adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

3) *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan Sosial)

Adalah kebutuhan sosial, seperti memiliki teman, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.

4) *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan akan Pengakuan)

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan, serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5) *Self Actualization* (Aktualisasi Diri)

kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja.

Adapun menurut Mangkunegara, (2021) menyebutkan bahwa indikator motivasi yaitu kerja keras, orientasi masa depan, tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, pemanfaatan waktu dan rekan kerja yang dipilih.

2.2.4 Budaya Organisasi

2.2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Kesadaran tentang keberhasilan kinerja berakar pada nilai-nilai yang bermula dari adat istiadat, kebiasaan, agama dan kaidah lainnya yang menjadi suatu keyakinan selanjutnya menjadi kebiasaan dalam perilaku orang-orang dalam melaksanakan pekerjaan. Sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari itulah yang kemudian dinamakan budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal Mangkunegara, (2021). Budaya organisasi yang baik dapat menghasilkan karyawan dengan moralitas yang tinggi, karena budaya tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap, perilaku, dan cara kerja para pegawai. Dengan budaya yang positif, para pegawai cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, etika kerja yang baik, serta komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Budaya organisasi adalah sistem persepsi bersama atau makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari

yang lain Robbins & Judge, (2022). Pendapat ini menekankan pentingnya kesepakatan nilai-nilai dan makna yang dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, simbol-simbol, cerita-cerita, kepahlawanan, dan sumber daya yang memiliki arti khusus bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi menghadirkan rasa emosional, bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi (Sutrisno, 2020).

Selanjutnya, menurut Agustini, (2019) budaya organisasi juga dapat dianggap sebagai kebiasaan yang diadopsi oleh sekelompok individu dalam organisasi dan menjadi nilai serta gaya hidup yang diikuti oleh anggota selanjutnya. Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan atau pola yang menjadi dasar tindakan dan perilaku dalam suatu organisasi. Budaya ini mencakup nilai-nilai, harapan, kebiasaan, serta keyakinan bersama yang dijunjung oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan ini berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan setiap individu dalam melaksanakan tugasnya dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk sikap dan perilaku yang mendukung tercapainya visi dan misi organisasi secara efektif.

2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Pada suatu organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai tujuan. Menurut Robbins & Judge, (2022) tujuan adanya budaya organisasi antara lain:

- 1) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi.
- 2) Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri,

- 3) Meningkatkan stabilitas sosial.
- 4) Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins et al., 2017) sebagai berikut:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang dieratkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

2.2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk lingkungan kerja serta kinerja pegawai dalam suatu instansi atau organisasi. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi cara kerja, interaksi antar individu, serta sikap yang berkembang di dalam organisasi. Berikut ini adalah penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut menurut beberapa ahli, yang memberikan wawasan lebih dalam tentang bagaimana faktor-faktor ini dapat membentuk dan memengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan. Menurut

Andayani & Tirtayasa, (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terdiri dari:

- 1) Faktor eksternal: Segala hal yang berada di luar organisasi namun memiliki pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya.
- 2) Faktor internal: Budaya organisasi yang dianut oleh seluruh sumber daya manusia dalam organisasi, yang sangat berperan dalam mendukung kinerja organisasi.

Sedangkan menurut Lewaherilla et al., (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi mencakup:

- 1) Kondisi fisik: Kesehatan tubuh yang baik dan terhindar dari penyakit berkepanjangan akan mendukung aktivitas sehari-hari dan kinerja.
- 2) Kondisi mental perilaku: Pikiran, emosi, dan kondisi kejiwaan seseorang mempengaruhi perilaku dan interaksi di lingkungan kerja.
- 3) Kondisi sosial ekonomi dan budaya: Status sosial yang mencerminkan peran yang diakui secara wajar dalam masyarakat, serta pemenuhan kebutuhan dasar sebagai anggota masyarakat.
- 4) Kondisi lingkungan khusus: Lingkungan tertentu, seperti lingkungan keluarga atau lingkungan kerja, dapat memengaruhi kebahagiaan dan keseimbangan individu.

Dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, suatu organisasi dapat mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu mendapatkan perhatian khusus dan dikelola dengan baik. Hal ini penting untuk menciptakan budaya organisasi yang tidak hanya mendukung, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.2.4.4 Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge, (2022) terdapat alat ukur penting budaya organisasi diantaranya yaitu:

1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Pegawai memiliki dorongan untuk terus berinovasi seperti berkegiatan dalam melakukan pekerjaannya serta berani mengambil risiko dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakannya. Menguasai pemahaman inovasi dan keberanian mengambil risiko.

2) Perhatian terhadap detail

Pegawai memiliki perhatian terhadap detail dalam melaksanakan pekerjaannya seperti memperhatikan posisi kecermatan, menganalisis, dan perhatian pada setiap rincian pekerjaan.

3) Berorientasi pada hasil

Pegawai mampu mencapai target atau hasil yang telah ditentukan serta mampu manajemen pekerjaannya, yang menghasilkan pekerjaan tersebut berfokus pada hasil yang ingin dicapai.

4) Berorientasi kepada manusia

Pegawai memberikan pelayanan yang baik kepada orang yang dilayani, hal tersebut akan sangat berdampak baik kepada orang yang dilayani dan untuk pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

5) Berorientasi tim

Pegawai pada kantornya memiliki hubungan yang baik dengan anggota sehingga mampu bekerjasama dengan anggota-anggota lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.

6) Agresif

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Andjarwati, (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan faktor-faktor intrinsik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan harapan.

Menurut penelitian Setiawan & Frendika, (2023), Sembiring et al.,(2021); dan Farisi & Nurhayati,(2024)juga menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.Motivasi merupakan sentral manajemen, sebab menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan cara mereka melakukan pekerjaan di dalam organisasi.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Monce, (2016) budaya organisasi memengaruhi cara pegawai memandang pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai identitas, penambah komitmen, alat pengorganisasian anggota,menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol perilaku.

Penelitian Yusnandar, & Viawanty, (2021); Saripuddin, (2015) dan Jufrizen, & Intan, (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung kerja sama, komunikasi yang baik, dan saling menghargai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.Gultom, (2014) Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.Budaya organisasi ini adalah cara orang berpikir, merasakan, dan berperilaku berdasarkan pola-pola yang ada di dalam

atau di seluruh organisasi. Berdasarkan beberapa definisi di atas, sistem atau pola sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, dan ritual yang dibentuk, dikembangkan, dan diwariskan oleh anggota organisasi disebut budaya organisasi. Budaya organisasi menentukan bagaimana kelompok merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam dan berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi, pernyataan dari (Juliawati et al., 2024).

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menyebabkan seseorang mau dan rela mengerahkan kemampuan, keahlian, tenaga, dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Harahap & Hazmanan, (2019) menunjukkan semangat kerja serta kesadaran untuk menaati peraturan yang berlaku. Pasaribu et al., (2023) Motivasi kerja juga merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila menginginkan setiap karyawan dapat memberikan andil positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Nasution et al., (2023) Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mendorong karyawannya untuk menumbuhkan motivasi agar karyawan dapat melakukan hal yang positif dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan (Ardhiansyah et al., 2021).

Sedangkan Motivasi kerja berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja pegawai, termasuk tingkat kedisiplinan. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih patuh terhadap jam kerja, prosedur kerja, dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan

upaya yang tinggi untuk mencapai tujuantujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu Farhan & Indriyaningrum, (2023).

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja

Budaya organisasi banyak dijelaskan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi. Bakhri et al., (2022) mendefinisikan 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 eskternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan kepada anggotaanggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

2.3.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja yang baik menciptakan keteraturan dan kelancaran dalam pelaksanaan pekerjaan. Lase et al., (2024) Prayogi et al., (2019) Hasil penelitian Jufrizen & Sitorus, (2021); (Arda, 2017); dan Harahap & Tirtayasa, (2020) menyimpulkan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Disiplin kerja yang tinggi akan menciptakan kondisi kerja yang tertib dan nyaman, sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja ialah perasaan

tidak memberikan sokongan ataupun memberikan sokongan yang dirasakan pegawai ketika bekerja. Siswadi, (2016) Tiap-tiap pekerja mempunyai karakteristik yang memiliki diversifikasi sesuai tinggi rendahnya kepuasan kerja, sehingga tingkat kepuasan kerja yang dimiliki bervariasi (Azzahra et al., 2024).

