

**KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI DISIPLIN KERJA, BUDAYA
ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PADA
PEGAWAI KECAMATAN KALIKOTES KLATEN**



TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Sain Universitas Islam Batik Surakarta**

Disusun Oleh :

KUMPUL HARTADI
NIM.2024P20011

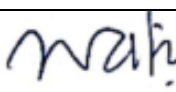
**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM BATIK
SURAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI DISIPLIN KERJA, BUDAYA
ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PADA
PEGAWAI KECAMATAN KALIKOTES KLATEN**

Diajukan Oleh :

KUMPUL HARTADI
NPM.2024P20011

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Dra. Ec. Hj. Istiatin, S.E., M.M (Pembimbing 1)		14 Mei 2025
2. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Pembimbing 2)		14 Mei 2025

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : KUMPUL HARTADI
NPM : 2024P20011
Judul Tesis : Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Dra. Ec. Hj. Istiatin, S.E., M.M (Pembimbing 1)		
Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Pembimbing 2)		

DISAHKAN PIMPINAN PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Suhendro, SE,M.Si (Dekan Fakultas Ekonomi)		
Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Ka.Prodi Magister Manajemen)		
Tanggal Lulus		
Nomor Register		

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : KUMPUL HARTADI

NPM : 2024P20011

Judul Tesis : Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten

TELAH DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Dra. Ec. Hj. Istiatin, S.E., M.M (Pembimbing 1)		
2. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Pembimbing 2)		
3. Dr. Supawi Pawenang S.E., M.M (Penguji)		
Tanggal Lulus		
Nomor Register		

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : KUMPUL HARTADI

NPM : 2024P20011

Judul Tesis : Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan merupakan hasil karya saya sendiri yang belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar pada program magister ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di Pundak saya

Surakarta, Februari 2026

Kumpul Hartadi

PERSEMBAHAN

1. Istri dan anak-anakku tercinta yang telah memberikan semangat yang luar biasa selama mengikuti perkuliahan.
2. Teman-teman Angkatan 38 yang Program Pasca Sarjana Universitas Islam Batik Surakarta (UNIBA) yang telah berjuang bersama-sama untuk menyelesaikan perkuliahan.

HALAMAN MOTTO

Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras
(untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”

(QS Asy-Syarh, 94: 7-8)

Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi
(pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu, Allah mengetahui,
sedang kamu tidak mengetahui.

(Q.S Al-Baqarah 216)

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahillobb bil 'aalamiin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan banyak kenikmatan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten“. Shalawat serta salam penulis panjatkan untuk Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi tauladan untuk umat islam menjalankan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Magister Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta. Tesis ini dapat terselesaikan tidak terlepas dari doa, bimbingan, kritik dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam dan tak terkira kepada:

1. Ipmawan Muhammad Iqbal, S.Ag., M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta.
2. Dr. Suhendro, S.E., Ak., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta.
3. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE,MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak perhatian, arahan dan bimbingan selama penulis menyelesaikan tesis.

4. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM, selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen dan dosen Pembimbing, yang telah memfasilitasi, memberikan bimbingan dan dukungan selama masa perkuliahan hingga penyelesaian tesis.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Segenap civitas akademika Universitas Islam Batik Surakarta, atas segala bentuk bantuan dan dukungan yang diberikan kepada penulis.
3. Kliwon Yoso, A. P., selaku Camat Kalikotes Klaten yang telah memberikan ijin penelitian dan segenap pegawai yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
7. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta atas masukan, diskusi serta motivasi yang membangun dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kesalahan dalam penyusunan tesis ini. Maka dari itu, penulis mengharapkan saran dan masukan yang bersifat membangun dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dan penyempurnaan penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Wassallamu alaikum Wr. Wb

Surakarta, Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Perumusan Masalah	6
D. Batasan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori	9
1. Kinerja Pegawai	9
2. Disiplin Kerja.....	18
3. Budaya Organisasi	25
4. Motivasi	32
5. Kepuasan Kerja	37
B. Penelitian Terdahulu	40
C. Orisinalitas Penelitian	42

	D. Kerangka Pemikiran	43
	E. Hipotesis.....	44
BAB III	METODE PENELITIAN	49
	A. Jenis Penelitian	49
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	49
	C. Populasi dan Sampel	49
	D. Jenis dan Sumber Data	50
	E. Variabel Penelitian	50
	F. Teknik Pengumpulan Data	51
	G. Definisi Operasional Variabel dan Kisi-Kisi Instrumen	51
	H. Uji Instrumen Penelitian	56
	I. Uji Asumsi Klasik	61
	J. Teknik Analisis Data	63
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA.....	66
	A. Deskripsi Responden	66
	B. Hasil Uji Asumsi Klasik	68
	1. Uji Multikolinearitas	68
	2. Uji Heterokedastisitas	69
	3. Uji Normalitas	70
	C. Analisis Data.....	71
	1. Analisis Regresi Linear Berganda	71
	2. Uji Ketepatan Model (Uji F)	72
	3. Uji t	74
	4. Uji Koefisien Determinasi	76
	D. Pembahasan	77
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	82
	A. Kesimpulan	82
	B. Keterbatasan Penelitian	82
	C. Saran	83
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan	40
Tabel III.1	Definisi Operasional Variabel dan Kisi-Kisi Instrumen	52
Tabel III.4	Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja	57
Tabel III.5	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	58
Tabel III.6	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	58
Tabel III.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	59
Tabel III.8	Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai	59
Tabel III.9	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	60
Tabel IV.1	Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	66
Tabel IV.2	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	67
Tabel IV.3	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja	67
Tabel IV.4	Uji Multikolinearitas	68
Tabel IV.5	Uji Heteroskedastisitas	70
Tabel IV.6	Uji Normalitas	71
Tabel IV.7	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	72
Tabel IV.8	Hasil Uji F	74
Tabel IV.9	Hasil Uji t	75
Tabel IV.10	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	76
Tabel IV.11	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Pemikiran	43
-------------	--------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	91
Lampiran 2	Skoring Uji Instrumen	96
Lampiran 3	Hasil Olah Data Instrumen	101
Lampiran 4	Skoring Responden	107
Lampiran 5	Hasil Olah Data Responden	117
Lampiran 6	Tabel R Product Moment	120
Lampiran 7	Nilai-Nilai Dalam Distribusi t	121
Lampiran 8	Tabel Nilai F	122

ABSTRAK

Kumpul Hartadi, 2024P20011. Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten.

Tujuan penelitian ini adalah (1) menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. (2) menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. (3) menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. (4) menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian dilakukan di Kecamatan Kalikotes Klaten. Populasi adalah seluruh pegawai di OPD Kecamatan Kalikotes Klaten berjumlah 91 orang, mencakup 17 pegawai Satker Kecamatan dan 74 pegawai Satker dari tujuh Desa. Penelitian ini menggunakan penelitian sensus, yaitu mengambil semua elemen yang ada dalam populasi untuk dijadikan sampel. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten. (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten. (3) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten. (4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.

Kata kunci: disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, kinerja

ABSTRACT

Kumpul Hartadi, 2024P20011. Employee Performance Reviewed from Work Discipline, Organizational Culture, Motivation, and Job Satisfaction Among Employees in Kalikotes District, Klaten.

The objectives of this study were (1) to examine and analyze the influence of work discipline on employee performance. (2) to examine and analyze the influence of organizational culture on employee performance. (3) to examine and analyze the influence of motivation on employee performance. (4) to examine and analyze the influence of job satisfaction on employee performance.

The study was conducted in Kalikotes District, Klaten. The population was all 91 employees in the Regional Apparatus Organizations (OPD) of Kalikotes District, Klaten, including 17 employees from the District Work Unit and 74 employees from seven villages. This study used a census, taking all elements in the population as samples. Data collection techniques used questionnaires. Data analysis techniques used multiple linear regression analysis.

The results of this study indicate that (1) work discipline has a significant influence on employee performance in Kalikotes District, Klaten. (2) Organizational culture has a significant influence on employee performance in Kalikotes District, Klaten. (3) Motivation has a significant influence on employee performance in Kalikotes District, Klaten. (4) Job satisfaction has a significant influence on employee performance in Kalikotes District, Klaten.

Keywords: work discipline, organizational culture, motivation, job satisfaction, performance

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah elemen kunci dari sebuah organisasi di mana manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Peran utama profesional SDM adalah membantu dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi (Ouabi *et al.*, 2024). Organisasi ketika kehilangan SDM yang baik, akan sangat menyita waktu dan biaya bagi organisasi untuk merekrut dan melatih SDM baru untuk menggantikan peran SDM yang hilang tersebut, oleh karena itu diperlukan manajemen sumber daya manusia salah satunya untuk mengelola dan mempertahankan SDM yang ada (Hakim *et al.*, 2021).

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan lembaga pemerintahan yang menyelenggarakan pemerintah di daerah, dalam menyelenggarakan pemerintahan tersebut, pegawai di OPD harus mampu memberikan pelayanan unggul demi kesejahteraan masyarakat. Perangkat Daerah di wilayah satuan kerja Kecamatan Kalikotes Kabupaten Klaten adalah unsur SDM yang merupakan aset penting organisasi, sehingga pegawai dituntut untuk menghasilkan kinerja yang maksimal agar dapat mendukung pelayanan publik serta kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Fenomena belum optimalnya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu permasalahan yang banyak dijumpai di dalam instansi pemerintah, permasalahan ini juga dialami oleh pegawai di wilayah

Kecamatan Kalikotes Kabupaten Klaten. Peningkatan kinerja pegawai penting diwujudkan karena memiliki kontribusi besar dalam pencapaian visi Kecamatan Kalikotes yaitu “Terwujudnya Pelayanan Masyarakat yang Transparan dan Akuntabel untuk mendukung Kabupaten Klaten yang Maju, Mandiri dan Sejahtera”.

Hasil observasi peneliti di Kecamatan Kalikotes menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan pegawai belum maksimal ditandai dari perilaku indiscipliner, seperti ketidakpatuhan terhadap jam kerja, menunda pekerjaan. Indikator lain lemahnya budaya organisasi ditandai kurangnya budaya kolaboratif dan keterbukaan dimana pegawai sulit untuk membangun kerja sama yang solid. Semangat bekerja juga belum semuanya menunjukkan motivasi yang tinggi, hal ini nampak dari rendahnya keinginan mengembangkan kemampuan dan keterampilan IT. Gejala menurunnya kepuasan kerja juga ditandai seperti bekerja selayaknya, penyelesaian pelaporan yang terlambat, pegawai merasa kurang kurang memperoleh pengakuan dan penghargaan, serta tidak ada kesempatan berkembang. Perilaku demikian tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan tersebut teridentifikasi empat faktor penyebab belum optimalnya kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten yaitu disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Peningkatan kinerja pegawai penting dilakukan agar dapat memberikan umpan balik bagi pimpinan maupun pegawai untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku kerja selama ini.

Kholik *et al.*, (2024) menyatakan bahwa perilaku disiplin dalam bekerja dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai, sehingga disiplin kerja memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang disiplin dalam bekerja akan cenderung untuk melakukan segala aktivitasnya sesuai dengan tata aturan, standar maupun tugas dan tanggung jawab yang menjadi kewajibannya sehingga disiplin kerja yang tinggi akan memberikan kontribusi positif pada kinerja pegawai (Vinnasti & Lamidi, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Vinnasti & Lamidi (2024); Darmawan dan Lamidi (2024); Wahyudin, Rahwana dan Wibawa (2023); Mulyadin, Hersona & Hartelina (2023) dan Hidayat (2021) memperoleh temuan yang sama bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja, kesadaran pegawai untuk mematuhi peraturan perusahaan akan semakin tinggi sehingga akan mendukung peningkatan kinerja. Temuan tersebut berbeda dengan penelitian Hakim, Faizah & Nujulah (2021); Muna & Isnowati (2022) bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan karena mengusulkan pedoman kerja kepada karyawan tentang cara melakukan tugas yang diberikan dan berinteraksi dengan orang lain dalam organisasi (Kim & Jung, 2022). Budaya organisasi merupakan alat yang ampuh untuk mempengaruhi perilaku karyawan dan meningkatkan kinerja. Kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan, tidak hanya memerlukan sumber daya keuangan,

manusia, dan teknologi yang strategis, tetapi juga harus mengadopsi budaya organisasi yang tepat (Pham *et al.*, 2024).

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dudija, Naibaho & Wibowo, (2024); Komariyah, Prayudi, Edison & Laelawati (2024); Mulyadin *et al.*, (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutoro, Mawardi & Sugiarti (2020); Tutu, Areros & Rogahang (2022) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan komponen penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, meningkatnya motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai terutama dalam bentuk kualitas kerja yang sesuai dengan standard (Hidayati & Sutarno, 2025). Asriani *et al.*, (2020) menyatakan, motivasi merupakan sekumpulan kekuatan yang menggerakkan dan menjaga seseorang dalam bekerja di suatu organisasi sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan terpadu dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim *et al.*, (2021); Muna & Isnowati (2022); Vinnasti & Lamidi (2024) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan motivasi yang tinggi akan menunjukkan perilaku kerja yang semakin positif untuk mencapai tujuannya, sehingga mendukung peningkatan kinerja

mereka. Temuan tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahya *et al.*, (2021); dan Hidayat (2021) motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor kepuasan kerja juga memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Darmawan & Lamidi (2024) menyatakan, kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja pegawai. Jika kepuasan kerja pegawai pada aspek pekerjaannya semakin baik, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian. Pernyataan tersebut didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutoro *et al.*, (2020); Noviyanti *et al.*, (2021); Darmawan & Lamidi (2024); Retnaningtyas & Widodo (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut berbeda dengan hasil penelitian Elburdah (2019) dan Nabawi (2020) yang menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah dijelaskan, maka perlu dilakukan penelitian untuk memperoleh konsistensi temuan penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini mengembangkan model “Kinerja Pegawai Ditinjau dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan yang tertera di latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Belum optimalnya kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.
2. Perilaku indisipliner sehingga kinerja pegawai belum maksimal.
3. Lemahnya budaya organisasi sehingga kinerja pegawai belum maksimal.
4. Menurunnya motivasi sehingga kinerja pegawai belum maksimal.
5. Menurunnya kepuasan kerja sehingga kinerja pegawai belum maksimal.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten?

D. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak terlalu luas dan jelas ruang lingkupnya, maka dikemukakan pembatasan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja
2. Responden dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di OPD Kecamatan Kalikotes Klaten yang berjumlah 52 pegawai.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.
2. untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.
3. untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.
4. untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepausan kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja pegawai, dapat menambah wacana kepustakaan bagi peneliti akan datang, yang relevan dengan penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pengambilan kebijakan pimpinan di Kecamatan Kalikotes Klaten dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi peneliti, sebagai sarana dalam mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh dalam perkuliahan serta menambah pengetahuan secara rinci mengenai pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Wibowo, 2018:47). Menurut Umala (2017:147) “Kinerja merupakan hasil dari usaha pegawai yang dipengaruhi oleh kemampuan dan persepsi peran dan tugas”. Menurut Mangkunegara (2019:67) “Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor tersebut adalah (1) faktor internal pegawai yaitu kompetensi, pengetahuan, bakat, pengalaman kerja, keadaan fisik dan psikologis, motivasi kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja. (2) Faktor lingkungan internal organisasi yaitu budaya kerja, kompensasi, penggunaan teknologi dan iklim kerja organisasi. (3) Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan yang terjadi di luar organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai, misalnya krisis ekonomi (Wirawan, 2018:6).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2021:189-193) sebagai berikut:

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

2) Pengetahuan

Pengetahuan maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan pegawai untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika pegawai tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka akan

mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya.

3) Rencana kerja

Rencana kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar, sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya, dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Sebaliknya perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan memengaruhi kinerja pegawainya, dengan demikian rancangan pekerjaan akan memengaruhi kinerja seseorang.

4) Kepribadian

Kepribadian yaitu karakter yang dimiliki seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil

pekerjaanya juga baik, sebaliknya pegawai yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, cenderung bekerja tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaanya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan memengaruhi kinerja.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika pegawai tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaanya maka hasilnya akan menurunkan kinerja pegawai itu sendiri. Motivasi akan memengaruhi kinerja seseorang, semakin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya cenderung menurun.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat pegawai senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja pegawai.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka Merupang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaanya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja pegawai. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

10) Lingkungan Kerja Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan,

layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Pegawai yang setia juga dapat dikatakan pegawai tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Pegawai yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan

seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja pegawai.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan pegawai kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan keputuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan memengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat memengaruhi kinerja seseorang.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Sabuhari *et al.*, (2020) ada enam, yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja. Diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6) Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku (Sutrisno, 2019: 87). Senada dengan pendapat tersebut Hasibuan (2019: 193) juga mengungkapkan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Mathis dan Jackson (2019:511) “Disiplin kerja adalah bentuk pelatihan yang menjalankan peraturan-peraturan organisasional”. Menurut Mangkunegara (2019:129) “Disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasi”.

Berdasarkan uraian diatas, disiplin kerja adalah suatu kesadaran dari individu untuk mau tertib dan sukarela terhadap kewajiban, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku yang ditetapkan oleh perusahaan. Dapat disimpulkan pula

bahwa disiplin kerja hadir karena didefinisikan dan dibuat oleh organisasi.

b. Ciri-Ciri Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2019: 86) disiplin kerja yang baik akan tercermin dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- 5) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

c. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Mangkunegara (2019: 129) berpendapat bahwa ada dua bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam mengarahkan karyawan untuk mematuhi aturan, yaitu:

- 1) Disiplin preventif, adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan

dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.

- 2) Disiplin korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi 17 peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

d. Fungsi Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2018:13) fungsi disiplin kerja bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi.
Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.
- 2) Membangun dan melatih kepribadian yang baik.
Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan nyaman sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.
- 3) Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi.
Disiplin berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang

untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan, dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting.

- 4) Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin. Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi tanpa ancaman, sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang.

e. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2019: 89) faktor yang memengaruhi disiplin adalah :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin, seseorang akan mematuhi segala peraturan yang berlaku apabila merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan kepada organisasi.

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi semua akan memperhatikan

bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang tidak merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, apabila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan apabila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
Pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkatan pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan terhadap pelanggaran disiplin sesuai dengan sanksi yang ada akan mendorong komitmen pegawai untuk tidak melakukan pelanggaran yang serupa.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

f. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Darmawan & Lamidi (2024) indikator disiplin kerja adalah:

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai perusahaan harus jelas dan sesuai dengan kemampuan karyawan, dengan demikian karyawan dapat bekerja sungguh-sungguh dan mampu bekerja dengan disiplin.

2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan dalam arti pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena itu kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa

(pengakuan) harus adil sehingga dapat merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, yang berarti pula bahwa atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu

perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horisontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2020:247) “Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama”. Menurut Rivai (2020:271) “Budaya organisasi merupakan standar untuk pegawai mengenai perilaku yang dapat diterima dengan baik dan yang tidak dapat diterima”. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi perusahaan yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja pegawai (Erson *et al.*, 2024).

Budaya organisasi adalah penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma serta system nilai keyakinan para anggota organisasi. Budaya organisasi berarti sebuah bentuk yang terjadi karena adanya gaya kepemimpinan dan norma yang sudah ada di dalam organisasi yang mana setiap penggabungan gaya kepemimpinan dengan norma yang ada akan membentuk suatu budaya organisasi itu sendiri (Siagian, 2019:233). Menurut Mulyadi & Rivai (2020:270) “Budaya

organisasi adalah apa yang pegawai rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan”.

Budaya merupakan dampak dari berbagai aspek organisasi termasuk struktur, deskripsi pekerjaan, cara bertindak dalam bekerja, cara memecahkan masalah, cara bertindak terhadap rekan kerja dan supervisor (Sirait *et al.*, 2022).

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kesamaan persepsi diantara anggota-anggota organisasi di mana seluruh anggota-anggota organisasi diharapkan memahami tentang bagaimana cara berperilaku sesuai dengan tujuan yang telah digariskan oleh organisasi. Hal ini diartikan bahwa organisasi mengharapkan agar seluruh anggota-anggota organisasi memahami bagaimana seharusnya berperilaku sesuai yang diinginkan organisasi. Konsep budaya organisasi tidak dapat lepas dari karakteristik dari sekelompok orang yang ada dalam organisasi itu sendiri, artinya orang-orang yang ada dalam organisasi mempunyai perbedaan-perbedaan tertentu. Kekuatan suatu budaya membutuhkan adanya kesatuan diantara individu-individu yang ada di dalam organisasi berarti organisasi harus bisa menyatukan perbedaan-perbedaan individu dalam organisasi. Harapan organisasi apabila sesuai dengan karakteristik anggota-anggota organisasi dan menunjukkan persamaan persepsi maka

akan mendukung kekuatan budaya organisasi, semakin kompak dan semakin menonjolkan kebersamaan yang tinggi maka budaya organisasi akan semakin efektif.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Nurdin (2021:17) budaya organisasi dilukiskan dalam tiga level yaitu:

1) Artefak

Sebagai lapisan pertama. Tahap ini merupakan dimensi yang paling terlihat dalam budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, output, teknologi, bahasa tulis dan lisan, produk seni, dan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi mereka, tetapi orang luar organisasi dapat mengamatinya dengan jelas. Setiap tahap kehidupan kelompok memproduksi artefak sehingga sulit diklasifikasikan.

2) Nilai Budaya

Nilai budaya merupakan lapisan kedua, dimana semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi. Perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya, jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-

nilai. *Values* atau nilai-nilai budaya organisasi sebagai lapisan atau unsur budaya organisasi bahkan disebutkan bahwa *values* merupakan filosofi, strategi sebagai nilai-nilai mendasar dan menjadi pejelar perilaku individu dan mewarnai praktek keorganisasian.

3) Asumsi Dasar

Asumsi adalah keyakinankeyakinan para anggota organisasi yang tidak diucapkan menyangkut mereka sendiri dan mengenai hubungan mereka dengan orang lain dan organisasi serta sifat organisasi dan hubungannya dengan dunia luar.

Asumsi dasar terbagi menjadi 5 kategori, yaitu:

- a) Hakikat hubungan dengan lingkungan.
- b) Hakikat orientasi waktu.
- c) Hakikat sifat manusia.
- d) Hakikat aktivitas manusia.
- e) Hakikat hubungan manusia.

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2020:248) budaya organisasi dapat diukur atas tujuh karakteristik primer yaitu :

1) Inovasi dan pengambilan risiko

Inovasi dan pengambilan risiko menjelaskan sejauh mana para pegawai didorong untuk lebih inovatif dan berani mengambil risiko terhadap pekerjaannya.

2) Perhatian ke rincian

Perhatian ke rincian (*attention to detail*) adalah kemampuan untuk mengamati, menganalisis, dan memahami bahkan aspek terkecil dari suatu tugas atau situasi. Dalam konteks budaya organisasi, perhatian pada rincian menunjukkan sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian pada detail dalam pekerjaan mereka.

3) Orientasi hasil

Orientasi hasil adalah fokus pada pencapaian tujuan dan hasil kerja yang efektif dan efisien. Dalam konteks budaya organisasi, sejauh mana pihak manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4) Orientasi orang

Orientasi orang dalam budaya organisasi adalah sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak keputusan tersebut terhadap karyawan di dalam organisasi, dimana budaya organisasi berorientasi orang akan lebih fokus pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

5) Orientasi tim

Orientasi tim dalam budaya organisasi adalah tingkat di mana kegiatan kerja diorganisasikan dan dijalankan oleh tim, bukan individu. Hal ini mencakup bagaimana organisasi mendorong

kerjasama, komunikasi, dan koordinasi antar anggota untuk mencapai tujuan bersama, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6) Keagresifan

Keagresifan dalam budaya organisasi mengacu pada sejauh mana karyawan bersikap agresif dan kompetitif dibandingkan dengan bekerja santai. Hal ini mencakup bagaimana karyawan menggunakan waktu kerja, mengambil inisiatif, dan berusaha untuk unggul dalam pekerjaan mereka.

7) Kemantapan

Kemantapan (*stability*) dalam budaya organisasi adalah seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* atau posisi yang ada, dibandingkan dengan perubahan. Hal ini mencakup sejauh mana organisasi menghindari inovasi atau perubahan secara drastis, dan apakah lebih memilih untuk mempertahankan cara kerja yang sudah teruji dan terbukti.

Lestari & Utami (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi dapat diukur atas enam indikator yaitu :

1) Keterbukaan

Keterbukaan, yaitu adanya toleransi perusahaan untuk membuka diri kepada pegawai dalam rangka menjalin

hubungan untuk berkomunikasi dan saling berinteraksi, serta mau menerima saran sebagai masukan.

2) Rasa aman dengan pekerjaan

Rasa aman dengan pekerjaan, artinya terjaminnya kebutuhan akan rasa aman dan tentram mencakup lingkungan yang bebas dari segala bentuk ancaman di lingkungan pekerjaan.

3) Perasaan dihargai

Perasaan dihargai, merupakan kebutuhan pegawai berupa perasaan akan dianggap dan diterima keberadaannya serta tidak diperlakukan seperti “mesin perusahaan”.

4) Kerja sama

Kerjasama, merupakan suatu bentuk usaha perusahaan dalam mempersatukan dan mempererat hubungan antar pegawai dengan memberikan pekerjaan secara berkelompok.

5) Kejelasan budaya organisasi

Kejelasan budaya organisasi, yaitu adanya kejelasan budaya yang terdapat di perusahaan atau organisasi, selain itu juga menampilkan tugas dan tanggung jawab pegawai dalam suatu organisasi.

6) Dukungan dan perhatian

Dukungan dan perhatian, yaitu adanya bagaimana perusahaan menghargai kontribusi pegawai terhadap kemajuan perusahaan

dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan pegawai (*care about employee well-being*).

4. Motivasi

a. Definisi Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong atau menggerakkan kegairahan kerja agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai suatu tujuan (Hasibuan, 2019: 219). Motivasi kerja adalah kondisi yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2019: 94). Menurut Robbins dan Judge (2018: 222) “Pengertian motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan”. Menurut Suwatno dan Priansa (2019: 175) “Motivasi intrinsik adalah motif dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Menurut Rivai dan Sagala (2018: 837) “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, keahlian, tenaga dan waktunya untuk bertanggung jawabnya dari pekerjaannya dalam rangka pencapaian

tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Wijaya *et al.*, 2020: 153).

b. Teori Motivasi

Teori motivasi yang akan digunakan dalam penelitian ini berlandaskan pada Teori *Herzberg (Two Factors Theory)*. Teori *Herzberg* salah satu teori motivasi memusatkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan perilaku tertentu (Hasibuan, 2019: 152). Menurut Siagian (2018: 107) teori *Herzberg* dapat diterjemahkan bahwa karyawan dibagi menjadi dua golongan besar: (1) ada karyawan yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu adanya daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, dan (2) karyawan yang termotivasi oleh faktor-faktor ekstrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama bersumber dari organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Siagian (2018: 107) faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi disebut Motivasi Intrinsik (*Motivator*) terdiri dari keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Faktor-faktor dari luar diri karyawan disebut Motivasi Ekstrinsik (faktor *Hygiene*/Pemeliharaan) antara lain adalah kebijaksanaan perusahaan, kondisi pekerjaan, upah/gaji, hubungan dengan rekan sekerja, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

Menurut pandangan dari teori *Herzberg* terdapat perbedaan motivasi antara kelompok karyawan yang terdorong secara intrinsik dan karyawan yang terdorong secara ekstrinsik yaitu (Siagian, 2018: 108) :

- 1) Karyawan yang terdorong secara intrinsik akan lebih mudah diajak meningkatkan produktivitas kerjanya dibandingkan karyawan yang terdorong secara ekstrinsik dan kepuasan yang diperoleh tidak bersifat materi.
- 2) Karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat apa yang diberikan organisasi dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2019: 116) motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal sebagai berikut :

1) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

2) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

d. Indikator Motivasi

Menurut Lusri dan Siagian (2020) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi karyawan yaitu :

1) Keinginan segera menyelesaikan pekerjaan

Keinginan segera menyelesaikan pekerjaan adalah salah satu indikator motivasi karyawan yang menjelaskan adanya keinginan dari dalam diri karyawan untuk segera menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan cenderung tidak menunda-nunda waktu pengerjaan.