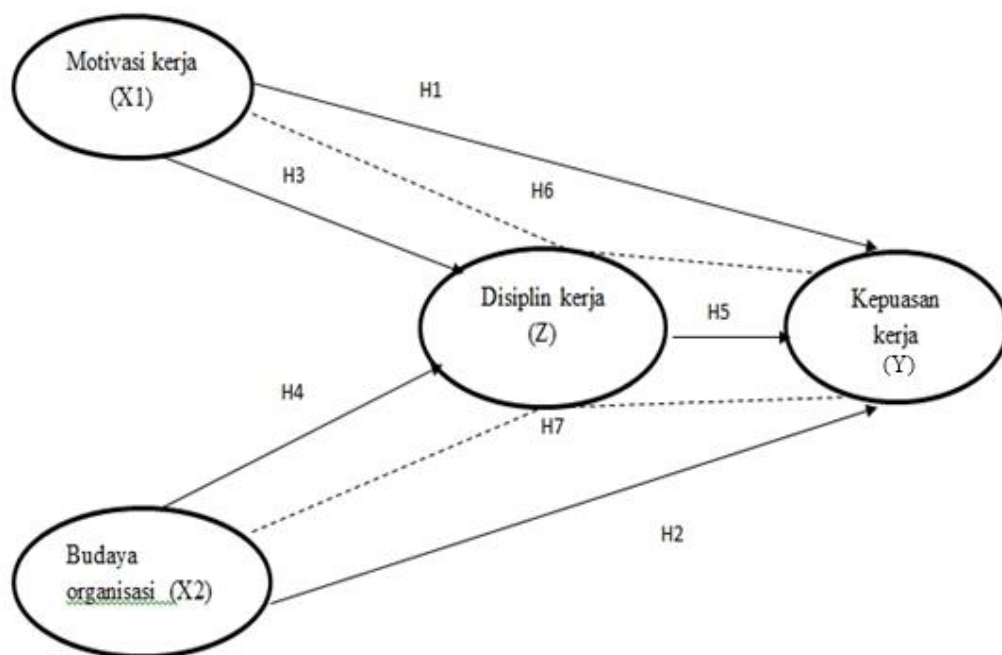
2.3.6 Peran Disiplin Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan menaati peraturan kerja. Hal tersebut akan meningkatkan disiplin kerja pegawai Inayah & Subagio, (2025). Hasibuan & Munasib, (2020) Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai diperlukan adanya kerjasama tim yang baik sebagai penunjang kegiatan organisasi. Prayogi & Nursidin, (2018) Motivasi dibutuhkan agar karyawan yang bekerja dapat bekerja lebih baik lagi. Adanya komunikasi yang baik dapat menimbulkan suasana kerja yang lebih harmonis.

Kerjasama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Teamwork dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Yaqin et al., (2023) menjelaskan bahwa kondisi kerja yang tertib dan teratur akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja.

2.3.7 Peran Disiplin Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku kerja pegawai, termasuk kedisiplinan. Ujiyanto et al., (2020) menambahkan bahwa disiplin kerja yang terbentuk dari budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pratama & Pasaribu, (2020) Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya. Indriani & Rahimi, (2025). Lingkungan kerja yang tertib dan nyaman tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Secara keseluruhan kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Karangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori, kerangka berpikir, serta penelitian terdahulu yang relevan mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
4. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
5. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
6. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
7. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *assosiatif* dan *kuantitatif*. Menurut (Sugiyono, 2020), pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2020).

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2020) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap emosional pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isi pekerjaan 2. Supervisi 3. Organisasi dan manajemen 4. Kesempatan untuk maju 5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial 6. Rekan Kerja 7. Kondisi Kerja (Rivai, 2018)
Disiplin Kerja (Z)	Disiplin kerja merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat Kehadiran 2. Tata Cara Kerja 3. Ketaatan pada atasan 4. Kesadaran Bekerja 5. Tanggung jawab (Agustini, 2019)
Motivasi Kerja (X1)	Motivasi kerja adalah dorongan atau kekuatan dari dalam diri seseorang yang membuat individu bersemangat, giat, dan konsisten dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab di tempat kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja Keras 2. Orientasi Masa Depan 3. Tingkat Cita-Cita Yang Tinggi 4. Orientasi Tugas/Sasaran 5. Usaha Untuk Maju 6. Ketekunan 7. Pemanfaatan Waktu 8. Rekan Kerja Yang Dipilih(Mangkunegara, 2021)
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk sikap dan perilaku yang mendukung tercapainya visi dan misi organisasi secara efektif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Berorientasi pada hasil 4. Berorientasi kepada manusia 5. Berorientasi tim 6. Agresif 7. Stabil (Robbins & Judge, 2022)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Pangeran Diponegoro Nomor 30, Medan, Sumatera Utara. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Biro Umum SETDAPROVSU merupakan salah satu unit kerja pemerintahan yang memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran administrasi dan pelayanan internal pemerintahan daerah, serta relevan dengan

permasalahan penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja pegawai.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian ini dilakukan mulai November 2025 sampai dengan selesai, dengan Rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2 Jadwal Penelitian

No	Keterangan	Bulan/Minggu Tahun 2025 /2026																							
		November 2025				Desember 2025				Januari 2026				Februari 2026				Maret 2026				April 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
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Riset Awal		■	■																					
3	Pembuatan Proposal					■	■	■	■																
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■												
5	Seminar Proposal													■											
6	Penyusunan Skripsi														■	■	■								
7	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■				
8	Sidang Meja Hijau																								■

Sumber: Diolah Oleh Peneliti Januari 2026

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2020) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 81 orang.

Tabel 3.3 Data Pangkat atau Golongan ASN

No	Pangkat/Golongan	Lk	Pr	Jumlah
1	Penta Tingkat I (III/d)	6	8	14
2	Penata (III/c)	5	6	11
3	Penata Muda Tingkat I (III/b)	6	8	14
4	Penata Muda (III/a)	7	8	15
5	Pengatur Tingkat I (II/d)	6	3	9
6	Pengatur Muda (II/a)	1	-	1
7	Juru Tingkat I (I/d)	1	-	1
8	Juru Muda (I/a)	-	-	-
Total		32	49	81

Sumber: Biro Umum Setda Provsu

Berdasarkan jumlah ASN sebanyak 81 orang dengan dominasi pada golongan III serta jumlah perempuan lebih banyak dibanding laki-laki. Setelah ditambahkan PPPK paruh waktu sebanyak 74 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2020) sampel dapat ditentukan dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian apabila jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan. Oleh karena itu, seluruh pegawai Biro Umum SETDAPROVSU dijadikan sebagai responden penelitian.

Tabel 3.4 Daftar Pegawai Biro Umum SETDAPROVSU

No	Keterangan	Lk	Pr
1.	Kepala Biro Umum	1	-
2.	Bagian Rumah Tangga	16	8
3.	Bagian Administrasi Keuangan dan Aset	56	15
4.	Bagian Tata Usaha	29	30
Jumlah		101	53
Total		155 Pegawai	

Sumber: Biro Umum Setdaprovsu

Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{155}{1 + 155 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 60,78$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian inisebesar 61 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Sugiyono, 2020) ada banyak alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.

2. *Interview* (Wawancara)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

3. Angket

Angket merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Angket yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.5. Skala Likert

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 SEM-PLS

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2020). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan *Partial Least Square* (PLS) yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang

menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), serta analisis model struktural (*inner model*), (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis(outer model)* menggunakan empat pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2020). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang

diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2018) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair Jr et al., 2022).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair Jr et al., 2022).

3.6.2 Analisis Model Struktural(*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*(Hair Jr et al., 2022).

3.6.2.1 *R-Square*

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

Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- 1) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
- 2) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- 3) nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair Jr et al., 2022).

3.6.2.2 *f² Effect Size (f-Square)*

f² Effect Size (f-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *f-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $f^2 = 0.02$ → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Jika nilai $f^2 = 0.15$ → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Jika nilai $f^2 = 0.35$ → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct*

effect adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

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*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

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

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Y), 12 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X1), 12 pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X2), dan 12 pernyataan untuk variabel disiplin kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 61 orang sebagai sampel penelitian.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	35	57,4%
2	Perempuan	26	42,6%
	Total	61	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan tabel identitas responden menurut jenis kelamin, dari total 61 pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang menjadi responden, sebanyak 35 orang atau 57,4% berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 26 orang atau 42,6% berjenis kelamin perempuan. Data ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara relatif didominasi oleh laki-laki, meskipun jumlah pegawai perempuan juga cukup signifikan. Perbedaan proporsi ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik jabatan dan struktur organisasi di lingkungan biro umum yang sebagian besar berkaitan dengan administrasi, pengelolaan aset, dan operasional perkantoran.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SMA/SMK	18	29,5%
2	D3	10	16,4%
3	S1	25	41,0%
4	S2	8	13,1%
	Total	61	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, responden paling banyak memiliki pendidikan S1 yaitu sebanyak 25 orang atau 41,0%. Selanjutnya diikuti oleh SMA/SMK sebanyak 18 orang (29,5%), D3 sebanyak 10 orang (16,4%), dan S2 sebanyak 8 orang (13,1%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1), yang mencerminkan kualitas sumber daya manusia yang cukup baik di lingkungan instansi pemerintahan. Keberadaan pegawai dengan pendidikan S2 juga menunjukkan adanya peningkatan kompetensi akademik dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi. Tingkat pendidikan yang beragam ini dapat memengaruhi pola kerja, motivasi, serta pemahaman terhadap budaya organisasi dan disiplin kerja dalam instansi tersebut.

4.1.2.3 Status

Tabel 4.3. Status

No	Status	Jumlah	Persentase
1	Menikah	39	63,9%
2	Belum Menikah	22	36,1%
	Total	61	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan status pernikahan, sebanyak 39 orang atau 63,9% responden berstatus menikah, sedangkan 22 orang atau 36,1% berstatus belum menikah. Mayoritas pegawai yang telah menikah menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase kehidupan yang relatif stabil secara sosial dan

keluarga. Status pernikahan dapat memengaruhi tingkat tanggung jawab, kedisiplinan, serta motivasi kerja pegawai, karena pegawai yang telah menikah umumnya memiliki tanggung jawab keluarga yang mendorong mereka untuk bekerja lebih stabil dan konsisten.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.4. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurangsetuju	3
Tidaksetuju	2
Sangat Tidaksetuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4	6,6	31	50,8	23	37,7	3	4,9	0	0	61	100
2	11	18	23	37,7	25	41	2	3,3	0	0	61	100
3	13	21,3	36	59	11	18	1	1,6	0	0	61	100
4	16	26,2	32	52,5	11	18	2	3,3	0	0	61	100
5	5	8,2	42	68,9	14	23	0	0	0	0	61	100
6	4	6,6	34	55,7	17	27,9	6	9,8	0	0	61	100
7	6	9,8	33	54,1	17	27,9	5	8,2	0	0	61	100
8	24	39,3	15	24,6	19	31,1	3	4,9	0	0	61	100
9	7	11,5	34	55,7	16	26,2	4	6,6	0	0	61	100
10	13	21,3	26	42,6	19	31,1	3	4,9	0	0	61	100
11	16	26,2	34	55,7	10	16,4	1	1,6	0	0	61	100
12	18	29,5	30	49,2	10	16,4	3	4,9	0	0	61	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 50,8%.
- 2) Jawaban responden saya merasa nyaman bekerja di biro umum setda provsu mayoritas responden menjawab setuju sebesar 37,7%.
- 3) Jawaban responden saya merasa puas dengan lingkungan kerja di organisasi ini mayoritas responden menjawab setuju sebesar 59%.
- 4) Jawaban responden saya merasa puas dengan hubungan kerja antar pegawai mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 52,5%.
- 5) Jawaban responden saya merasa puas dengan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68,9%.
- 6) Jawaban responden saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 55,7%.
- 7) Jawaban responden saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 54,1%.
- 8) Jawaban responden saya merasa organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 39,3%.
- 9) Jawaban responden saya merasa puas dengan penghargaan yang diberikan atas pekerjaan saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 55,7%.
- 10) Jawaban responden saya merasa pekerjaan saya memberikan kepuasan secara pribadi bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 42,6%.

- 11) Jawaban responden saya merasa kondisi kerja di organisasi ini mendukung kenyamanan bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 55,7%.
- 12) Jawaban responden secara keseluruhan saya merasa puas bekerja di organisasi ini mayoritas responden menjawab setuju sebesar 49,2%.

4.1.4.2 Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berdasarkan penyebaran diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	23	34	55,7	11	18	2	3,3	0	0	61	100
2	17	27,9	29	47,5	13	21,3	2	3,3	1	1	61	100
3	7	11,5	40	65,6	14	23	0	0	0	0	61	100
4	5	8,2	30	49,2	17	27,9	9	14,8	0	0	61	100
5	4	6,6	38	62,3	14	23	56	8,2	0	0	61	100
6	5	8,2	33	54,1	18	29,5	5	8,2	0	0	61	100
7	24	39,3	15	24,6	19	31,1	0	0	3	4,9	61	100
8	22	36,1	10	16,4	17	27,9	12	19,7	0	0	61	100
9	14	23	33	54,1	11	18	3	4,9	0	0	61	100
10	16	26,2	30	49,2	13	21,3	2	3,3	0	0	61	100
11	8	13,1	38	62,3	14	23	1	1,6	0	0	61	100
12	5	8,2	30	49,2	18	29,5	8	13,1	0	0	61	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban respondensaya memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja dengan baik di biro umum setda provsu mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 55,7%.
- 2) Jawaban responden saya berusaha meningkatkan kinerja agar dapat memberikan hasil terbaik bagi organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,5%.

- 3) Jawaban responden saya merasa termotivasi untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 65,6%.
- 4) Jawaban respondensaya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 49,2%.
- 5) Jawaban responden saya merasa pekerjaan yang ssaya lakukan memiliki arti penting bagi organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 62,3%.
- 6) Jawaban responden saya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan prestasi kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 54,1%.
- 7) Jawaban responden saya berusaha bekerja lebih baik dibandingkan sebelumnya konsumen mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 39,3%.
- 8) Jawaban responden saya merasa terdorong untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 36,1%.
- 9) Jawaban responden saya merasa bangga apabila mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik mayoritas responden menjawab setuju sebesar 54,1%.
- 10) Jawaban responden saya merasa termotivasi untuk meningkatkan kemampuan kerja saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 49,2%.
- 11) Jawaban responden saya merasa terdorong untuk bekerja lebih produktif setiap hari mayoritas responden menjawab setuju sebesar 62,3%.
- 12) Jawaban responden saya berusaha mencapai hasil kerja yang optimal mayoritas responden menjawab setuju sebesar 49,2%.

4.1.4.3 Variabel Budaya Organisasi(X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	18	33	54,1	15	24,6	2	3,3	0	0	61	100
2	16	26,2	31	50,8	11	18	3	4,9	0	0	61	100
3	15	24,6	32	52,5	12	19,7	2	3,3	0	0	61	100
4	12	19,7	34	55,7	13	2,3	2	3,3	0	0	61	100
5	6	9,8	37	60,7	15	24,6	3	4,9	2	2,1	61	100
6	4	6,6	34	55,7	15	24,6	8	13,1	0	0	61	100
7	15	24,6	29	47,5	13	21,3	4	6,6	0	0	61	100
8	27	44,3	10	16,4	17	31,1	2	3,3	3	4,9	61	100
9	14	23	31	50,8	15	24,6	1	1,6	2	2,1	61	100
10	17	27,9	30	49,2	11	18	3	4,9	0	0	61	100
11	19	31,1	29	47,5	12	19,7	1	1,6	0	0	61	100
12	13	21,3	32	52,5	13	21,3	3	4,9	0	0	61	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel budaya organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden nilai dan norma yang berlaku di biro umum setda provsu dipahami oleh pegawai mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 54,1%.
- 2) Jawaban responden pegawai diorganisasi ini menjunjung tinggi sikap profesional dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 50,8%.
- 3) Jawaban responden hubungan kerja antar pegawai di organisasi ini terjalin dengan baik mayoritas responden menjawab setuju sebesar 52,5%.
- 4) Jawaban responden pegawai sling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 55,7%.

- 5) Jawaban responden pimpinan memberikan contoh perilaku kerja yang baik kepada pegawai mayoritas responden menjawab setuju sebesar 60,7%.
- 6) Jawaban responden budaya kerja di organisasi ini mendorong pegawai untuk bekerja disiplin mayoritas responden menjawab setuju sebesar 55,7%.
- 7) Jawaban responden pegawai di organisasi ini saling menghargai satu sama lain mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 47,5%.
- 8) Jawaban responden organisasi memiliki aturan kerja yang jelas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 44,3%.
- 9) Jawaban responden pegawai berusaha menjaga nama baik organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 50,8%.
- 10) Jawaban responden budaya organisasi mendorong tercapainya kerja sama yang baik mayoritas responden menjawab setuju sebesar 49,2%.
- 11) Jawaban responden komunikasi antar pegawai dan pimpinan berjalan dengan baik mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 47,5%.
- 12) Jawaban responden organisasi menanamkan nilai tanggung jawab kepada setiap pegawai mayoritas responden menjawab setuju sebesar 52,5%

4.1.4.4 Variabel Disiplin Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel disiplin kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	21,3	36	59	11	18	1	1,6	0	0	61	100
2	16	26,2	32	52,5	11	18	2	3,3	1	1	61	100
3	5	8,2	42	68,9	14	23	0	0	0	0	61	100
4	4	6,6	34	55,7	17	27,9	6	9,8	0	0	61	100
5	3	4,9	39	63,9	14	23	5	8,2	0	0	61	100
6	6	9,8	32	52,5	19	31,1	4	6,6	0	0	61	100
7	26	42,6	14	23	18	29,5	0	0	3	4,9	61	100
8	21	34,4	11	18	15	24,6	14	23	0	0	61	100

9	19	31,1	29	47,5	12	19,7	1	1,6	0	0	61	100
10	21	34,4	25	41	11	18	4	6,6	0	0	61	100
11	12	19,7	35	57,4	14	23	0	0	0	0	61	100
12	11	18	26	42,6	17	27,9	7	11,5	0	0	61	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel disiplin kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu datang tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 59%.
- 2) Jawaban responden saya mematuhi peraturan yang berlaku di organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 52,5%.
- 3) Jawaban responden saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 68,9%.
- 4) Jawaban responden saya menggunakan waktu kerja secara efektif mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 55,7%.
- 5) Jawaban responden saya melakukan tugas sesuai dengan prosedur yang berlaku mayoritas responden menjawab setuju sebesar 63,9%.
- 6) Jawaban responden saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 52,5%.
- 7) Jawaban responden saya tidak menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,6%.
- 8) Jawaban responden saya mematuhi aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 34,4%.
- 9) Jawaban responden saya menjaga sikap dan perilaku selama bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,5%.
- 10) Jawaban responden saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin mayoritas responden menjawab setuju sebesar 41%.