2) Mematuhi peraturan organisasi

Mematuhi peraturan organisasi adalah salah satu indikator motivasi karyawan yang menjelaskan kesadaran karyawan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh organisasi.

3) Keinginan selalu bekerja lebih baik lagi

Keinginan selalu bekerja lebih baik lagi adalah salah satu indikator motivasi karyawan yang menjelaskan karyawan

memiliki keinginan untuk meningkatkan prestasi sehingga ada kecenderungan karyawan untuk selalu bekerja dengan lebih baik lagi

4) Keinginan mengembangkan keahlian

Keinginan mengembangkan keahlian adalah salah satu indikator motivasi karyawan yang menjelaskan keinginan karyawan untuk mengembangkan keahlian bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan semua tugas sesuai dengan bidang pekerjaan.

5) Kegigihan dalam bekerja

Kegigihan dalam bekerja adalah salah satu indikator motivasi karyawan yang menjelaskan kegigihan karyawan dalam melaksanakan semua tugas pekerjaan yang dibebankan dengan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, motivasi adalah keinginan yang secara sadar dapat menggerakkan individu untuk melakukan perbuatan atau kegiatan. Dalam lingkup organisasi, motivasi kerja merupakan kondisi karyawan yang dapat membangkitkan dan mengarahkan perilaku untuk melakukan aktivitas di tempat kerja. Dalam mencapai kinerja unggul diperlukan motivasi. Adanya motivasi akan mendorong sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi yang mengarahkan individu pada pencapaian prestasi. Motivasi adalah

faktor-faktor pendorong kerja bersumber dari dalam dan dari luar diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya, tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, ketidakpuasan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan (Robbins, 2020:170). Kepuasan kerja adalah sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Dalam hal ini kepuasan kerja dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2018:193).

Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi kerja, yang sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai dalam memenuhi atau melampaui harapan, dan dapat mewakili beberapa sikap (Luthans, 2019: 141). Kreitner & Kinicki (2019:58) menyatakan Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisi, kebijakan dan prosedur, afiliasi, kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan. Menurut

Mathis & Jackson (2020:243) kepuasan adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dibawa setiap pegawai sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya (Retnaningtyas & Widodo, 2022).

Menurut Luthans (2019:142) terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor, dan rekan kerja.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi perasaan pegawai terhadap pekerjaan, situasi kerja, dan berbagai aspek di tempat kerja. Indikator kepuasan kerja menurut Retnaningtyas & Widodo (2022) yaitu:

1) Tantangan pekerjaan

Tantangan pekerjaan merupakan tantangan dimana suatu pekerjaan dapat memberikan kesempatan karyawan untuk menggunakan keterampilan atau kemampuannya, sehingga

tantangan pekerjaan dapat menjadi sumber kepuasan kerja apabila karyawan mampu mengatasi kesulitan dalam pekerjaannya.

2) Gaji dan tunjangan.

Tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh besarnya gaji dan tunjangan yang diterima karyawan, karyawan akan merasa puas bekerja apabila gaji dan tunjangan dirasakan adil.

3) Promosi jabatan

Promosi jabatan adalah pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang lebih besar.

4) Pengawasan

Pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, dan tujuan.

5) Hubungan atasan dengan bawahan

Hubungan atasan dengan bawahan merupakan hubungan kewenangan dimana perintah atasan dianggap berwenang oleh bawahan selama perintah tersebut dianggap sah dan berada dalam batasan yang dapat diterima.

6) Hubungan antar rekan kerja

Hubungan antar rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan kerja, hal ini dapat ditunjukkan dari perilaku rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini disajikan seperti tabel berikut.

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi	Temuan
1	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Jasamarga Solo-Ngawi (Vinnasti & Lamidi, 2024)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Disiplin kerja, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Jasamarga Solo Ngawi Dilokasi Ngemplak Boyolali (Darmawan & Lamidi, 2024)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3	<i>Enhancing Performance: The Role Of Organizational Culture, Commitment, And Support In Indonesian Paper Industry</i> (Dudija et al., 2024)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi berpengaruh signifikan kinerja pegawai pada industri kertas di Indonesia. Komitmen organisasi dan <i>perceived organizational support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4	<i>Relationship Between Organizational Culture And Competence</i>	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif	Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan kinerja

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi	Temuan
	<i>With Organizational Commitment In Employees Of Bumd Binjai, North Sumatra</i> (Komariyah et al., 2024)	Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	pegawai
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pabrik The PT. Sumatera Toba Wangi (Wahyudin et al., 2023)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
6	<i>The Influence of Visionary Leadership, Organizational Culture, and Work Discipline on Employee Performance at SMP Negeri 1 Kedungwaringin</i> (Mulyadin et al., 2023)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Astra International Daihatsu Tbk Cabang Manado (Tutu et al., 2022)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera) (Muna & Isnawati, 2022)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT LKM Demak Sejahtera Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT LKM Demak Sejahtera
9	<i>of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance</i> (Hakim et al., 2021)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

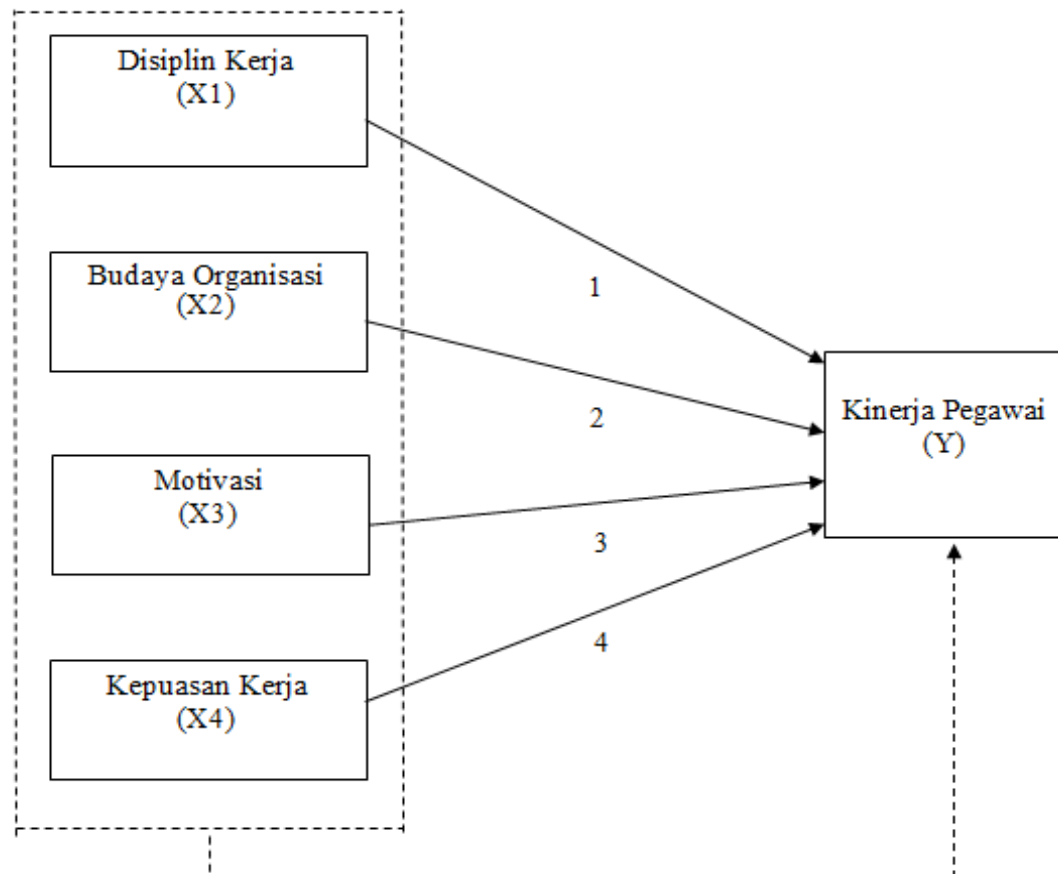
No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi	Temuan
10	Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Hidayat, 2021)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Kompetensi dan disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
11	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Sutoro <i>et al.</i> , 2020)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
12	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UMKM Buah Baru Online (BBO) Di Gamping Yogyakarta) (Cahya <i>et al.</i> , 2021)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja, dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Nabawi, 2020)	Metode penelitian: Deskriptif Kuantitatif Teknis analisis data: Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

C. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas merupakan keaslian dari sebuah penelitian, dimana orisinalitas dalam penelitian ini merupakan salah satu bentuk kebaruan penelitian dimana belum pernah ada penelitian serupa yang dilakukan oleh peneliti lain. Adapun kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel indepeden dan lokasi penelitian. Penelitian ini mengintegrasikan empat variabel indepeden yaitu disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja sebagai faktor-faktor untuk memprediksi kinerja pegawai, sedangkan lokasi atau objek penelitian adalah Kecamatan Kalikotes Kabupaten Klaten.

D. Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai dalam penelitian ini dipengaruhi oleh empat faktor yaitu disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan seperti skema sebagai berikut.



Gambar II.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

1. Vinnasti & Lamidi (2024); Darmawan dan Lamidi (2024); Wahyudin, Rahwana dan Wibawa (2023); Mulyadin, Hersona & Hartelina (2023) dan Hidayat (2021)
2. Dudija, Naibaho & Wibowo, (2024); Komariyah, Prayudi, Edison & Laelawati (2024); Mulyadin *et al.*, (2023)
3. Hakim *et al.*, (2021); Muna & Isnowati (2022); Vinnasti & Lamidi (2024)
4. Sutoro *et al.*, (2020); Noviyanti *et al.*, (2021); Darmawan & Lamidi (2024); Retnaningtyas & Widodo (2022)

E. Hipotesis

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku patuh serta taat secara sukarela dan sadar terhadap peraturan, norma, dan prosedur yang berlaku di tempat kerja, baik tertulis maupun tidak, demi tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja, tanggung jawab, dan efektivitas kerja. Hal ini mencakup ketepatan waktu, kepatuhan pada perintah, dan menyelesaikan tugas dengan baik (Vinnasti & Lamidi, 2024). Disiplin kerja mempengaruhi kinerja karena menciptakan kesadaran dan kesediaan mematuhi aturan, yang menghasilkan pemanfaatan waktu optimal, peningkatan produktivitas, kepatuhan pada prosedur, dan pencapaian target perusahaan, sebab pekerja yang disiplin fokus, bertanggung jawab, dan konsisten dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan (Hersona & Hartelina, 2023). Penegakan kedisiplinan jika diterapkan dengan baik, maka pegawai akan mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai ketentuan dan aturan yang ditetapkan organisasi, hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai dan tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai (Deomedes & Adam, 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vinnasti & Lamidi (2024); Darmawan dan Lamidi (2024); Wahyudin, Rahwana dan Wibawa (2023); Mulyadin, Hersona & Hartelina (2023) dan Hidayat (2021) memperoleh temuan yang sama bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja, kesadaran pegawai

untuk mematuhi peraturan perusahaan akan semakin tinggi sehingga akan mendukung peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₁ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Budaya organisasi dianggap salah satu hal penting dalam strategi sumber daya manusia dimana budaya organisasi dipandang sebagai faktor kunci dalam mencapai kinerja unggul (Dudija *et al.*, 2024). Budaya organisasi memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan perilaku pegawai. Budaya organisasi berdampak pada kinerja pegawai dimana budaya organisasi merupakan salah satu aspek manajemen dalam mencapai tujuan suatu organisasi (Mulyadin *et al.*, 2023). Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena budaya organisasi berperan sebagai pedoman dalam bekerja dan mengatur segala aktivitas agar organisasi berjalan lancar dan mencapai tujuan. Budaya organisasi yang kuat dan konsisten dapat menghasilkan perilaku kerja yang baik, seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama. Perilaku ini kemudian meningkatkan kinerja pegawai, baik secara pribadi maupun di tingkat organisasi (Sutoro *et al.*, 2020).

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dudija *et al.*, (2024); Komariyah, Prayudi, Edison & Laelawati (2024); Mulyadin *et al.*, (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Semakin kuat budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten

3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak, melakukan upaya, dan mempertahankan perilaku demi mencapai tujuan tertentu, yang muncul dari kebutuhan, keinginan, minat, atau harapan dalam diri individu, dan berfungsi sebagai bahan bakar untuk mencapai keberhasilan atau memenuhi target (Hidayat, 2021). Motivasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena motivasi adalah daya dorong internal yang menggerakkan pegawai untuk bekerja lebih baik, efektif, dan mencapai tujuan, sehingga meningkatkan kualitas, kuantitas, produktivitas, dan komitmen terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Cahya *et al.*, 2021). Hakim *et al.*, (2021) menyatakan bahwa tanpa adanya motivasi, maka semangat kerja pegawai cenderung rendah, produktivitas menurun, dan kinerja tidak maksimal.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim *et al.*, (2021); Muna & Isnowati (2022); Vinnasti & Lamidi (2024) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan

motivasi yang tinggi akan menunjukkan perilaku kerja yang semakin positif untuk mencapai tujuannya, sehingga mendukung peningkatan kinerja mereka.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten

4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, mencakup respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan yang timbul dari kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterima. Menurut Retnaningtyas & Widodo (2022) kepuasan kerja karyawan secara umum menyangkut sikap karyawan mengenai pekerjaannya yang bersumber dari jenis pekerjaan itu sendiri, gaji/tunjangan, promosi, pengawasan, rekan kerja/kerjasama, keadilan, dan hasil pekerjaan secara keseluruhan (Nabawi, 2020). Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena kepuasan dalam bekerja dapat menciptakan motivasi, semangat, dan keterikatan emosional yang positif, sehingga membuat pegawai lebih disiplin dan bersemangat untuk menyelesaikan tugasnya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Noviyanti *et al.*, 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutoro *et al.*, (2020); Noviyanti *et al.*, (2021); Retnaningtyas & Widodo (2022); Darmawan & Lamidi (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan mendorong

karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat sehingga akan berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bersifat menjelaskan keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya. Penelitian kuantitatif adalah suatu pendekatan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019:17). Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yaitu mendeskripsikan dan menjelaskan keberadaan variabel disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau perhitungan statistik.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Kecamatan Kalikotes Klaten beralamatkan di Jalan Puntodewo No. 1 Kalikotes, Kabupaten Klaten. Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan mulai bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2025.

C. Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2019) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian maka penelitiannya merupakan penelitian populasi, studi penelitiannya disebut studi populasi atau studi sensus.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di OPD Kecamatan Kalikotes Klaten berjumlah 91 orang, mencakup 17 pegawai Satker Kecamatan dan 74 pegawai Satker dari tujuh Desa. Penelitian ini menggunakan penelitian sensus, yaitu mengambil semua elemen yang ada dalam populasi untuk dijadikan sampel di tabel itu.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian adalah data persepsi responden mengenai disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Data tersebut akan dikuantitatifkan dengan menggunakan skala *Likert* lima poin.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah responden yang memberikan data kepada peneliti, berupa jawaban kuesioner mengenai disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah profil Kecamatan Kalikotes Klaten dan sumber sekunder lainnya diperoleh melalui literatur, artikel, dan jurnal yang mendukung penelitian.

E. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu:

1. Variabel dependen adalah kinerja pegawai.
2. Variabel independen terdiri dari disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup yang dibagikan kepada responden, karena dalam penelitian ini setiap pertanyaan telah diberikan alternatif jawaban yang harus dipilih oleh responden. Kuesioner adalah daftar pernyataan yang ditujukan kepada responden untuk memperoleh data persepsi tentang disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Item pernyataan kuesioner dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan teknik skala *Likert* lima poin, skor yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat Setuju diberi skor 5
- b. Jawaban Setuju diberi skor 4
- c. Jawaban Netral diberi skor 3
- d. Jawaban Tidak Setuju diberi skor 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

G. Definisi Operasional Variabel dan Kisi-Kisi Instrumen

Variabel penelitian adalah suatu kegiatan mempunyai variasi tertentu ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2019: 38). Variabel-variabel yang terdapat didalam penelitian ini yaitu :

Tabel III.1
Definisi Operasional Variabel dan Kisi-Kisi Instrumen

No	Variabel	Definisi	Indikator	Kisi – Kisi
1.	Kinerja pegawai	Disiplin kerja adalah kesediaan pegawai untuk mentaati kewajiban dan peraturan yang ditetapkan oleh instansi.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen kerja (Sabuhari <i>et al.</i> , 2020)	1. Kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi. 2. Jumlah hasil pekerjaan yang saya capai selalu memenuhi target yang telah ditetapkan. 3. Saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh organisasi 4. Saya dapat memberi nilai lebih atau manfaat bagi pekerjaan saya 5. Saya dapat memahami setiap pekerjaan anda sendiri 6. Saya selalu bersungguh-sungguh dan teliti dalam menyelesaikan tugas.
2.	Disiplin kerja	Disiplin kerja adalah kesediaan pegawai untuk mentaati kewajiban dan peraturan yang ditetapkan oleh instansi.	1. Tujuan dan kemampuan 2. Teladan pimpinan 3. Balas jasa 4. Keadilan 5. Waskat 6. Sanksi Hukuman 7. Ketegasan 8. Hubungan Kemanusiaan	1. Setiap pekerjaan dapat saya selesaikan dengan baik, dengan mematuhi pedoman sesuai dengan tujuan deskripsi pekerjaan. 2. Pimpinan menunjukkan

No	Variabel	Definisi	Indikator	Kisi – Kisi
			(Darmawan & Lamidi, 2024)	sikap keteladanan, hal ini membuat saya untuk lebih berdisiplin dalam bekerja. 3. Gaji dan kesejahteraan yang saya terima membuat saya tenang bekerja, hal ini membuat saya untuk lebih berdisiplin dalam bekerja. 4. Penghargaan yang saya terima sesuai dengan hasil kerja keras saya, hal ini membuat saya untuk lebih berdisiplin dalam bekerja. 5. Dalam mewujudkan kedisiplinan, Pimpinan terlibat aktif mengawasi setiap aktivitas pegawai. 6. Dalam mewujudkan kedisiplinan, setiap perilaku indisipliner pegawai dikenakan sanksi hukuman sesuai peraturan yang ditetapkan organisasi. 7. Pimpinan bertindak tegas terhadap perilaku indisipliner pegawai sesuai

No	Variabel	Definisi	Indikator	Kisi – Kisi
				sanksi hukuman yang ditetapkan. 8. Pimpinan dan pegawai menunjukkan hubungan kerjasama yang harmonis sehingga menciptakan kedisiplinan dalam bekerja.
3.	Budaya organisasi	Budaya organisasi adalah persepsi pegawai mengenai orientasi budaya yang dianut organisasi untuk mempengaruhi perilaku dan cara kerja pegawai sesuai dengan tujuan organisasi.	1. Keterbukaan 2. Rasa aman dengan pekerjaan 3. Perasaan dihargai 4. Kerja sama 5. Kejelasan budaya organisasi 6. Dukungan dan perhatian (Lestari dan Utami, 2024)	1. Di organisasi tempat saya bekerja, pimpinan bersikap terbuka dengan usulan dan saran bawahan. 2. Di organisasi tempat saya bekerja, memberikan kompensasi finansial yang memberikan rasa aman dalam bekerja. 3. Di organisasi tempat saya bekerja, atasan sangat menghargai hasil kerja bawahan 4. Di organisasi tempat saya bekerja, setiap pelaksanaan program kerja lebih sering dilakukan melalui kerja kelompok (team work) dibandingkan perseorangan. 5. Di organisasi

No	Variabel	Definisi	Indikator	Kisi – Kisi
				tempat saya bekerja, keputusan-keputusan penting yang akan diputuskan pimpinan dilakukan melalui musyawarah. 6. Di organisasi tempat saya bekerja, sangat peduli terhadap masalah pribadi pegawai.
4.	Motivasi	Motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan yang dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan lebih baik	1. Keinginan segera menyelesaikan pekerjaan. 2. Mematuhi peraturan organisasi. 3. Keinginan selalu bekerja lebih baik lagi. 4. Keinginan mengembangkan keahlian. 5. Kegigihan dalam bekerja. (Lusri dan Siagian, 2020)	1. Ada keinginan saya segera menyelesaikan pekerjaan meskipun terdapat banyak tugas. 2. Saya senantiasa mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. 3. Ada keinginan saya untuk selalu bekerja dengan lebih baik lagi. 4. Ada keinginan saya untuk mengembangkan keahlian sesuai bidang tugas saat ini. 5. Kegigihan saya dalam bekerja selalu saya miliki karena hal tersebut berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja.

No	Variabel	Definisi	Indikator	Kisi – Kisi
5.	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja adalah kondisi perasaan puas pegawai terhadap pekerjaan, situasi kerja, dan berbagai aspek di tempat kerja.	1. Pekerjaan. 2. Atasan. 3. Gaji. 4. Kesempatan Promosi. 5. Rekan kerja. 6. Kepuasan kerja menyeluruh (Retnaningtyas & Widodo, 2022)	1. Saya puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada saya saat ini. 2. Saya merasa puas bekerja karena atasan menghargai hasil kerja saya. 3. Saya puas terhadap gaji yang saya terima dari organisasi ini. 4. Saya puas terhadap kesempatan promosi jabatan yang ada dalam organisasi ini. 5. Saya puas terhadap rekan kerja saya di organisasi ini. 6. Secara keseluruhan saya merasa puas bekerja pada organisasi ini.

H. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2019:176) “Validitas adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur antara data yang terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas instrumen adalah korelasi *product moment*”. Kriteria pengujiannya yaitu suatu item dikatakan valid apabila r hitung

$> r$ tabel atau $p\text{-value} < 0,05$ dan sebaliknya apabila r hitung $\leq r$ tabel atau $p\text{-value} \geq 0,05$ maka item dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2020: 52). Untuk menguji validitas instrumen, sebelum dilakukan penelitian telah dilakukan uji coba (*try out*) menggunakan sampel 30 responden dengan hasil sebagai berikut.

a. Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

Hasil uji validitas untuk variabel disiplin kerja disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel III.2
Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X1)

Indikator	r hitung	r tabel (N=30; Ts 5%)	Keterangan
X1.1	0,506	0,361	Valid
X1.2	0,684	0,361	Valid
X1.3	0,684	0,361	Valid
X1.4	0,421	0,361	Valid
X1.5	0,593	0,361	Valid
X1.6	0,517	0,361	Valid
X1.7	0,637	0,361	Valid
X1.8	0,848	0,361	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tabel diatas menunjukkan bahwa indikator X1.1 sampai dengan X1.8 diperoleh nilai r hitung $> r$ tabel maka semua item kuesioner variabel disiplin kerja dinyatakan valid.

b. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Hasil uji validitas untuk variabel budaya organisasi disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel III.3
Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indikator	r hitung	r tabel (N=30; Ts 5%)	Keterangan
X2.1	0,804	0,361	Valid
X2.2	0,716	0,361	Valid
X2.3	0,783	0,361	Valid
X2.4	0,825	0,361	Valid
X2.5	0,593	0,361	Valid
X2.6	0,670	0,361	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tabel diatas menunjukkan bahwa indikator X2.1 sampai dengan X2.6 diperoleh nilai r hitung > r tabel maka semua item kuesioner variabel budaya organisasi dinyatakan valid.

c. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Hasil uji validitas untuk variabel motivasi disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel III.4
Uji Validitas Variabel Motivasi (X3)

Indikator	r hitung	r tabel (N=30; Ts 5%)	Keterangan
X3.1	0,866	0,361	Valid
X3.2	0,819	0,361	Valid
X3.3	0,801	0,361	Valid
X3.4	0,751	0,361	Valid
X3.5	0,839	0,361	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tabel diatas menunjukkan bahwa indikator X3.1 sampai dengan X3.5 diperoleh nilai r hitung > r tabel maka semua item kuesioner variabel motivasi dinyatakan valid.

d. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Hasil uji validitas untuk variabel kepuasan kerja disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel III.5
Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X4)

Indikator	r hitung	r tabel (N=30; Ts 5%)	Keterangan
X4.1	0,672	0,361	Valid
X4.2	0,729	0,361	Valid
X4.3	0,476	0,361	Valid
X4.4	0,776	0,361	Valid
X4.5	0,713	0,361	Valid
X4.6	0,597	0,361	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tabel diatas menunjukkan bahwa indikator X4.1 sampai dengan X4.6 diperoleh nilai r hitung > r tabel maka semua item kuesioner variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

e. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Hasil uji validitas untuk variabel kinerja pegawai disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel III.6
Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	r hitung	r tabel (N=30; Ts 5%)	Keterangan
Y.1	0,831	0,361	Valid
Y.2	0,689	0,361	Valid
Y.3	0,836	0,361	Valid
Y.4	0,667	0,361	Valid
Y.5	0,831	0,361	Valid
Y.6	0,612	0,361	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tabel diatas menunjukkan bahwa indikator Y.1 sampai dengan Y.6 diperoleh nilai r hitung $> r$ tabel maka semua item kuesioner variabel kinerja pegawai dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2019:130) “Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Rumus uji reliabilitas dapat menggunakan *Cronbach’s Alpha*”. Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ dan sebaliknya penelitian dikatakan tidak reliabel apabila nilai *Croanbach Alpha* $\leq 0,60$ (Ghozali, 2020: 42). Hasil uji reliabilitas instrumen untuk variabel disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dan kinerja pegawai disajikan seperti tabel berikut.

Tabel III.7
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Disiplin kerja	0,767	0,60	Reliabel
Budaya organisasi	0,829	0,60	Reliabel
Motivasi	0,871	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja	0,743	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	0,841	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen dapat disimpulkan, instrumen untuk variabel disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dan kinerja pegawai menghasilkan nilai *Cronbach*

Alpha yang lebih besar dari 0,60. Dengan demikian seluruh instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel.

I. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dilakukan pada analisis regresi linier berganda yang berbasis *ordinary lest square*. Dalam OLS hanya terdapat satu variabel dependen, sedangkan untuk variabel independen berjumlah lebih dari satu. Untuk menentukan ketepatan model perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas (Ghozali, 2020:159).

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi dalam penelitian ini memiliki residual yang berdistribusi normal atau tidak. Indikator model regresi yang baik adalah memiliki data terdistribusi normal. Cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* test yang terdapat di program SPSS. Distribusi data dapat dikatakan normal apabila nilai signifikansi $> 0,05$ (Ghozali, 2020:161-167). Mendeteksi apakah data terdistribusi normal atau tidak juga dapat dilakukan dengan metode yang lebih handal yaitu dengan melihat *Normal Probability Plot*. Model regresi yang baik ialah data berdistribusi normal, yaitu dengan mendeteksi dan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah suatu model regresi penelitian terdapat korelasi antar variabel independen (bebas). Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi korelasi antara variabel independen dan bebas dari gejala multikolinearitas. Mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas yaitu dengan melihat besaran dari nilai VIF (Variance Inflation Factor) dan juga nilai Tolerance. Tolerance mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai yang dipakai untuk menunjukkan adanya gejala multikolinearitas yaitu adalah nilai $VIF < 10,00$ dan nilai Tolerance $> 0,10$ (Ghozali, 2020:107).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heteroskedastisitas dapat dengan melihat grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED yaitu ada atau tidaknya pola tertentu. Pengujian heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan *Glejser-test*, yaitu dengan cara melakukan analisis regresi antara *residual absolute* sebagai variabel independen terhadap dengan variabel independen. Apabila hasil pengujian diperoleh nilai probabilitas $\leq 0,05$ maka terjadi indikasi heteroskedastisitas. Sebaliknya apabila nilai probabilitas $> 0,05$ tidak artinya tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2020:120).