- 11) Jawaban responden saya berusaha mematuhi semua tata tertib yang berlaku mayoritas responden menjawab setuju sebesar 57,4%.
- 12) Jawaban responden saya menjaga tanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 42,6%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasilpengujiannya:

4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Jika nilai *outer loading* $\geq 0,70$, maka indikator dianggap valid karena menunjukkan korelasi yang kuat dengan variabel laten yang diukur. Jika nilai *outer loading* $< 0,70$, maka indikator dianggap kurang valid dan dapat dipertimbangkan untuk dihapus, kecuali jika indikator tersebut masih relevan secara teoritis dan berkontribusi signifikan terhadap reliabilitas konstruk secara keseluruhan.

Tabel 4.9. *Outer Loading*

	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
BO1	0,805			
BO10	0,795			
BO11	0,880			
BO12	0,850			
BO2	0,766			
BO3	0,818			
BO4	0,897			
BO5	0,700			
BO6	0,721			
BO7	0,705			
BO8	0,774			
BO9	0,815			
DK1		0,818		

DK10		0,735		
DK11		0,790		
DK12		0,791		
DK2		0,763		
DK3		0,711		
DK4		0,745		
DK5		0,751		
DK6		0,703		
DK7		0,719		
DK8		0,777		
DK9		0,815		
KK1			0,784	
KK10			0,749	
KK11			0,859	
KK12			0,785	
KK2			0,778	
KK3			0,866	
KK4			0,815	
KK5			0,778	
KK6			0,792	
KK7			0,757	
KK8			0,734	
KK9			0,747	
MK1				0,772
MK10				0,776
MK11				0,714
MK12				0,702
MK2				0,778
MK3				0,783
MK4				0,788
MK5				0,785
MK6				0,744
MK7				0,702
MK8				0,772
MK9				0,731

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan

hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*.

Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,608
Disiplin Kerja	0,593
Kepuasan Kerja	0,592
Motivasi Kerja	0,590

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Nilai *cronbach's alpha* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator dalam satu konstruk memiliki hubungan yang kuat dan konsisten. Adapun interpretasi umum terhadap nilai *cronbach's alpha* adalah:

- 1) Jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$, maka reliabilitas konstruk dinyatakan sangat baik
- 2) Jika nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,60–0,70, maka reliabilitas masih dapat diterima, terutama dalam penelitian bersifat eksploratif.

Tabel 4.11. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,891
Disiplin Kerja	0,840
Kepuasan Kerja	0,840
Motivasi Kerja	0,820

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Nilai *Composite Reliability* (CR) yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki stabilitas dan kesesuaian yang baik dalam mengukur konstruk. Secara umum, kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $CR > 0,70$, maka konstruk dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.
- 2) Jika nilai $CR < 0,70$, maka konstruk dianggap kurang reliabel, karena konsistensi antar indikator belum memenuhi batas minimum yang disarankan.

Tabel 4.12. Composite Reliability

	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,916
Disiplin Kerja	0,868
Kepuasan Kerja	0,863
Motivasi Kerja	0,856

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 R-Square

R^2 menggambarkan proporsi varians variabel dependen yang dapat diterangkan oleh konstruk-
konstruk independen yang berpengaruh terhadapnya. Semakin tinggi nilai *R-Square*, semakin baik kemampuan prediktif model tersebut. Sebaliknya, nilai *R-Square* yang rendah menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang terbatas terhadap variabel yang diteliti. Interpretasi nilai *R-Square* dalam

analisis PLS-SEM dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) $R^2 \leq 0,25$ → menunjukkan kemampuan penjelasan model tergolong rendah.
- 2) $R^2 < 0,70$ → menunjukkan kemampuan penjelasan model berada pada tingkat sedang atau moderat.
- 3) $R^2 \geq 0,70$ → menunjukkan model memiliki kemampuan prediktif yang tinggi dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.13. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Disiplin Kerja	0,808	0,801
Kepuasan Kerja	0,892	0,886

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.886 Artinya kemampuan variabel motivasi kerjadan budaya organisasidalam menjelaskan kepuasan kerja adalah sebesar 88,6% dengan demikian model tergolong tinggi. *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.801. Artinya kemampuan variabel motivasi kerjadan budaya organisasidalam menjelaskan disiplin kerja adalah sebesar 80,1% dengan demikian model tergolong tinggi.

4.2.2.2 F-Square

Ukuran efek atau *F-Square* (F^2) digunakan untuk menilai sejauh mana kontribusi relatif suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen di dalam model struktural. Nilai *F-Square* menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen secara substantif. Perhitungan F^2 dilakukan dengan membandingkan perubahan nilai *R-Square* sebelum dan sesudah konstruk eksogen tertentu dihapus dari model. Kriteria *F-Square* adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang

sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14. F-Square

	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja
Budaya Organisasi	0,155	0,025
Disiplin Kerja		1,024
Motivasi Kerja	2,253	0,051

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 0,051, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel budaya organisasi terhadap Y kepuasan kerja memiliki nilai = 0,025, maka efek yang k dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel motivasi kerja terhadap disiplin kerja memiliki nilai = 2,253, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel budaya organisasi terhadap disiplin kerja memiliki nilai = 0,155, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel disiplin kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 1,024, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan.

Tabel 4.15. *Direct Effect*

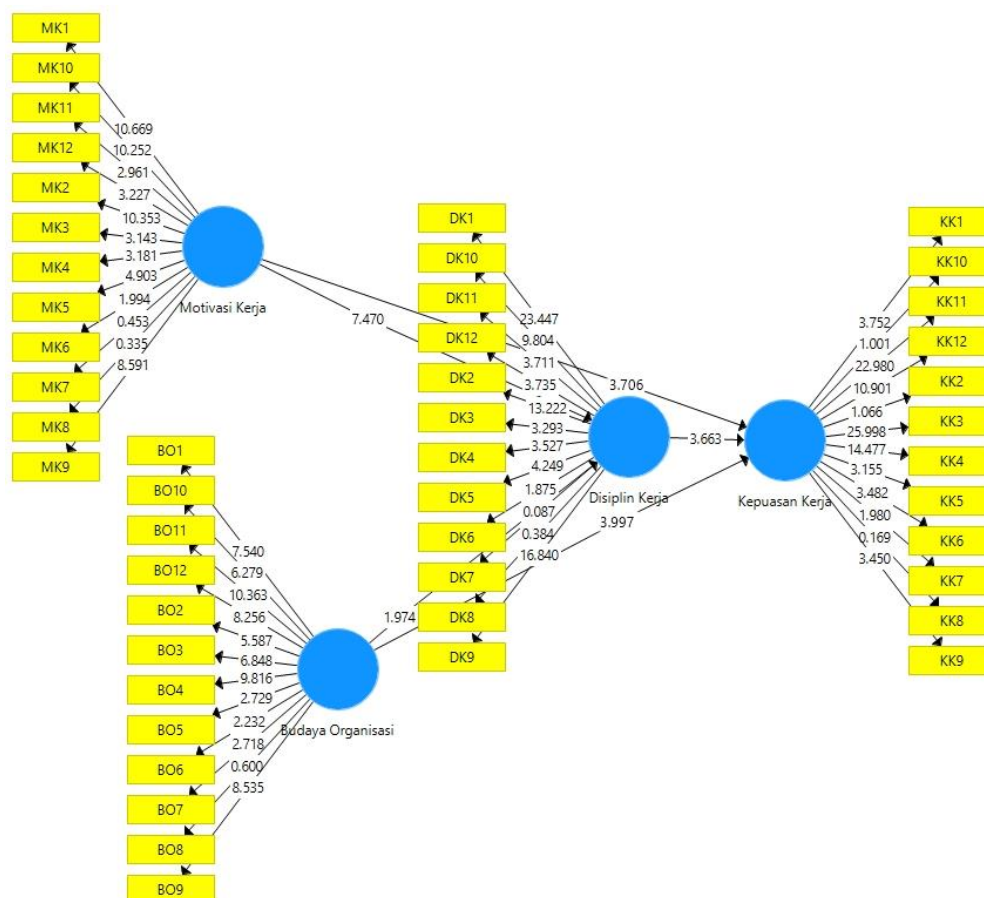
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Disiplin Kerja	0,203	0,214	0,103	1,974	0,049
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,766	0,768	0,267	3,997	0,000
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,760	0,760	0,208	3,663	0,000
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	0,775	0,770	0,104	7,470	0,000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,658	0,757	0,223	3,706	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|)=3,706$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|)=3,997$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|)=7,470$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|)=1,974$ dan $P-Value = 0,049 < 0.05$ artinya, pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,663$ dan $P-Values = 0,000 < 0.05$, artinya, pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja adalah

positif dan signifikan.



Gambar 4.1. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

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). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah :

- 1) Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator disiplin kerja, memediasi pengaruh variabel eksogen motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja).

- 2) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator disiplin kerja, tidak memediasi pengaruh variabel eksogen motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap variabel endogen kepuasan kerja.

Tabel 4.16. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,554	0,563	0,186	2,799	0,006
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,589	0,587	0,200	2,945	0,003

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.15 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$ adalah 2,945, dengan $P\text{-Values} 0,003 < 0.05$ (signifikan), maka disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
- 2) Pengaruh tidak langsung $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$ adalah 2,799 dengan $P\text{-Values} 0,006 < 0.05$ (signifikan), maka disiplin kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

Tabel 4.17. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Disiplin Kerja	0,203	0,214	0,103	1,974	0,049
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,721	0,731	0,229	3,705	0,000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,760	0,760	0,208	3,663	0,000
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	0,775	0,770	0,104	7,470	0,000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,747	0,744	0,117	6,393	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2026)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 6,393 dengan $P\text{-Values}$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,705 dengan $P\text{-Values}$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 7,470 dengan $P\text{-Values}$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan budaya organisasi dan disiplin kerja nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 1,974 dengan $P\text{-Values}$ $0,049 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan disiplin kerja dan kepuasan kerja nilai $T\text{Statistics}(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,663 dengan $P\text{-Values}$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan

kerja, nilai $TStatistics(/O/STDEV/) = 3,706$ dan $P- Values 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Menurut (Andjarwati, 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan faktor-faktor intrinsik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan harapan.

Menurut penelitian (Setiawan & Frendika, 2023)(Sembiring et al., 2021); dan (Farisi & Nurhayati, 2024) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi merupakan sentral manajemen, sebab menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan cara mereka melakukan pekerjaan di dalam organisasi.

4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, nilai $TStatistics(/O/STDEV/) = 3,997$ dan $P- Values 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Menurut (Monce, 2016) budaya organisasi memengaruhi cara pegawai memandang pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai identitas, penambah komitmen, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol perilaku.

Penelitian (Yusnandar, & Viawanty, 2021); (Saripuddin, 2015) dan

(Jufrizen, & Intan, 2021) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung kerja sama, komunikasi yang baik, dan saling menghargai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi ini adalah cara orang berpikir, merasakan, dan berperilaku berdasarkan pola-pola yang ada di dalam atau di seluruh organisasi. Berdasarkan beberapa definisi di atas, sistem atau pola sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, dan ritual yang dibentuk, dikembangkan, dan diwariskan oleh anggota organisasi disebut budaya organisasi. Budaya organisasi menentukan bagaimana kelompok merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam dan berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi, pernyataan dari (Dina Dwi Juliawati et al., 2024).

4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja, nilai $TStatistics(/O/STDEV/) = 7,470$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,004 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menyebabkan seseorang mau dan rela mengerahkan kemampuan, keahlian, tenaga, dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan semangat kerja serta kesadaran untuk menaati peraturan yang berlaku. Motivasi kerja juga merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila menginginkan setiap karyawan dapat memberikan andil positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mendorong karyawannya untuk menumbuhkan motivasi agar karyawan dapat melakukan hal yang positif dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan (Ardhiansyah et al., 2021).

Sedangkan Motivasi kerja berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja pegawai, termasuk tingkat kedisiplinan. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih patuh terhadap jam kerja, prosedur kerja, dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuantujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Farhan & Indriyaningrum, 2023).

4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 1,974$ dan $P-Values 0,049$ dengan taraf signifikan $0,049 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap disiplin kerja.

Budaya organisasi banyak dijelaskan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi. (Bakhri et al., 2022) mendefinisikan 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 dengan cukup

baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

4.3.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, nilai $TStatistics(O/STDEV)= 3,663$ dan $P-Values 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja.

Bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja yang baik menciptakan keteraturan dan kelancaran dalam pelaksanaan pekerjaan (Lase et al., 2024). Hasil penelitian (Jufrizen & Sitorus, 2021); (Arda, 2017); dan (Harahap & Tirtayasa, 2020) menyimpulkan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Disiplin kerja yang tinggi akan menciptakan kondisi kerja yang tertib dan nyaman, sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja ialah perasaan tidak memberikan sokongan ataupun memberikan sokongan yang dirasakan pegawai ketika bekerja. Tiap-tiap pekerja mempunyai karakteristik yang memiliki diversifikasi sesuai tinggi rendahnya kepuasan kerja, sehingga tingkat kepuasan kerja yang dimiliki bervariasi (Azzahra et al., 2024).

4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan

kerja melalui disiplin kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,945$ dan $P-Values 0,003$ dengan taraf signifikan $0,003 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (disiplin kerja) menjadi mediator antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan menaati peraturan kerja. Hal tersebut akan meningkatkan disiplin kerja pegawai (Inayah & Subagio, 2025). Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai diperlukan adanya kerjasama tim yang baik sebagai penunjang kegiatan organisasi.

Kerjasama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Teamwork dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan (Yaqin et al., 2023) menjelaskan bahwa kondisi kerja yang tertib dan teratur akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja.

4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,799$ dan $P-Values 0,006$ dengan taraf signifikan $0,006 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (disiplin kerja) menjadi

mediator antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku kerja pegawai, termasuk kedisiplinan.(Ujiyanto et al., 2020)menambahkan bahwa disiplin kerja yang terbentuk dari budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.Disiplin kerja dapat diartikan sebagai kekuatan yang berkembang didalam diri karyawan, yang mendorong mereka untuk memberikan nilai tinggi terhadap pekerjaan mereka dan perilaku mereka, serta memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri secara sukarela dengan peraturan dan keputusan yang ada(Indriani & Rahimi, 2025).Lingkungan kerja yang tertib dan nyaman tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 61 responden, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka akan semakin meningkat tingkat kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya, budaya organisasi yang baik dan kondusif mampu menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja, maka akan meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam bekerja.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Budaya organisasi yang baik akan mendorong pegawai untuk lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya.
6. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Artinya, disiplin kerja mampu menjadi perantara dalam meningkatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan perlu melakukan evaluasi terhadap kondisi kerja, baik dari segi lingkungan fisik, beban kerja, maupun sistem penghargaan. Perbaikan fasilitas kerja, komunikasi internal yang lebih terbuka, serta pemberian apresiasi atas kinerja pegawai dapat meningkatkan rasa nyaman dan penghargaan, sehingga kepuasan kerja dapat meningkat secara berkelanjutan.
2. Diperlukan program peningkatan motivasi seperti pelatihan pengembangan kompetensi, pemberian reward and recognition, serta peluang pengembangan karier yang jelas. Selain itu, pimpinan unit kerja perlu memberikan arahan dan dukungan yang konsisten agar pegawai merasa memiliki tujuan kerja yang jelas dan terdorong untuk bekerja lebih optimal.
3. Manajemen perlu memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi melalui sosialisasi rutin, role model dari pimpinan, serta integrasi nilai budaya dalam sistem penilaian kinerja. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar tercermin dalam perilaku dan aktivitas kerja sehari-hari.
4. Khususnya dalam ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan, perlu adanya pengawasan yang lebih tegas serta penerapan sistem reward and

punishment yang adil dan konsisten. Selain itu, pembinaan dan pendekatan persuasif juga penting agar disiplin tidak hanya terbentuk karena aturan, tetapi juga karena kesadaran dan tanggung jawab individu sebagai aparatur pemerintah.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Jumlah sampel dalam penelitian ini terbatas pada 61 responden, sehingga kemungkinan belum sepenuhnya merepresentasikan seluruh karakteristik pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Variabel yang diteliti hanya mencakup motivasi kerja, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Masih terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti harga, promosi, maupun faktor sosial yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
3. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran angket (kuesioner) yang bergantung pada persepsi dan kejujuran responden, sehingga terdapat kemungkinan bias subjektivitas dalam pengisian jawaban.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Uisu Press.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Andayani, M. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prima Indojoya Mandiri Kabupaten Lahat. *Motivasi :Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 796–804.
- Andjarwati, T. (2023). Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Encyclopedia Of Human Resource Management, Second Edition*, 1(1), 167–168. <https://doi.org/10.4337/9781800378841.H.4>
- Anggraini, S. D., Rony, Z. T., & Sari, R. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(1), 49–58.
- Ansori, A. R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pabrik Gula Meritjan Kediri. *Journal Of Business And Innovation Management*, 2(1), 246–257.
- Arda, M. (2017). No Titlepengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18.(1), 45–60
- Ardhiansyah, R., Retno, M., & Rini, H. P. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Cv. Pelita Offset Jombang. *Jisip (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(4), 46–55. <https://doi.org/10.58258/Jisip.V5i4.2366>
- Atikah, S., & Riwayati, H. E. (2021). *Strategies To Improve Employee Performance During The Covid-19 Pandemic Through Motivation And Leadership Style Mediated By Job Satisfaction Available Online*: <https://dinastipub.org/dijms>. 2(5), 713–723.
- Azzahra, W. K., Aziz, F. W. D. A., & Mubarak, M. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Candratex Sejati Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 4(1), 270–277.

- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/Jimb.V18i1.1395>
- Bakhri, S., Harjadisastra, D., & Khiswari, M. Z. (2022). Upaya Meningkatkan Komitmen Organisasi Melalui Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi : Sebuah Kajian Pustaka. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 1262–1271.
- Bhastary, M. D. (2020). *Pengaruh Etika Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 3(September), 160–170. *Manajenen*, 3(2), 160–170.
- Brury, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sar Sorong. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 1–16.
- Dari, W., Ekonomi, F., Muhammadiyah, U., & Utara, S. (2016). *Faktor Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Karyawan : Sebuah Studi Kasus*. *Sinambela*, 289–295.
- Debora, F., Pertiwi, J. M., Ester, G., & Korompis, C. Dan Umpung. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Kabupaten Minahasa Tenggara Pada Masa Pandemi Covid 19. *Indonesian Journal Of Public Health And Community Medicine*, 1, 18–27.
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect Of Job Satisfaction On Employee Performance Through Loyalty At Credit Union (Cu) Corporation Of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding*, 7(10), 480–489.
- Esisuarni, Alkadri, H., & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478–488.
- Farhan, R. M., & Indriyaningrum, K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *International Journal Of Accounting, Management, Economics And Social Sciences (Ijamesc)*, 1(6), 882–894.
- Farisi, S., & Nurhayati. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Senashtek* 2024, 2(1), 434–441. <https://doi.org/10.47065/Imj.V2i1.89>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 517–534.

- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares Konsep Teknik Dan Aplikasi Dengan Program Smart Pls 3.0*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Gifari, M. F. Al, & Hermana, C. (2025). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kajian Terhadap Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi. *Jpim: Jurnal penelitian ilmiah multidisipliner*, 1(4), 357–363.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(02), 176–184.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *Book Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R*. Springer.
- Handayani, S., & Arianti, N. (2016). Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 10(1), 104–117.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 566. <https://doi.org/10.32832/Manager.V2i4.3811>
- Hasibuan, M. R., & Harahap, R. H. (2022). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Anggota Badan Permusyawaratan Desa Di Desa Mananti Sosa Jae Human Resource Development In Improving The Performance Of Members Of The Village Consultative Body Of Mananti Sosa Jae Village*. 11(2), 674–691. <https://doi.org/10.31289/Perspektif.V11i2.6084>
- Hasibuan, S. H., & Munasib, A. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 3(September), 247–258.
- Ilman, J., Ilmu Manajemen, J., Syah, A., Puspitasari, I., Farisi, S., & Muhammadiyah Sumatera Utara, U. (2025). *Kinerja Karyawan: Motivasi Dan Kepuasan Kerja*. 13(2), 92. <https://journals.stimsukmamedan.ac.id/index.php/Ilman>

- Inayah, G., & Subagio, H. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Pt Wisata Titiannusantara Pelangi, Jakarta Barat. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, 2(3), 329–337.
<https://doi.org/10.61132/Jumabedi.V2i3.784>
- Indriani, I., & Rahimi, E. (2025). Analisis Budaya Kerja Dan Kedisiplinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Di Pt. Permodalan Nasional Madani Unit Cileungsi Bogor. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 16(4), 1–10. <https://doi.org/10.59188/Z7ns6643>
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Sintesa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 841–856.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-PLS) Menggunakan SmartPLS*. Universitas Batam.
- Juliawati, D. D., Anastasyiah, P. A., Cindy, A. H., & Windasari, W. (2024). Membangun Budaya Organisasi Yang Positif Untuk Mendukung Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. *Mamen: Jurnal Manajemen*, 3(2), 109–120. <https://doi.org/10.55123/Mamen.V3i2.3471>
- Kurniawan, W. L., & Susanto, N. (2024). Analisis Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt . Aneka Bintang Gading Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 577–588.
- Lase, Y., Lase, D., Telaumbanua, E., & Lase, H. (2024). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Kpu Kota Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2,(1), 47–58.
- Lewaherilla, N. C., Kurniullah, A. Z., Arsawan, I. W. E., Salim, N. A., Nurul Hikmah, A., Harto, P., Wisnujati, N. S., & Marditama, T. (2020). *Knowledge Management*. Zahir Publishing.
- Lubis, R. P., Pasaribu, F., & Tufty, Z. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 15 Medan. *Jurnal Akمامi (Akutansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(2), 258–272.
- Maharani, A., Tanjung, H., Pasaribu, F., Kunci, K., Kerja, K., Kerja, D., & Pegawai, K. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 30–41. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V5i1.10195>

- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt. Remaja Rosdakarya.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 296–308. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V3i2.5040>
- Manullang, W. T. A., Veronica, S. R., & Silalahi, E. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Hilon Sumatera. *Karya Ilmiah Manajemen*, 1(1), 10–21.
- Maulana, F., & Razati, G. (2019). Efek Lingkungan Kerja Sosial Dan Kepuasan Kerja Pada Loyalitas Karyawan Dalam Industri Jasa Properti. *Journal Of Business Education*, 4(3), 30–39.
- Monce Brury. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sar Sorong. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 1–16.
- Nasution, M. I., Kunci, K., & Pendahuluan, I. (2023). *Peran Kepemimpinan Demokratis Dan Dukungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja*.
- Nawir, M., Pd, M., Bachtiar, R. A., Afifah, S. R., Lestari, A., & Makassar, U. M. (2024). Indikator Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmiah Pgsd Fkip Universitas Mandiri*, 10(September), 301–320.
- Nisa, S. B. Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Pasaribu, S., Universitas, P., Sumatera, M., Kerja, K., & Kerja, K. (2023). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara*. 6(September), 82–91.
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). *Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*. 3(September), 259–272.
- Prayogi, M.A., & Nursidin, M. (2018). *Kinerja Karyawan Pemberian Bantuan Kepada Tenaga Yang Diberikanoleh Tenagaprofesionalkepelatihandalam. November*.
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). *Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention*. 20(1), 39–51.

- Puspita, D., & Widodo, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Persada Arkana Buana, Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(1), 53–66.
- Ramadhan, P., & Rudy, F. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Informasi Dengan Sistem Informasi Akuntansi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 3(4), 1–11.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Pt. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Decenzo, D. A. (2017). *Fundamentals Of Management* (10th Ed). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th Editi). Pearson.
- Saripuddin, J. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Umsu*, 3(2), 1–20.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V4i1.6775>
- Setiawan, S. P., & Frenrika, R. (2023). Pengaruh Self-Efficacy Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Kota Bandung. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*.
- Sianipar, R., Simatupang, P., & Damanik, D. (2022). Hrm Policy In Human Resources Development And Employee Motivation And Their Effect On Employee Performance Mesir Ponsel Pematangsiantar. *Enrichment: Journal Of Management*, 12(2), 2370–2376.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Upp Stim Ykpn.
- Sinaga, I. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Up3 Medan Irwan Nopian Sinaga Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. *Jurnal Visi Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 4(3), 18–34.

- Sisko, M., & Yuliaty, F. (2024). Jurnal Kesehatan Sainika Meditory. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb): A Literature Review, Jurnal Kesehatan Sainika Meditory*, 7(2), 1–11.
- Siswadi, Y. (2016). *Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Padapt. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan*. 17(01), 124–137.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group (Divisi Kencana).
- Syafrina, N. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Pns Pada Sd Negeri 37 Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis Riau Economic And Business Review*, 15(1), 1–14.
- Syah, A., Puspitasari, I., Farisi, S., & Nurhayati. (2025). Kinerja Karyawan: Motivasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilman (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 13(2), 92–105.
- Syukron, M., & Shofiyuddin, M. (2024). Determinasi Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis September*, 27(2), 223–236.
- Tantrianingrum, T., Suci, R. P., & Mas, N. (2024). Model Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Yang Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Guru Sman 1 Kejayan Dan Sman 1 Lumbang Kabupaten Pasuruan). *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 4(1), 3961–3982.
- Ujiyanto, P., Herawati, J., & Prayekti, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Andi Dwi Haryanto Tunas Merapi Wonogiri. In *Jurnal Manajemen Dewantara*
- Umpung, F. D., Pertiwi, J. M., & Korompis, G. E. C. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Kabupaten Minahasa Tenggara Pada Masa Pandemi Covid 19. *Indonesian Journal Of Public Health And Community Medicine*, 1(4), 18–27.
- Wahyuni, L. D., Handari, S., & Surwanti, A. (2022). The Effect Of Transformational Leadership And Work Stress On Turnover Intention With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Indonesian Journal Of Multidisciplinary Science*, 1(11), 1373–1387.