J. Teknik Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat, untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi antara dua variabel bebas atau lebih dengan satu variabel terikat (Sugiyono, 2019:66). Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e \quad (\text{Sugiyono, 2019:66})$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

α = Konstanta

X_1 = Disiplin kerja

X_2 = Budaya organisasi

X_3 = Motivasi

X_4 = Kepuasan kerja

β = Koefisien Regresi

e = *Error*

2. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independent*) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (*dependent*). Apabila hasil dari uji F memiliki angka $\text{sig} < 0,05$ menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2020: 96). Uji F dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai. Kriteria uji F adalah :

- a. Apabila $p \text{ value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.
- b. Apabila $p \text{ value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

3. Uji t

Uji t adalah pengujian koefisien regresi parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2020: 98). Uji t dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai. Kriteria uji t adalah :

- a. Apabila $p\text{ value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.
- b. Apabila $p\text{ value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

4. Uji Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono (2019:286) koefisien determinasi (R^2) adalah alat analisis untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1, jika nilai semakin dekat 1 maka hubungan semakin kuat, jika nilai mendekati 0 maka hubungan semakin lemah. Koefisien determinasi R^2 dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden

Karakteristik responden yang dijadikan sampel penelitian, dilihat dari aspek jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil jawaban responden berikut ini disajikan deskripsi responden menurut jenis kelamin.

Tabel IV.1
Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	75	82,4%
Perempuan	16	17,6%
Total	91	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil temuan menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari 82,4% laki-laki dan 17,6% perempuan.

2. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil jawaban responden berikut ini disajikan deskripsi responden menurut tingkat pendidikan.

Tabel IV.2
Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SLTA	51	56,0%
Diploma 1/II/III	17	18,7%
Diploma IV/S1	23	25,3%
Magister (S2)	0	0%
Jumlah	91	100%

Sumber : Data primer diolah, 2025

Ditinjau dari tingkat pendidikan, responden dalam penelitian mayoritas 56,0% berpendidikan SLTA, selanjutnya 25,3% berpendidikan Diploma IV/S1 dan sisanya 18,7% berpendidikan Diploma I/II/III.

3. Masa Kerja

Berdasarkan hasil jawaban responden berikut ini tabel distribusi responden menurut masa kerja.

Tabel IV.3
Deskriptif Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja (Tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
< 5 Tahun	15	16,5%
5 – 10 Tahun	30	33,0%
> 10 Tahun	46	50,5%
Total	91	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Ditinjau dari masa kerja, responden dalam penelitian ini mayoritas 50,5% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, selanjutnya 33,0% dengan masa kerja antara 5-10 tahun dan sisanya 16,5% memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun.

B. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik merupakan syarat untuk melakukan analisis regresi, agar regresi sebagai estimasi bisa tepat/tidak bias/tidak menyimpang. Teknik pengujian dengan melakukan regresi yaitu mengestimasi variabel Y (variabel dependen) berdasarkan variabel X (variabel independen).

1. Uji Multikolinearitas

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi pada model regresi linier berganda yaitu antar variabel independen (bebas) tidak boleh saling berkorelasi linier, jika terjadi korelasi antar variabel bebas artinya model terjadi multikolinearitas. Mendeteksi multikolinearitas dapat dilihat dari hasil analisis regresi linier ganda. Jika nilai *tolerance* $> 0,1$ dan *Variance Inflation Factors* (VIF) < 10 , artinya model tidak terjadi multikolinearitas. Sebaliknya jika nilai *tolerance* $\leq 0,1$ dan nilai VIF ≥ 10 , maka model terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2021:91).

Tabel IV.4
Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.351	2.463		2.985	.004		
Disiplin Kerja	.180	.039	.397	4.671	.000	.952	1.051
Budaya Organisasi	.160	.051	.262	3.118	.002	.974	1.027
Motivasi	.211	.061	.293	3.459	.001	.961	1.041
Kepuasan Kerja	.172	.071	.206	2.444	.017	.965	1.036

Sumber: Lampiran 5

Hasil menunjukkan nilai *tolerance* variabel X1 (disiplin kerja) = 0,952, X2 (budaya organisasi) = 0,974, motivasi (X3) = 0,961, kepuasan kerja (X4) = 0,965 > 0,10. Nilai VIF (*variance inflation factor*) variabel X1 (disiplin kerja) = 1,051, X2 (budaya organisasi) = 1,027 dan motivasi (X3) = 1,041, kepuasan kerja (X4) = 1,036 < 10. Hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas atau model regresi tersebut lolos uji multikolinearitas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2021:105). Menurut Ghozali (2021: 108) pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan Uji *Glejser*, yaitu dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Ketentuan tidak terjadi heteroskedastisitas jika nilai probabilitas > 0,05 sebaliknya jika nilai probabilitas $\leq 0,05$ maka terjadi heteroskedastisitas.

Tabel IV.5
Uji Heteroskedastisitas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.256	1.585		-.792	.430
	Disiplin Kerja	.012	.025	.053	.490	.625
	Budaya Organisasi	.034	.033	.109	1.018	.312
	Motivasi	.048	.039	.131	1.215	.228
	Kepuasan Kerja	.001	.045	.002	.023	.982

Sumber: Lampiran 5

Hasil menunjukkan p-value (signifikansi) dari variabel X1 (disiplin kerja) = 0,625, X2 (budaya organisasi) = 0,312, motivasi (X3) = 0,228, dan kepuasan kerja (X4) = 0,982 > 0,05, ini berarti tidak terjadi Heteroskedastisitas (lolos uji heteroskedastisitas).

3. Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, kriterianya apabila $p\text{-value} > 0,05$ maka *residual* berdistribusi normal, sebaliknya apabila $p\text{-value} \leq 0,05$ maka variabel pengganggu atau *residual* tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2021:115). Hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat disajikan seperti tabel berikut.

Tabel IV.6
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		91
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.13716964
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		.665
Asymp. Sig. (2-tailed)		.769

Sumber: Lampiran 5

Besarnya *Asymp. Sig. (2-tailed)* = 0,769 > 0,05 artinya bahwa residual berdistribusi normal (lolos uji normalitas).

C. Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel bebas disiplin kerja (X1), budaya organisasi (X2), motivasi (X3), dan kepuasan kerja (X4) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y). Pengaruh tersebut dinyatakan dalam persamaan regresi :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linear berganda diperoleh hasil seperti pada tabel berikut.

Tabel IV.7
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	7.351	2.463		2.985
	Disiplin Kerja	.180	.039	.397	4.671
	Budaya Organisasi	.160	.051	.262	3.118
	Motivasi	.211	.061	.293	3.459
	Kepuasan Kerja	.172	.071	.206	2.444

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi :

$$Y = 7,351 + 0,180 X_1 + 0,160 X_2 + 0,211 X_3 + 0,172 X_4$$

Interpretasi dari persamaan regresi di atas adalah :

Nilai konstanta (a) = 7,351 (positif) artinya jika disiplin kerja (X₁), budaya organisasi (X₂), motivasi (X₃), dan kepuasan kerja (X₄) konstan (=0) maka Y (kinerja pegawai) adalah positif.

b₁= 0,180 (Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai).

Artinya: jika disiplin kerja (X₁) meningkat maka Y (kinerja pegawai) akan meningkat, dengan asumsi variabel budaya organisasi (X₂), motivasi (X₃), dan kepuasan kerja (X₄) konstan/tetap.

b₂= 0,160 (Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai). Artinya: jika budaya organisasi (X₂) meningkat maka Y (kinerja pegawai) akan meningkat, dengan asumsi variabel

disiplin kerja (X1), motivasi (X3), dan kepuasan kerja (X4) konstan/tetap.

$b_3 = 0,211$ (Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai).

Artinya: jika motivasi (X3) meningkat maka Y (kinerja pegawai) akan meningkat, dengan asumsi variabel disiplin kerja (X1), budaya organisasi (X2), dan kepuasan kerja (X4) konstan/tetap.

$b_4 = 0,172$ (Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai).

Artinya: jika kepuasan kerja (X4) meningkat maka Y (kinerja pegawai) akan meningkat, dengan asumsi variabel disiplin kerja (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi (X3) konstan/tetap.

2. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji ketepatan model bertujuan untuk menguji pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai. Formulasi Hipotesis :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$ artinya disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$ artinya disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Kriteria : H_0 diterima bila $p\text{-value}$ (signifikansi) $\geq 0,05$

H_0 ditolak bila $p\text{-value}$ (signifikansi) $< 0,05$

Tabel IV.8
Hasil Uji F

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1Regression	80.056	4	20.014	14.789	.000 ^a
Residual	116.384	86	1.353		
Total	196.440	90			

Sumber: Lampiran 5

Hasil perhitungan tabel ANOVA menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki nilai F hitung $14,879 > F$ tabel $(2,53)$ dengan nilai signifikansi ($p\text{-value}$) sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

3. Uji -t

Uji-t dimaksudkan untuk menganalisis signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Dalam pengujian ini, akan ditentukan α (level of signifikansi) = 0,05 (5%).

Formulasi Hipotesis :

$H_0 : \beta = 0$ artinya tidak ada pengaruh yang signifikan X terhadap Y

$H_a : \beta \neq 0$ artinya ada pengaruh yang signifikan X terhadap Y

Kriteria : H_0 diterima bila $p\text{-value}$ (signifikansi) $\geq 0,05$

H_0 ditolak bila $p\text{-value}$ (signifikansi) $< 0,05$

Tabel IV.9
Hasil Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.351	2.463		2.985	.004
Disiplin Kerja	.180	.039	.397	4.671	.000
Budaya Organisasi	.160	.051	.262	3.118	.002
Motivasi	.211	.061	.293	3.459	.001
Kepuasan Kerja	.172	.071	.206	2.444	.017

Sumber: Lampiran 5

1) Uji t Variabel X1 (Disiplin Kerja)

Diperoleh t hitung (4,671) > t tabel (2,000) dengan p -value (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan: H_1 yang menyatakan bahwa “Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten” terbukti kebenarannya.

2) Uji t Variabel X2 (Budaya Organisasi)

Diperoleh t hitung (3,118) > t tabel (2,000) dengan p -value (signifikansi) = 0,002 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan: H_2 yang menyatakan bahwa “Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten” terbukti kebenarannya.

3) Uji t Variabel X3 (Motivasi)

Diperoleh t hitung (3,459) > t tabel (2,000) dengan p -value (signifikansi) = 0,001 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan: H_3 yang menyatakan bahwa “Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten” terbukti kebenarannya.

4) Uji $-t$ Variabel X4 (kepuasan kerja)

Diperoleh t hitung (2,444) > t tabel (2,000) dengan p -value (signifikansi) = 0,017 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan: H_4 yang menyatakan bahwa “Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten” terbukti kebenarannya.

Tabel IV.10
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

	t hitung	t tabel	Signifikansi	Standarisasi	Keterangan
H1	4,671	2,000	0,000	$\alpha = 0,05$	Diterima
H2	3,118	2,000	0,002	$\alpha = 0,05$	Diterima
H3	3,459	2,000	0,001	$\alpha = 0,05$	Diterima
H4	2,444	2,000	0,017	$\alpha = 0,05$	Diterima

4. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh variabel independen disiplin kerja (X_1),

budaya organisasi (X2), motivasi (X3), dan kepuasan kerja (X4) terhadap Y (kinerja pegawai).

Tabel IV.11
Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 ^a	.408	.380	1.16331

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA

Sumber: Lampiran 5

Hasil menunjukkan bahwa koefisien determinasi (*adjusted R Square*) adalah sebesar 0,380 artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel bebas disiplin kerja (X1), budaya organisasi (X2), motivasi (X3), dan kepuasan kerja (X4) terhadap variabel terikat Y (kinerja pegawai) sebesar 38%. Sisanya (100% - 38%)= 62% diterangkan oleh variabel lain diluar model misalnya kepemimpinan, pengalaman dan pelatihan.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hitung SPSS pada tabel IV.10 menunjukkan t hitung (4,671) > t tabel (2,000) dengan nilai signifikansi (0,001) < 0,05 maka H1 diterima artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten. Semakin tinggi disiplin kerja maka kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten akan semakin tinggi.

Temuan penelitian ini menguatkan temuan Vinnasti & Lamidi (2024); Darmawan dan Lamidi (2024); Wahyudin, Rahwana dan Wibawa (2023); Mulyadin, Hersona & Hartelina (2023) dan Hidayat (2021) yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten. Fungsi disiplin kerja amat penting dalam menunjang kelancaran dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan organisasi. Disiplin kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang teratur, meningkatkan produktivitas, dan membangun kepribadian yang positif sehingga memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam kenyataan, pegawai Kecamatan kalikotes Klaten rata-rata memiliki disiplin kerja yang tinggi. Perilaku disiplin dalam bekerja yaitu mematuhi pedoman sesuai dengan tujuan deskripsi pekerjaan. Disiplin kerja juga terbentuk karena sikap keteladanan pimpinan, pemberian gaji dan kesejahteraan yang baik, penghargaan yang sesuai dengan hasil kerja keras, pimpinan terlibat aktif mengawasi setiap aktivitas pegawai, adanya sanksi hukuman sesuai peraturan yang ditetapkan organisasi, pimpinan bertindak tegas terhadap perilaku indiscipliner, adanya hubungan kerjasama yang harmonis antara pimpinan dengan pegawai.

2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hitung SPSS pada tabel IV.10 menunjukkan t hitung $(3,118) > t$ tabel $(2,000)$ dengan nilai signifikansi $(0,002) < 0,05$ maka H_2

diterima artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten. Semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten akan semakin tinggi. Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.

Temuan penelitian ini menguatkan temuan Dudija, Naibaho & Wibowo, (2024); Komariyah, Prayudi, Edison & Laelawati (2024); Mulyadin *et al.*, (2023) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang positif dan kuat dapat memotivasi pegawai, meningkatkan kerjasama tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan temuan penelitian ini, budaya organisasi di Kecamatan Kalikotes Klaten ditandai dengan enam indikator atau kebiasaan pegawai di Kecamatan Kalikotes yaitu pimpinan bersikap terbuka dengan usulan dan saran bawahan, pemberian kompensasi finansial yang memberikan rasa aman dalam bekerja, atasan sangat menghargai hasil kerja bawahan, kerja kelompok (*team work*) lebih dominan dibandingkan perseorangan, keputusan-keputusan penting yang diputuskan pimpinan melalui musyawarah, dan organisasi sangat peduli terhadap masalah pribadi pegawai.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hitung SPSS pada tabel IV.10 menunjukkan t hitung (3,459) > t tabel (2,000) dengan nilai signifikansi (0,001) < 0,05 maka H_3 diterima artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten. Semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten akan semakin tinggi. Motivasi memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.