- Wicara, D. G. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pt Timur Jaya Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis (Riau Economics And Business Review)*, 13(4), 405–415.
- Yaqin, M. A., Violinda, Q., & Kurniawan, B. (2023). Peran Disiplin Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kerjasama Tim Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(1), 62–71. <https://doi.org/10.55606/Jurimbik.V3i1.366>
- Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Yuli Yanti (2205160578) memohon kesediaan Saudara/i untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Dimediasi Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Saudara/i
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Saudara/i.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden :..... (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :L laki Pe puan

pendidikan Terakhir :S /SMK D3 S

Status :M kahBelum nikah

Kepuasan Kerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan					
2	Saya merasa nyaman bekerja di biro umum setda provsu					
3	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja di organisasi ini					
4	Saya merasa puas dengan hubungan kerja antar pegawai					
5	Saya merasa puas dengan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi					
6	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya					
7	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini					
8	Saya merasa organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang					
9	Saya merasa puas dengan penghargaan yang diberikan atas pekerjaan saya					
10	Saya merasa pekerjaan saya memberikan kepuasan secara pribadi					
11	Saya merasa kondisi kerja di organisasi ini mendukung kenyamanan bekerja					
12	Sacara keseluruhan saya merasa puas bekerja di organisai ini					

Motivasi Kerja (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja dengan baik di biro umum setda provsu					
2	Saya berusaha meningkatkan kinerja agar dapat memberikan hasil terbaik bagi organisasi					
3	Saya merasa termotivasi untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan					
4	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab					
5	Saya merasa pekerjaan yang ssaya lakukan memiliki arti penting bagi organisasi					
6	Saya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan prestasi kerja					
7	Saya berusaha bekerja lebih baik dibandingkan sebelumnya					
8	Saya merasa terdorong untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi					
9	Saya merasa bangga apabila mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
10	Saya merasa termotivasi untuk meningkatkan kemampuan kerja saya					
11	Saya merasa terdorong untuk bekerja lebih produktif setiap hari					
12	Saya berusaha mencapai hasil kerja yang optimal					

Budaya Organisasi (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Nilai dan norma yang berlaku di biro umum setda provsu dipahami oleh pegawai					
2	Pegawai diorganisasi ini menjunjung tinggi sikap profesional dalam bekerja					
3	Hubungan kerja antar pegawai di organisasi ini terjalin dengan baik					
4	Pegawai saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Pimpinan memberikan contoh perilaku kerja yang baik kepada pegawai					
6	Budaya kerja di organisasi ini mendorong pegawai untuk bekerja disiplin					
7	Pegawai di organisasi ini saling menghargai satu sama lain					
8	Organisasi memiliki aturan kerja yang jelas					
9	Pegawai berusaha menjaga nama baik organisasi					
10	Budaya organisasi mendorong tercapainya kerja sama yang baik					
11	Komunikasi antar pegawai dan pimpinan berjalan dengan baik					
12	Organisasi menanamkan nilai tanggung jawab kepada setiap pegawai					

Disiplin Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu datang tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan					
2	Saya mematuhi peraturan yang berlaku di organisasi					
3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
4	Saya menggunakan waktu kerja secara efektif					
5	Saya melakukan tugas sesuai dengan prosedur yang berlaku					
6	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan					
7	Saya tidak menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
8	Saya mematuhi aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi					
9	Saya menjaga sikap dan perilaku selama bekerja					
10	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin					
11	Saya berusaha mematuhi semua tata tertib yang berlaku					
12	Saya menjaga tanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan					

Distribusi Jawaban Responden

Motivasi Kerja													
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
N	Valid	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	21.3
	Setuju	34	55.7	55.7	77.0
	Sangat setuju	14	23.0	23.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	13	21.3	21.3	24.6
	Setuju	29	47.5	47.5	72.1
	Sangat setuju	17	27.9	27.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	14	23.0	23.0	23.0
	Setuju	40	65.6	65.6	88.5
	Sangat setuju	7	11.5	11.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	14.8	14.8	14.8
	Kurang setuju	17	27.9	27.9	42.6
	Setuju	30	49.2	49.2	91.8
	Sangat setuju	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	8.2	8.2	8.2
	Kurang setuju	14	23.0	23.0	31.1
	Setuju	38	62.3	62.3	93.4
	Sangat setuju	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	8.2	8.2	8.2
	Kurang setuju	18	29.5	29.5	37.7
	Setuju	33	54.1	54.1	91.8
	Sangat setuju	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	19	31.1	31.1	36.1
	Setuju	15	24.6	24.6	60.7
	Sangat setuju	24	39.3	39.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	12	19.7	19.7	19.7
	Kurang setuju	17	27.9	27.9	47.5
	Setuju	10	16.4	16.4	63.9
	Sangat setuju	22	36.1	36.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	23.0
	Setuju	33	54.1	54.1	77.0
	Sangat setuju	14	23.0	23.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	13	21.3	21.3	24.6
	Setuju	30	49.2	49.2	73.8
	Sangat setuju	16	26.2	26.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang setuju	14	23.0	23.0	24.6
	Setuju	38	62.3	62.3	86.9
	Sangat setuju	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	13.1	13.1	13.1
	Kurang setuju	18	29.5	29.5	42.6
	Setuju	30	49.2	49.2	91.8
	Sangat setuju	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Budaya Organisasi													
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
N	Valid	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	15	24.6	24.6	27.9
	Setuju	33	54.1	54.1	82.0
	Sangat setuju	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	23.0
	Setuju	31	50.8	50.8	73.8
	Sangat setuju	16	26.2	26.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	12	19.7	19.7	23.0
	Setuju	32	52.5	52.5	75.4
	Sangat setuju	15	24.6	24.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	13	21.3	21.3	24.6
	Setuju	34	55.7	55.7	80.3
	Sangat setuju	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	15	24.6	24.6	29.5
	Setuju	37	60.7	60.7	90.2
	Sangat setuju	6	9.8	9.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	13.1	13.1	13.1
	Kurang setuju	15	24.6	24.6	37.7
	Setuju	34	55.7	55.7	93.4
	Sangat setuju	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6.6	6.6	6.6
	Kurang setuju	13	21.3	21.3	27.9
	Setuju	29	47.5	47.5	75.4
	Sangat setuju	15	24.6	24.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	8.2
	Kurang setuju	19	31.1	31.1	39.3
	Setuju	10	16.4	16.4	55.7
	Sangat setuju	27	44.3	44.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang setuju	15	24.6	24.6	26.2
	Setuju	31	50.8	50.8	77.0
	Sangat setuju	14	23.0	23.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	23.0
	Setuju	30	49.2	49.2	72.1
	Sangat setuju	17	27.9	27.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang setuju	12	19.7	19.7	21.3
	Setuju	29	47.5	47.5	68.9
	Sangat setuju	19	31.1	31.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

X12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	13	21.3	21.3	26.2
	Setuju	32	52.5	52.5	78.7
	Sangat setuju	13	21.3	21.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Disiplin Kerja													
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12
N	Valid	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	19.7
	Setuju	36	59.0	59.0	78.7
	Sangat setuju	13	21.3	21.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	21.3
	Setuju	32	52.5	52.5	73.8
	Sangat setuju	16	26.2	26.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	14	23.0	23.0	23.0
	Setuju	42	68.9	68.9	91.8
	Sangat setuju	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9.8	9.8	9.8
	Kurang setuju	17	27.9	27.9	37.7
	Setuju	34	55.7	55.7	93.4
	Sangat setuju	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	8.2	8.2	8.2
	Kurang setuju	14	23.0	23.0	31.1
	Setuju	39	63.9	63.9	95.1
	Sangat setuju	3	4.9	4.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6.6	6.6	6.6
	Kurang setuju	19	31.1	31.1	37.7
	Setuju	32	52.5	52.5	90.2
	Sangat setuju	6	9.8	9.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	18	29.5	29.5	34.4
	Setuju	14	23.0	23.0	57.4
	Sangat setuju	26	42.6	42.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	14	23.0	23.0	23.0
	Kurang setuju	15	24.6	24.6	47.5
	Setuju	11	18.0	18.0	65.6
	Sangat setuju	21	34.4	34.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang setuju	12	19.7	19.7	21.3
	Setuju	29	47.5	47.5	68.9
	Sangat setuju	19	31.1	31.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6.6	6.6	6.6
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	24.6
	Setuju	25	41.0	41.0	65.6
	Sangat setuju	21	34.4	34.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	14	23.0	23.0	23.0
	Setuju	35	57.4	57.4	80.3
	Sangat setuju	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Z12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	11.5	11.5	11.5
	Kurang setuju	17	27.9	27.9	39.3
	Setuju	26	42.6	42.6	82.0
	Sangat setuju	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja													
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
N	Valid	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	23	37.7	37.7	42.6
	Setuju	31	50.8	50.8	93.4
	Sangat setuju	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	25	41.0	41.0	44.3
	Setuju	23	37.7	37.7	82.0
	Sangat setuju	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	19.7
	Setuju	36	59.0	59.0	78.7
	Sangat setuju	13	21.3	21.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	3.3	3.3	3.3
	Kurang setuju	11	18.0	18.0	21.3
	Setuju	32	52.5	52.5	73.8
	Sangat setuju	16	26.2	26.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	14	23.0	23.0	23.0
	Setuju	42	68.9	68.9	91.8
	Sangat setuju	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	9.8	9.8	9.8
	Kurang setuju	17	27.9	27.9	37.7
	Setuju	34	55.7	55.7	93.4
	Sangat setuju	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	8.2	8.2	8.2
	Kurang setuju	17	27.9	27.9	36.1
	Setuju	33	54.1	54.1	90.2
	Sangat setuju	6	9.8	9.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	19	31.1	31.1	36.1
	Setuju	15	24.6	24.6	60.7
	Sangat setuju	24	39.3	39.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	6.6	6.6	6.6
	Kurang setuju	16	26.2	26.2	32.8
	Setuju	34	55.7	55.7	88.5
	Sangat setuju	7	11.5	11.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	19	31.1	31.1	36.1
	Setuju	26	42.6	42.6	78.7
	Sangat setuju	13	21.3	21.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.6	1.6	1.6
	Kurang setuju	10	16.4	16.4	18.0
	Setuju	34	55.7	55.7	73.8
	Sangat setuju	16	26.2	26.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Y12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	10	16.4	16.4	21.3
	Setuju	30	49.2	49.2	70.5
	Sangat setuju	18	29.5	29.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Tabel Outer Loadings