Temuan penelitian ini menguatkan temuan Hakim *et al.*, (2021); Muna & Isnowati (2022); Vinnasti & Lamidi (2024) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, berfokus pada tugas, dan mencapai hasil yang maksimal sehingga hal ini berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam kenyataan pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten rata-rata motivasi yang tinggi. Motivasi pegawai ditandai dengan keinginan segera menyelesaikan pekerjaan meskipun terdapat banyak tugas, senantiasa mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh organisasi, keinginan untuk selalu bekerja dengan lebih baik lagi, keinginan untuk mengembangkan keahlian sesuai bidang tugas saat ini, kegigihan dalam bekerja karena hal tersebut berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja.

4. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hitung SPSS pada tabel IV.10 menunjukkan t hitung (2,444) > t tabel (2,000) dengan nilai signifikansi (0,017) < 0,05 maka H_4 diterima artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten. Semakin baik kepuasan kerja maka kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten akan semakin tinggi. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.

Temuan penelitian ini menguatkan temuan Sutoro *et al.*, (2020); Noviyanti *et al.*, (2021); Retnaningtyas & Widodo (2022); Darmawan & Lamidi (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Dalam kenyataan rata-rata pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini disebabkan karena pegawai merasa puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan saat ini, pegawai merasa puas bekerja karena atasan menghargai hasil kerja. Sumber kepuasan lainnya yaitu gaji yang diterima sesuai dengan prestasi, adanya peluang promosi jabatan, dan adanya hubungan harmonis dengan rekan kerja.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.
3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten.
5. Nilai koefisien determinasi (*adjusted R Square*) adalah sebesar 0,380 artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel bebas disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 38% sisanya 62% diterangkan oleh variabel lain diluar model misalnya kepemimpinan, pengalaman dan pelatihan.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Responden dalam penelitian ini terbatas hanya pegawai di Kecamatan Kalikotes Klaten, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada organisasi atau perusahaan lain.

2. Penggunaan kuesioner sebagai alat pengumpulan data masih memiliki kelemahan yaitu adanya subjektivitas terhadap jawaban responden.
3. Penelitian ini hanya meneliti empat variabel independen dalam menjelaskan kinerja pegawai, disisi lain masih banyak variabel atau faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya Camat Kalikotes mempertahankan bahkan meningkatkan disiplin kerja, melalui keteladanan yaitu memberikan contoh positif dalam bekerja, memotivasi bawahan, menegakkan aturan, serta menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat.
2. Hendaknya Camat Kalikotes semakin memperkuat budaya organisasi melalui berbagai pendekatan kepemimpinan, manajerial, dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan terutama dalam hal ini memperkuat kerja kelompok (*team work*) dalam setiap pelaksanaan program kerja.
3. Disarankan Camat Kalikotes agar semakin mendorong pegawai untuk mengembangkan keahlian sesuai bidang tugas saat ini baik melalui *workshop* yang diselenggarakan organisasi atau upaya meningkatkan kemampuan secara mandiri terutama pengembangan teknologi informasi.
4. Diharapkan Camat Kalikotes semakin meningkatkan kepuasan pegawai dengan cara menghargai hasil kerja pegawai melalui pujian, memberikan

reward (penghargaan) yang semakin baik serta pengakuan sebagai apresiasi atas prestasi yang dicapai pegawai.

5. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, mengingat masih terdapat pengaruh sebesar 62% di luar variabel penelitian tersebut seperti kepemimpinan, kompetensi, pengalaman kerja, pelatihan dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Konsep Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Arikunto, Suharsimi. 2019. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asriani, A., Devia Lorensa, Febrida Saputri and Tetra Hidayati. 2020. "The Effect Of Compensation And Motivation To Employee Performance". *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol. 4, No. 1, pp. 166-172.
- Cahya, D. A., Ratnasari Tri Novia, and Putra Prasetya Yudi, 2021. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UMKM Buah Baru Online (BBO) Di Gamping Yogyakarta)". *JBE- Jurnal Bingkai Ekonomi*, Vol. 6, No. 2, Hal. 71 – 83.
- Darmawan, D., dan Lamidi. 2024. "Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasamarga Solo Ngawi Dilokasi Ngemplak Boyolali". *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 1, Hal. 611-620.
- Dessler, Garry. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Dudija, N., Naibaho dan Budi Wibowo. 2024. "Enhancing Performance: The Role Of Organizational Culture, Commitment, And Support In Indonesian Paper Industry". *Jurnal Psikologi*, Vol. 1, No. 2, pp. 59-61.
- Elburdah, R. P. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau". *Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi*, Hal. 2(2), 443- 455.
- Erson, R. N., Muhammad Isa Indrawan and Kiki Farida Ferine. 2024. "The Influence Of Work Culture And Leadership Style On Employee Job Satisfaction With Work Discipline As An Intervening Variable PT Utama Karya Infrastruktur Jakarta". *World Journal of Advanced Research and Reviews*, Vol. 22, No. 1, pp. 1588–1599.
- Ghozali, Imam. 2020. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.

- Hakim, A. L., Erna Nur Faizah and Firdausi Nujulah. 2021. "The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance". *SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, Vol. 11, No. 2, Hal. 34-42.
- Handoko, T. H. 2018. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R. 2021. "Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja". *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Vol. 5, No. 1, Hal. 16-23.
- Hidayati, I. N., dan Sutarno. 2025. "Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kospin Jasa Cabang Surakarta". *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 2, Hal. 3078-3098.
- Irmayani, N. W. D. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kasmir. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kholik, J. R., A., Harries Madiistriyatno dan Kemal Taufik. 2024. "The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable". *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, Vol. 3, No. 10, pp. 4647–4662.
- Kim, J., and Hye-Sun Jung. 2022. "The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees Perceived Stress for Better Workplace". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 2, No. 19, pp. 1-22.
- Komariyah, I., Ahmad Prayudi, Emron Edison and Kania Laelawat. 2024. "The Relationship Between Organizational Culture And Competence With Organizational Commitment In Employees Of Bumd Binjai, North Sumatra". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 16, No. 20, pp. 210-218.
- Kreitner, R., dan Angelo Kinicki. 2019. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lestari, D., dan Kristiana Sri Utami. 2024. "Pengaruh Budaya Organisasi Yang Positif Terhadap Retensi Karyawan di UMKM Bakpia Lanank Jogja". *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 3, No. 3, Hal. 358-365.

- Lusri, L., & Siagian, H. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *AGORA*, 5(1), 1-8.
- Luthans, F. 2019. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., dan John H. Jackson. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, D., dan Veitzal Rivai. 2020. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Muna, N., & Sri Isnowati. 2022. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera)". *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol. 5, No. 2, Hal. 1119-1130.
- Nabawi, R. 2020. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol. 2, No. 2, Hal. 170-183.
- Noviyanti, E., Efrizal Syofyan and Susi Evanita. 2021. "The Effect of Leadership, Work Motivation and Work Satisfaction on Performance of Employees of Education and Culture Department in Padang Pariaman". *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 685-695.
- Nurdin, I. 2021. *Budaya Organisasi: Konsep, Teori, Dan Implementasi*. Malang: UB Press.
- Pham, V. K., Thi Nhu Quynh Vu, Thanh Tu Phan and Ngoc Anh Nguyen. 2024. "The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development". *Sustainability*, Vol. 16, No. 15, pp. 1-18.
- Ouabi, Z., Khadija Douayri, Fatine Barboucha and Omar Boubker. 2024. "Human Resource Practices and Job Performance: Insights from Public Administration". *Societies*, Vol. 14, N. 12, pp. 1-20.
- Retnaningtyas, D. W., dan Sri Widodo. 2022. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasa Marga Persero) Tbk Jakarta". *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, Vol. 2, No. 2, Hal. 107-118.

- Rivai, Veithzal. 2020. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. 2020. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- _____ dan Timothy A. Judge. 2018. *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sabuhari, R., Achmad Sudiro, Dodi W. Irawanto and Mintarti Rahayu. 2020. "The Effects Of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation And Job Satisfaction On Employee Performance". *Management Science Letters*, Vol. 10, No. 8, pp. 1777-1786.
- Safuan & Ismartaya. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sirait, L., Sudarno, Achmad Tavip Junaedi, Astri Ayu Purwati and Mazzlida Mat Deli. 2022. "Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance". *Journal of Applied Business and Technology*, Vol. 3, No. 2, pp. 115-129.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutoro, M., Syamsi Mawardi dan Endang Sugiarti. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil". *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, Vo. 3, No. 4, Hal. 411–420.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2019. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Triatna, Cepi. 2018. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tutu, R. V. B., William A. Areros dan Joula J. Rogahang. 2022. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Astra International Daihatsu Tbk Cabang Manado". *Productivity*, Vol. 3, No. 1, Hal. 24- 29.
- Umala, M. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tajo UnaUna". *E-Journal Katalogis*, Vol. 5, No. 1, Hal. 147-154.
- Umar, Husein. 2019. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vinnasti, D., dan Lamidi. 2024. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi". *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 1, Hal. 628-641.
- Wahyudin, A., Kusuma Agdhi Rahwana dan Gian Riksa Wibawa. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik The PT. Sumatera Toba Wangi". *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 4, Hal. 249-262.
- Wibowo. 2018. *Pendidikan Karakter Berbasis Kearifan Lokal Di Sekolah (Konsep,Strategi, Dan Implementasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijaya, A., Baharuddin Semmaila dan Serlin Serang. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai". *Center of Economic Student Journal*, Vol. 3, No. 2, Hal. 151–157.
- Wirawan. 2018. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zulhilmi, M., dan Firmansyah Kusumayadi, F. 2020. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tugu Mas Yamaha Kota Bima". *Business Management and Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, 4, Hal. 13-28.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. : Responden

Pegawai di OPD Kecamatan Kalikotes

Kabupaten Klaten

Dengan hormat,

Dalam rangka untuk menyelesaikan penyusunan Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik (UNIBA) Surakarta, saya sebagai peneliti memohon bantuan Bapak/Ibu agar berkenan memberikan jawaban kuesioner yang telah saya sajikan dalam lembar berikutnya. Jawaban Bapak/Ibu akan sangat membantu saya sehubungan dengan penyusunan skripsi berjudul :

KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI DISIPLIN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PADA PEGAWAI KECAMATAN KALIKOTES KLATEN

Dari seluruh pernyataan kuesioner hendaknya diisi dengan lengkap dan mohon jangan dibiarkan tidak terjawab. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini dan tidak mempengaruhi penilaian organisasi terhadap kinerja anda. Data pribadi anda tidak akan dipublikasikan, sehingga anda dapat memberikan opini secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisian kuesioner ini karena jawaban Bapak/Ibu tersebut merupakan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti dan ilmu pengetahuan, maupun bagi usaha untuk memajukan organisasi. Atas perhatian Anda, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Kumpul Hartadi
Peneliti

KUESIONER PENELITIAN

I. IDENTITAS RESPONDEN

Jenis kelamin	: Pria <input style="width: 40px;" type="checkbox"/>	Wanita <input style="width: 40px;" type="checkbox"/>
Tingkat Pendidikan	: a. SLTA <input style="width: 40px;" type="checkbox"/>	c. Sarjana (S1) <input style="width: 40px;" type="checkbox"/>
	b. Diploma I/II/III <input style="width: 40px;" type="checkbox"/>	d. Sarjana (S2) <input style="width: 40px;" type="checkbox"/>
Masa Kerja	: a. < 5 Tahun	
	b. 5-10 tahun	
	c. > 10 tahun	

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Isilah pernyataan sesuai pendapat anda dengan jujur dan sebenar-benarnya dengan cara memberi memberikan tanda centang (√) pada kolom yang telah disediakan, terdapat lima alternatif jawaban yaitu:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

III. LEMBAR KUESIONER

IV. DISIPLIN KERJA (X1)

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Setiap pekerjaan dapat saya selesaikan dengan baik, dengan mematuhi pedoman sesuai dengan tujuan deskripsi pekerjaan.					
2.	Pimpinan menunjukkan sikap keteladanan, hal ini membuat saya untuk lebih berdisiplin dalam bekerja.					
3.	Gaji dan kesejahteraan yang saya terima membuat saya tenang bekerja, hal ini membuat saya untuk lebih berdisiplin dalam bekerja.					
4.	Penghargaan yang saya terima sesuai dengan hasil kerja keras saya, hal ini membuat saya untuk lebih berdisiplin dalam bekerja.					
5.	Dalam mewujudkan kedisiplinan, Pimpinan terlibat aktif mengawasi setiap aktivitas pegawai.					
6.	Dalam mewujudkan kedisiplinan, setiap perilaku indisipliner pegawai dikenakan sanksi hukuman sesuai peraturan yang ditetapkan organisasi.					
7.	Pimpinan bertindak tegas terhadap perilaku indisipliner pegawai sesuai sanksi hukuman yang ditetapkan.					
8.	Pimpinan dan pegawai menunjukkan hubungan kerjasama yang harmonis sehingga menciptakan kedisiplinan dalam bekerja.					

V. BUDAYA ORGANISASI (X2)

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Di organisasi tempat saya bekerja, pimpinan bersikap terbuka dengan usulan dan saran bawahan.					
2.	Di organisasi tempat saya bekerja, memberikan kompensasi finansial yang memberikan rasa aman dalam bekerja.					
3.	Di organisasi tempat saya bekerja, atasan sangat menghargai hasil kerja bawahan					
4.	Di organisasi tempat saya bekerja, setiap pelaksanaan program kerja lebih sering dilakukan melalui kerja kelompok (<i>team work</i>) dibandingkan perseorangan.					
5.	Di organisasi tempat saya bekerja, keputusan-keputusan penting yang akan diputuskan pimpinan dilakukan melalui musyawarah.					
6.	Di organisasi tempat saya bekerja, sangat peduli terhadap masalah pribadi pegawai.					

VI. MOTIVASI (X3)

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Ada keinginan saya segera menyelesaikan pekerjaan meskipun terdapat banyak tugas.					
2.	Saya senantiasa mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh organisasi.					
3.	Ada keinginan saya untuk selalu bekerja dengan lebih baik lagi.					
4.	Ada keinginan saya untuk mengembangkan keahlian sesuai bidang tugas saat ini.					
5.	Kegigihan saya dalam bekerja selalu saya miliki karena hal tersebut berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja.					

VII. KEPUASAN KERJA (X4)

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada saya saat ini.					
2.	Saya merasa puas bekerja karena atasan menghargai hasil kerja saya.					
3.	Saya puas terhadap gaji yang saya terima dari organisasi ini.					
4.	Saya puas terhadap kesempatan promosi jabatan yang ada dalam organisasi ini.					
5.	Saya puas terhadap rekan kerja saya di organisasi ini.					
6.	Secara keseluruhan saya merasa puas bekerja pada organisasi ini.					

VIII. KINERJA PEGAWAI (Y)

No.	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Kualitas kerja saya sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi.					
2.	Jumlah hasil pekerjaan yang saya capai selalu memenuhi target yang telah ditetapkan.					
3.	Saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh organisasi.					
4.	Saya dapat memberi nilai lebih atau manfaat bagi pekerjaan saya.					
5.	Saya dapat memahami setiap pekerjaan anda sendiri.					
6.	Saya selalu bersungguh-sungguh dan teliti dalam menyelesaikan tugas					

LAMPIRAN 2 SKORING UJI INSTRUMEN

No.	DISIPLIN KERJA								Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1
1	3	4	3	4	3	4	4	4	29
2	4	4	4	3	4	4	3	3	29
3	4	4	4	3	4	3	4	4	30
4	4	3	3	4	4	3	4	3	28
5	4	3	4	3	4	4	4	3	29
6	5	3	3	4	4	2	3	3	27
7	4	4	4	3	4	3	3	4	29
8	4	3	3	4	3	3	4	3	27
9	4	4	3	3	4	4	3	4	29
10	4	3	3	3	4	4	3	3	27
11	4	3	4	3	4	4	4	4	30
12	4	4	4	4	4	4	5	4	33
13	3	4	3	3	3	4	3	3	26
14	3	3	3	3	4	4	3	3	26
15	4	3	4	4	4	3	4	3	29
16	4	4	3	4	4	3	4	4	30
17	4	3	3	4	4	3	3	3	27
18	4	4	3	4	4	3	4	4	30
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	3	4	5	4	4	4	4	4	32
21	5	5	4	4	5	5	4	5	37
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	3	4	4	4	3	4	3	29
24	3	3	3	3	3	3	3	3	24
25	4	3	4	4	3	4	4	3	29
26	4	4	3	3	4	4	4	4	30
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	4	4	4	4	4	4	4	5	33
29	5	4	5	4	4	4	4	5	35
30	4	4	3	4	3	4	3	3	28

No.	BUDAYA ORGANISASI						Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	
1	5	5	5	5	4	5	29
2	4	4	4	4	5	4	25
3	5	5	5	5	5	5	30
4	4	5	5	5	5	4	28
5	4	5	5	4	4	4	26
6	5	5	5	5	5	4	29
7	4	4	4	4	4	3	23
8	4	4	3	4	4	4	23
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	3	4	4	4	4	23
11	4	4	4	3	4	4	23
12	4	4	3	4	4	4	23
13	4	3	4	4	4	4	23
14	4	4	4	3	4	4	23
15	4	3	4	4	4	4	23
16	4	3	4	3	4	3	21
17	3	4	3	4	4	3	21
18	5	4	5	4	4	5	27
19	5	4	4	5	4	5	27
20	5	4	4	4	5	4	26
21	5	4	4	5	4	5	27
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	5	4	4	4	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	4	4	3	23
26	4	4	3	4	4	4	23
27	3	4	4	3	4	4	22
28	3	3	3	3	4	4	20
29	4	4	5	5	5	4	27
30	4	4	4	4	4	4	24

No.	MOTIVASI					Total X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
1	4	4	3	4	4	19
2	4	4	3	4	4	19
3	4	3	3	3	3	16
4	4	4	4	4	4	20
5	3	4	3	3	4	17
6	4	3	4	3	4	18
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	3	3	3	3	3	15
11	4	4	4	4	4	20
12	3	4	4	4	3	18
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	3	19
15	4	3	4	4	3	18
16	3	3	3	3	3	15
17	3	4	3	4	4	18
18	3	3	4	3	4	17
19	4	4	5	4	5	22
20	5	4	4	4	5	22
21	5	4	4	5	5	23
22	4	4	4	3	4	19
23	4	4	3	4	4	19
24	4	4	4	4	3	19
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	5	21
27	5	4	5	4	5	23
28	5	5	5	4	5	24
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	4	5	24

No.	KEPUASAN KERJA						Total X4
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	
1	4	4	4	5	4	4	25
2	4	4	4	4	5	4	25
3	4	4	4	5	4	4	25
4	4	4	5	4	4	4	25
5	4	4	4	5	4	4	25
6	4	4	4	4	5	4	25
7	4	4	4	4	4	4	24
8	4	4	4	3	4	3	22
9	5	4	4	4	4	4	25
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	3	4	4	4	5	24
12	4	3	3	3	3	4	20
13	4	4	4	4	3	4	23
14	4	4	3	4	4	3	22
15	4	4	4	4	3	4	23
16	3	3	4	3	3	4	20
17	3	4	3	4	4	4	22
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	5	4	4	25
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	4	5	5	4	26
22	4	4	4	3	3	4	22
23	4	4	4	4	3	4	23
24	3	3	3	3	3	3	18
25	4	3	4	4	3	3	21
26	4	3	4	4	3	4	22
27	3	3	4	4	4	3	21
28	4	4	3	4	4	4	23
29	3	3	4	3	3	3	19
30	4	4	4	4	4	4	24

No.	KINERJA PEGAWAI						Total Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	
1	4	4	3	4	4	4	23
2	4	4	4	4	4	5	25
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	3	4	4	23
5	4	4	3	4	4	4	23
6	4	4	4	4	4	4	24
7	5	4	4	4	5	4	26
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	5	4	4	4	4	25
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	5	4	4	25
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	5	5	5	4	5	28
20	5	4	4	4	5	5	27
21	5	5	5	4	5	5	29
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	4	24
24	3	3	3	3	3	4	19
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	5	4	4	4	4	25
29	5	4	5	5	5	4	28
30	4	4	4	4	4	4	24

2. VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)

Correlations

		X21	X22	X23	X24	X25	X26	BUDAYA ORGANISASI
X21	Pearson Correlation	1	.379*	.541**	.635**	.326	.637**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.039	.002	.000	.078	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X22	Pearson Correlation	.379*	1	.520**	.520**	.386*	.299	.716**
	Sig. (2-tailed)	.039		.003	.003	.035	.108	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X23	Pearson Correlation	.541**	.520**	1	.494**	.477**	.381*	.783**
	Sig. (2-tailed)	.002	.003		.005	.008	.038	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X24	Pearson Correlation	.635**	.520**	.494**	1	.477**	.478**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.005		.008	.008	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X25	Pearson Correlation	.326	.386*	.477**	.477**	1	.122	.593**
	Sig. (2-tailed)	.078	.035	.008	.008		.521	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
X26	Pearson Correlation	.637**	.299	.381*	.478**	.122	1	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.108	.038	.008	.521		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
BUDAYA ORGANISASI	Pearson Correlation	.804**	.716**	.783**	.825**	.593**	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

3. VARIABEL MOTIVASI (X3)

Correlations

		X31	X32	X33	X34	X35	MOTIVASI
X31	Pearson Correlation	1	.587**	.648**	.606**	.672**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X32	Pearson Correlation	.587**	1	.542**	.653**	.622**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.001		.002	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X33	Pearson Correlation	.648**	.542**	1	.442*	.588**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.014	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X34	Pearson Correlation	.606**	.653**	.442*	1	.467**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014		.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X35	Pearson Correlation	.672**	.622**	.588**	.467**	1	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.009		.000
	N	30	30	30	30	30	30
MOTIVASI	Pearson Correlation	.866**	.819**	.801**	.751**	.839**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

4. VARIABEL KEPUASAN KERJA (X4)

Correlations

		X41	X42	X43	X44	X45	X46	KEPUASAN KERJA
X41	Pearson Correlation	1	.518**	.268	.370*	.262	.402*	.672**
	Sig. (2- tailed)		.003	.152	.044	.162	.028	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X42	Pearson Correlation	.518**	1	.165	.465**	.506**	.277	.729**
	Sig. (2- tailed)	.003		.384	.010	.004	.138	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X43	Pearson Correlation	.268	.165	1	.241	.135	.230	.476**
	Sig. (2- tailed)	.152	.384		.199	.476	.222	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30
X44	Pearson Correlation	.370*	.465**	.241	1	.517**	.345	.776**
	Sig. (2- tailed)	.044	.010	.199		.003	.062	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X45	Pearson Correlation	.262	.506**	.135	.517**	1	.219	.713**
	Sig. (2- tailed)	.162	.004	.476	.003		.245	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X46	Pearson Correlation	.402*	.277	.230	.345	.219	1	.597**
	Sig. (2- tailed)	.028	.138	.222	.062	.245		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KEPUASA N KERJA	Pearson Correlation	.672**	.729**	.476**	.776**	.713**	.597**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.008	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

5. VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	KINERJA PEGAWAI
Y1	Pearson Correlation	1	.362*	.565**	.393*	1.000**	.396*	.831**
	Sig. (2-tailed)		.050	.001	.032	.000	.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	.362*	1	.565**	.393*	.362*	.396*	.689**
	Sig. (2-tailed)	.050		.001	.032	.050	.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.565**	.565**	1	.550**	.565**	.439*	.836**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.002	.001	.015	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.393*	.393*	.550**	1	.393*	.209	.667**
	Sig. (2-tailed)	.032	.032	.002		.032	.268	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	1.000**	.362*	.565**	.393*	1	.396*	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.050	.001	.032		.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.396*	.396*	.439*	.209	.396*	1	.612**
	Sig. (2-tailed)	.030	.030	.015	.268	.030		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	.831**	.689**	.836**	.667**	.831**	.612**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

UJI RELIABILITAS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

DISIPLIN KERJA (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	8

BUDAYA ORGANISASI (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	6

MOTIVASI (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	5

KEPUASAN KERJA (X4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	6

KINERJA PEGAWAI (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	6

LAMPIRAN 4 SKORING RESPONDEN

No.	DISIPLIN KERJA								Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
1	3	4	3	4	3	4	4	4	29
2	4	4	4	3	4	4	3	3	29
3	4	4	4	3	4	3	4	4	30
4	4	3	3	4	4	3	4	3	28
5	4	3	4	3	4	4	4	3	29
6	5	3	3	4	4	2	3	3	27
7	4	4	4	3	4	3	3	4	29
8	4	3	3	4	3	3	4	3	27
9	4	4	3	3	4	4	3	4	29
10	4	3	3	3	4	4	3	3	27
11	4	3	4	3	4	4	4	4	30
12	4	4	4	4	4	4	5	4	33
13	3	4	3	3	3	4	3	3	26
14	3	3	3	3	4	4	3	3	26
15	4	3	4	4	4	3	4	3	29
16	4	4	3	4	4	3	4	4	30
17	4	3	3	4	4	3	3	3	27
18	4	4	3	4	4	3	4	4	30
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	3	4	5	4	4	4	4	4	32
21	5	5	4	4	5	5	4	5	37
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	3	4	4	4	3	4	3	29
24	3	3	3	3	3	3	3	3	24
25	4	3	4	4	3	4	4	3	29
26	4	4	3	3	4	4	4	4	30
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	4	4	4	4	4	4	4	5	33
29	5	4	5	4	4	4	4	5	35
30	4	4	3	4	3	4	3	3	28
31	5	4	4	4	4	4	4	4	33
32	4	3	3	3	4	3	3	3	26
33	5	5	5	5	5	4	5	5	39
34	5	4	4	5	4	4	4	4	34
35	3	3	3	3	3	4	4	3	26
36	5	4	5	4	5	4	4	4	35
37	4	3	3	4	3	3	4	3	27
38	4	4	5	5	4	4	5	4	35
39	4	4	4	4	4	4	4	4	32
40	4	4	4	4	4	4	5	4	33
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	4	3	4	3	4	3	4	3	28
43	4	3	4	3	4	3	3	4	28
44	4	3	4	3	3	4	4	3	28
45	4	3	4	4	4	3	4	3	29
46	5	4	5	4	5	4	4	4	35
47	4	4	4	5	4	4	5	4	34

No.	DISIPLIN KERJA								Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
48	4	4	4	3	4	3	4	4	30
49	4	3	3	4	4	3	4	3	28
50	4	3	4	3	4	4	4	3	29
51	5	2	4	4	4	2	4	2	27
52	4	4	4	3	4	3	3	4	29
53	4	3	3	4	3	3	4	3	27
54	4	4	5	5	4	4	5	4	35
55	4	5	5	5	4	5	4	5	37
56	4	4	4	4	4	4	4	4	32
57	4	4	4	4	4	4	4	4	32
58	3	3	4	3	3	3	3	4	26
59	3	3	3	3	4	4	3	3	26
60	4	4	4	4	4	4	4	4	32
61	4	4	4	4	4	3	4	4	31
62	4	3	3	4	4	3	3	3	27
63	4	4	3	4	4	4	4	4	31
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32
65	3	4	5	4	4	4	4	4	32
66	5	5	4	4	5	5	4	5	37
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32
68	4	3	4	4	4	3	4	3	29
69	3	3	3	3	3	3	3	3	24
70	4	3	4	4	3	4	4	3	29
71	4	3	4	3	4	4	4	4	30
72	4	4	4	4	4	4	4	4	32
73	4	4	4	4	5	4	4	4	33
74	5	5	4	4	4	4	4	5	35
75	4	3	4	4	3	4	3	3	28
76	5	4	4	4	4	4	4	4	33
77	4	3	3	3	4	4	3	3	27
78	5	5	5	5	4	4	5	5	38
79	5	4	4	5	4	4	4	4	34
80	3	3	3	3	3	4	4	3	26
81	5	4	5	4	5	4	4	4	35
82	4	3	3	4	3	4	4	3	28
83	4	4	5	5	4	4	5	4	35
84	4	4	4	4	4	4	4	4	32
85	4	4	4	4	4	4	5	4	33
86	4	4	4	4	4	4	4	4	32
87	4	3	4	3	4	4	4	3	29
88	4	3	4	4	4	3	3	4	29
89	4	4	4	3	3	4	4	4	30
90	4	3	4	4	4	3	4	3	29
91	3	3	4	4	3	4	4	4	29