	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
BO1	0,805			
BO10	0,795			
BO11	0,880			
BO12	0,850			
BO2	0,766			
BO3	0,818			
BO4	0,897			
BO5	0,700			
BO6	0,721			
BO7	0,705			
BO8	0,774			
BO9	0,815			
DK1		0,818		
DK10		0,735		
DK11		0,790		
DK12		0,791		
DK2		0,763		
DK3		0,711		
DK4		0,745		
DK5		0,751		
DK6		0,703		
DK7		0,719		
DK8		0,777		
DK9		0,815		
KK1			0,784	
KK10			0,749	
KK11			0,859	
KK12			0,785	
KK2			0,778	
KK3			0,866	
KK4			0,815	
KK5			0,778	
KK6			0,792	
KK7			0,757	
KK8			0,734	
KK9			0,747	
MK1				0,772
MK10				0,776
MK11				0,714
MK12				0,702
MK2				0,778
MK3				0,783
MK4				0,788
MK5				0,785
MK6				0,744
MK7				0,702
MK8				0,772
MK9				0,731

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,608
Disiplin Kerja	0,593
Kepuasan Kerja	0,592
Motivasi Kerja	0,590

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,891
Disiplin Kerja	0,840
Kepuasan Kerja	0,840
Motivasi Kerja	0,820

Composite Reliability

	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,916
Disiplin Kerja	0,868
Kepuasan Kerja	0,863
Motivasi Kerja	0,856

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Disiplin Kerja	0,808	0,801
Kepuasan Kerja	0,892	0,886

F Square

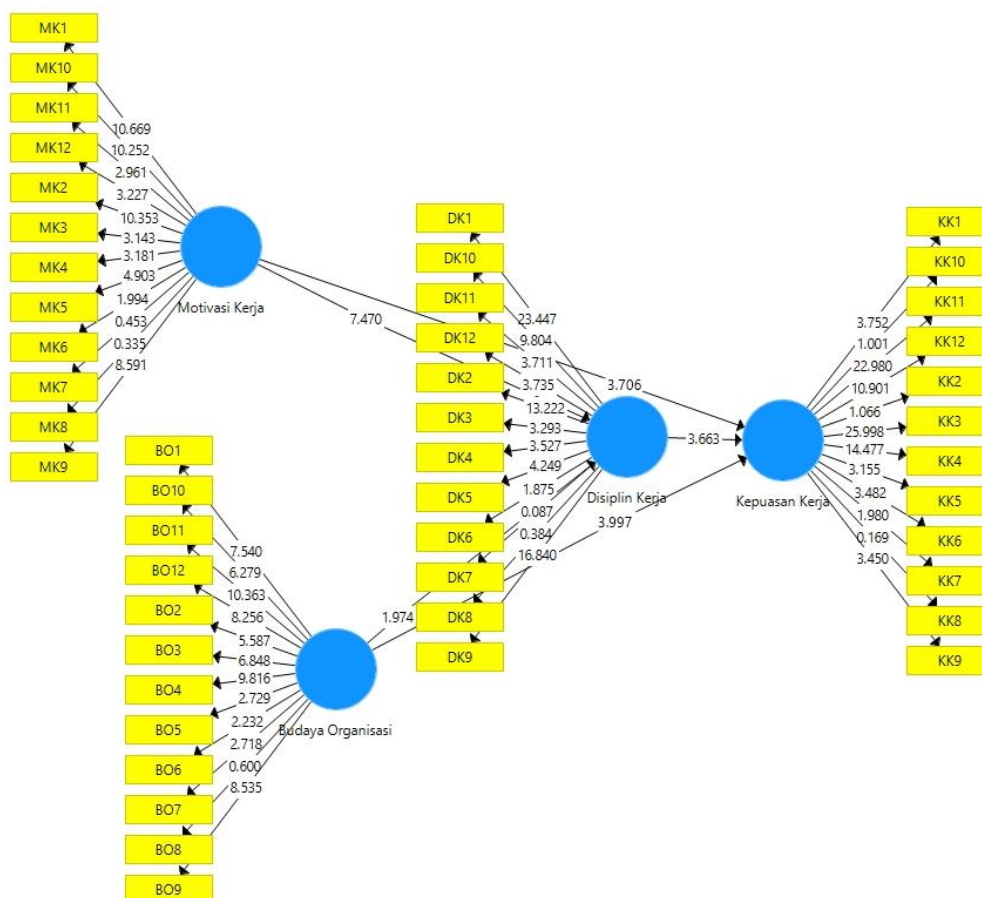
	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja
Budaya Organisasi	0,155	0,025
Disiplin Kerja	1,024	
Motivasi Kerja	2,253	0,051

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Disiplin Kerja	0,203	0,214	0,103	1,974	0,049
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,766	0,768	0,267	3,997	0,000
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,760	0,760	0,208	3,663	0,000
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	0,775	0,770	0,104	7,470	0,000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,658	0,757	0,223	3,706	0,000

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,554	0,563	0,186	2,799	0,006
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,589	0,587	0,200	2,945	0,003

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Disiplin Kerja	0,203	0,214	0,103	1,974	0,049
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,721	0,731	0,229	3,705	0,000
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,760	0,760	0,208	3,663	0,000
Motivasi Kerja -> Disiplin Kerja	0,775	0,770	0,104	7,470	0,000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,747	0,744	0,117	6,393	0,000

Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

Kepuasan Kerja

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5
3	3	5	5	4	4	3	5	3	3	5	5
3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4
4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3
3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4
3	3	5	5	4	4	3	4	3	3	5	5
4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3
3	3	5	5	4	4	3	5	3	3	5	5
3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
2	2	4	4	4	2	2	5	2	2	4	4
2	5	2	2	5	5	5	5	2	5	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	2	5	4	4	4	2	4	4	2	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	2
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3

3	5	3	3	3	2	3	5	3	5	3	3
4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	5
3	3	5	5	4	4	3	1	3	3	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4
3	5	4	4	4	3	3	5	3	5	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	3	3	2	3	5	5	4	4
3	5	5	5	4	4	4	4	2	2	5	5
3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5

Motivasi Kerja

MK 1	MK 2	MK 3	MK 4	MK 5	MK 6	MK 7	MK 8	MK 9	MK 0	MK1 1	MK1 2
5	3	5	2	5	3	4	5	5	3	5	2
4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	3	3
5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	5	5	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3
3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2
5	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4
5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
5	5	4	4	3	3	5	3	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	3	2	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	2	2	2	5	3	4	4	4	2
2	2	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5

3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4
5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4
2	2	2	2	5	5	2	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	2	4	2	4	4	2	3	4	2	4	2
3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4
4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3
3	5	3	3	3	2	3	5	3	5	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3
3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4
3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4
3	3	3	3	2	3	4	5	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4

3	5	5	4	4	3	5	3	3	5	5	4
3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
3	5	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	4	5	1	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	2
2	4	4	4	2	2	5	5	5	4	5	4
5	2	2	5	5	2	5	4	5	5	5	5

Disiplin Kerja

DK1	DK2	DK3	DK4	DK5	DK6	DK7	DK8	DK9	DK10	DK11	DK12
5	5	5	4	4	3	5	2	5	5	5	4
4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	3	3
5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	5	5	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3
3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2
5	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4
5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
5	5	4	4	3	3	5	3	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	3	2	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	2	2	2	5	3	4	4	4	2
2	2	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	2
4	5	4	4	4	4	1	2	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	3	2	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	2	4	4	2	4	5	5	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	2
4	5	3	3	4	4	3	2	4	5	3	3
5	5	4	4	3	3	1	2	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3
4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3
5	5	4	4	3	3	5	4	3	3	5	3
3	3	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	2
4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	2	2	3	2	5	5	5	5

In-role Performance

IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	5	4	4	4	2	4	2
5	5	5	4	3	2	3	3	3	3
4	4	2	2	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	2	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	3	5	5	2	5	5	2
5	4	5	4	4	5	5	2	5	5
5	4	5	5	2	5	5	3	5	3
3	4	4	5	4	3	4	5	4	5
4	3	3	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	5	2	5
4	5	5	5	3	4	3	5	3	5

2	5	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	2	3	5	5	5	5	5	2
4	5	5	4	5	5	5	2	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
2	2	2	4	5	2	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	5	4	4	4	4
2	2	2	2	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	2	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	2	2	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	2	4
5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	3	5	5	3	3	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	3	5	3
5	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	3	5	5	4	5	4	5
2	2	2	5	2	2	3	5	3	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	2	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	2	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4	4	4
5	5	5	3	5	2	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	2	2
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	5	4	5	5	5	5
4	5	5	3	4	4	5	4	5	4
2	5	5	4	3	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3	3	3
4	4	4	2	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	2	2	5	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	2	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	2	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	2
5	4	5	5	5	2	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	2	4	5	5	5	5
4	5	5	3	4	4	5	4	5	4
4	5	5	4	3	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	2	5	4	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5	2	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	4	4	5	2	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	4	4	2	4	4	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5	2	5
4	2	2	2	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	2	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	2
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	2	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	2	3	2	5	5	2	5

4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3	3	2
4	2	4	5	4	4	2	5	5	5