No.	BUDAYA ORGANISASI						Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	
1	5	5	5	5	4	5	29
2	4	4	4	4	5	4	25
3	5	5	5	5	5	5	30
4	4	5	5	5	5	4	28
5	4	5	5	4	4	4	26
6	5	5	5	5	5	4	29
7	4	4	4	4	4	3	23
8	4	4	3	4	4	4	23
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	3	4	4	4	4	23
11	4	4	4	3	4	4	23
12	4	4	3	4	4	4	23
13	4	3	4	4	4	4	23
14	4	4	4	3	4	4	23
15	4	3	4	4	4	4	23
16	4	3	4	3	4	3	21
17	3	4	3	4	4	3	21
18	5	4	5	4	4	5	27
19	5	4	4	5	4	5	27
20	5	4	4	4	5	4	26
21	5	4	4	5	4	5	27
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	5	4	4	4	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	4	4	3	23
26	4	4	3	4	4	4	23
27	3	4	4	3	4	4	22
28	3	3	3	3	4	4	20
29	4	4	5	5	5	4	27
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	3	4	4	4	3	22
32	4	4	4	4	3	4	23
33	4	4	4	4	4	4	24
34	3	4	4	4	4	4	23
35	5	4	5	4	5	5	28
36	3	3	3	4	3	3	19
37	3	4	3	3	4	4	21
38	5	4	4	4	4	4	25
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	3	4	3	3	3	3	19
43	4	3	4	3	3	3	20
44	4	3	3	4	4	3	21
45	4	4	4	3	3	3	21
46	3	3	3	4	3	3	19
47	4	4	4	4	5	4	25
48	3	4	3	3	4	3	20
49	4	3	4	3	3	4	21

No.	BUDAYA ORGANISASI						Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	
50	4	3	3	4	4	4	22
51	4	4	4	3	4	3	22
52	3	4	4	3	4	3	21
53	3	4	3	3	4	4	21
54	3	4	3	3	4	4	21
55	4	3	4	3	4	4	22
56	4	4	4	3	4	4	23
57	4	4	4	4	4	4	24
58	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	4	4	4	4	24
60	4	4	4	4	4	4	24
61	4	3	4	4	4	3	22
62	3	4	3	4	4	3	21
63	5	4	4	4	4	5	26
64	5	4	4	5	4	5	27
65	5	4	4	4	5	4	26
66	5	4	4	5	4	5	27
67	4	4	4	4	4	4	24
68	4	5	4	4	4	4	25
69	4	4	4	4	4	4	24
70	4	4	4	4	4	3	23
71	4	4	3	4	4	4	23
72	3	4	4	3	4	4	22
73	3	3	3	3	4	4	20
74	4	4	5	5	5	4	27
75	4	4	4	4	4	4	24
76	4	4	4	4	4	3	23
77	4	4	4	4	4	4	24
78	4	4	4	4	4	4	24
79	3	4	4	4	4	4	23
80	5	4	5	4	5	5	28
81	3	3	3	4	4	3	20
82	3	4	3	3	4	4	21
83	5	4	4	4	4	4	25
84	4	4	4	4	4	4	24
85	4	4	4	4	4	4	24
86	4	4	4	4	4	4	24
87	3	4	3	4	3	3	20
88	4	4	4	3	3	3	21
89	4	3	4	4	4	3	22
90	4	4	4	4	3	3	22
91	3	4	4	4	4	4	23

No.	MOTIVASI					Total X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
1	4	4	3	4	4	19
2	4	4	3	4	4	19
3	4	3	3	3	3	16
4	4	4	4	4	4	20
5	3	4	3	3	4	17
6	4	3	4	3	4	18
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	3	3	3	3	3	15
11	4	4	4	4	4	20
12	3	4	4	4	3	18
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	3	19
15	4	3	4	4	3	18
16	3	3	3	3	3	15
17	3	4	3	4	4	18
18	3	3	4	3	4	17
19	4	4	5	4	5	22
20	5	4	4	4	5	22
21	5	4	4	5	5	23
22	4	4	4	3	4	19
23	4	4	3	4	4	19
24	4	4	4	4	3	19
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	5	21
27	5	4	5	4	5	23
28	5	5	5	4	5	24
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	4	5	24
31	5	5	5	5	5	25
32	4	4	4	4	3	19
33	3	3	4	3	3	16
34	4	3	3	4	3	17
35	3	4	4	4	4	19
36	4	5	4	5	4	22
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	4	4	20
40	3	4	4	4	3	18
41	4	3	3	4	4	18
42	4	3	4	3	3	17
43	4	4	4	3	4	19
44	3	4	3	4	4	18
45	4	3	4	3	3	17
46	4	4	3	4	4	19
47	4	4	3	4	4	19
48	4	3	3	3	3	16
49	4	4	4	4	4	20

No.	MOTIVASI					Total X3
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
50	3	4	3	3	4	17
51	4	3	4	3	4	18
52	4	4	4	4	4	20
53	4	4	4	4	4	20
54	4	4	4	4	4	20
55	3	4	4	3	3	17
56	4	4	4	4	4	20
57	3	4	4	4	3	18
58	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	4	3	19
60	4	3	4	4	3	18
61	3	3	4	4	3	17
62	3	4	4	4	4	19
63	3	3	4	3	4	17
64	4	4	4	4	5	21
65	5	4	4	4	5	22
66	5	4	4	4	4	21
67	4	4	4	3	4	19
68	4	4	3	4	4	19
69	4	4	4	4	3	19
70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	4	5	21
72	4	4	4	4	5	21
73	5	4	4	4	5	22
74	4	4	4	5	5	22
75	5	4	4	4	5	22
76	5	5	4	4	5	23
77	4	4	4	4	3	19
78	3	3	4	4	3	17
79	4	4	4	4	3	19
80	4	4	4	4	4	20
81	4	5	4	5	4	22
82	4	4	4	4	4	20
83	4	4	4	4	4	20
84	4	4	4	4	4	20
85	4	4	4	4	4	20
86	4	3	3	4	4	18
87	4	3	4	3	4	18
88	4	4	4	4	4	20
89	3	4	4	4	4	19
90	4	4	4	3	3	18
91	4	4	3	4	3	18

No.	KEPUASAN KERJA						Total X4
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	
1	4	4	4	5	4	4	25
2	4	4	4	4	5	4	25
3	4	4	4	5	4	4	25
4	4	4	5	4	4	4	25
5	4	4	4	5	4	4	25
6	4	4	4	4	5	4	25
7	4	4	4	4	4	4	24
8	4	4	4	3	4	3	22
9	5	4	4	4	4	4	25
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	3	4	4	4	5	24
12	4	3	3	3	3	4	20
13	4	4	4	4	3	4	23
14	4	4	3	4	4	3	22
15	4	4	4	4	3	4	23
16	3	3	4	3	3	4	20
17	3	4	3	4	4	4	22
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	5	4	4	25
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	4	5	5	4	26
22	4	4	4	3	3	4	22
23	4	4	4	4	3	4	23
24	3	3	3	3	3	3	18
25	4	3	4	4	3	3	21
26	4	3	4	4	3	4	22
27	3	3	4	4	4	3	21
28	4	4	3	4	4	4	23
29	3	3	4	3	3	3	19
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	3	4	4	23
32	4	4	4	4	3	4	23
33	3	3	3	3	3	3	18
34	3	4	4	3	4	4	22
35	4	4	4	4	4	3	23
36	3	4	3	3	4	4	21
37	4	4	4	3	4	3	22
38	5	4	4	4	4	4	25
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	3	3	3	3	4	20
41	4	4	4	4	4	4	24
42	4	4	4	4	4	4	24
43	4	4	4	4	4	4	24
44	4	4	4	4	4	4	24
45	4	4	4	4	4	4	24
46	4	4	4	5	4	4	25
47	4	4	4	4	5	4	25
48	4	4	4	5	4	4	25
49	4	4	5	4	4	4	25

No.	KEPUASAN KERJA						Total X4
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	
50	4	4	4	5	4	4	25
51	4	4	4	4	5	4	25
52	4	4	4	4	4	4	24
53	4	4	4	3	4	3	22
54	5	4	4	4	4	4	25
55	4	4	4	4	4	4	24
56	4	4	4	4	4	5	25
57	4	3	4	4	3	4	22
58	4	4	4	4	3	4	23
59	4	4	4	3	4	3	22
60	4	4	4	4	3	4	23
61	3	4	4	4	4	4	23
62	3	4	3	4	4	4	22
63	4	4	4	4	4	4	24
64	4	4	4	5	4	4	25
65	4	4	4	4	4	4	24
66	4	4	4	5	4	4	25
67	4	4	4	3	3	4	22
68	4	4	4	4	3	4	23
69	4	4	3	3	4	4	22
70	4	3	4	4	3	3	21
71	4	4	4	3	3	4	22
72	3	3	4	4	4	3	21
73	4	4	3	4	4	4	23
74	3	3	4	3	3	3	19
75	4	4	4	4	4	4	24
76	4	4	3	4	4	4	23
77	4	4	4	4	3	4	23
78	3	3	3	3	4	3	19
79	3	4	4	3	4	4	22
80	4	3	4	4	4	4	23
81	3	4	3	3	4	4	21
82	4	4	4	3	4	3	22
83	5	4	4	4	4	4	25
84	4	4	4	4	4	4	24
85	4	3	3	3	4	4	21
86	4	4	4	4	4	4	24
87	4	4	4	4	4	4	24
88	4	4	4	4	4	4	24
89	4	4	4	4	4	4	24
90	4	4	4	4	4	4	24
91	4	4	4	4	4	4	24

No.	KINERJA PEGAWAI						Total Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	
1	4	4	3	4	4	4	23
2	4	4	4	4	4	5	25
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	3	4	4	23
5	4	4	3	4	4	4	23
6	4	4	4	4	4	4	24
7	5	4	4	4	5	4	26
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	5	4	4	4	4	25
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	5	4	4	25
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	4	4	4	4	24
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	5	5	5	4	5	28
20	5	4	4	4	5	5	27
21	5	5	5	4	5	5	29
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	4	4	24
24	3	3	3	3	3	4	19
25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	5	4	4	4	4	25
29	5	4	5	5	5	4	28
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	5	4	4	4	4	25
32	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	5	4	4	4	25
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	5	4	4	4	4	25
36	4	4	3	4	4	4	23
37	4	4	4	4	4	4	24
38	4	5	4	4	4	4	25
39	4	4	4	5	4	4	25
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	4	5	25
42	4	4	4	4	4	4	24
43	4	4	4	3	4	4	23
44	4	4	3	4	4	4	23
45	4	4	4	4	4	4	24
46	4	4	3	4	4	4	23
47	4	4	4	4	4	5	25
48	4	4	4	4	4	4	24
49	4	4	4	3	4	4	23

No.	KINERJA PEGAWAI						Total Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	
50	4	4	3	4	4	4	23
51	4	4	4	4	4	4	24
52	5	4	4	4	5	4	26
53	4	4	4	4	4	4	24
54	4	5	4	4	4	4	25
55	4	4	4	4	4	4	24
56	4	4	4	5	4	4	25
57	4	4	4	4	4	4	24
58	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	4	4	4	4	24
60	4	4	4	4	4	4	24
61	4	4	4	4	4	4	24
62	4	5	4	4	4	4	25
63	4	4	4	5	4	4	25
64	4	5	5	5	4	5	28
65	5	4	4	4	5	5	27
66	5	5	5	4	5	5	29
67	4	4	5	4	4	4	25
68	4	4	4	4	5	4	25
69	3	4	4	4	4	4	23
70	4	4	4	4	4	4	24
71	4	4	5	4	4	4	25
72	4	4	4	5	4	4	25
73	4	5	4	4	5	4	26
74	5	4	5	5	5	4	28
75	4	4	4	4	5	4	25
76	4	5	4	4	4	4	25
77	4	4	4	5	4	4	25
78	4	4	5	4	4	4	25
79	4	5	4	5	4	4	26
80	4	5	4	4	4	4	25
81	4	4	3	4	4	4	23
82	4	4	4	4	5	4	25
83	4	5	4	5	4	4	26
84	4	4	4	5	4	4	25
85	4	4	4	4	4	4	24
86	4	5	4	4	4	5	26
87	4	4	4	5	4	4	25
88	4	4	4	4	4	4	24
89	4	4	4	4	4	4	24
90	4	4	4	4	5	4	25
91	4	5	4	5	5	5	28

LAMPIRAN 5 HASIL OLAH DATA RESPONDEN

UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.351	2.463		2.985	.004		
	DISIPLIN KERJA	.180	.039	.397	4.671	.000	.952	1.051
	BUDAYA ORGANISASI	.160	.051	.262	3.118	.002	.974	1.027
	MOTIVASI	.211	.061	.293	3.459	.001	.961	1.041
	KEPUASAN KERJA	.172	.071	.206	2.444	.017	.965	1.036

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

2. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-1.256	1.585		.430
	DISIPLIN KERJA	.012	.025	.053	.625
	BUDAYA ORGANISASI	.034	.033	.109	.312
	MOTIVASI	.048	.039	.131	.228
	KEPUASAN KERJA	.001	.045	.002	.982

a. Dependent Variable: ABSOLUT_RESIDUAL

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardiz ed Residual
N		91
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.13716964
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		.665
Asymp. Sig. (2-tailed)		.769
a. Test distribution is Normal.		

ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 ^a	.408	.380	1.16331

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.056	4	20.014	14.789	.000 ^a
	Residual	116.384	86	1.353		
	Total	196.440	90			

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.351	2.463		2.985	.004
	DISIPLIN KERJA	.180	.039	.397	4.671	.000
	BUDAYA ORGANISASI	.160	.051	.262	3.118	.002
	MOTIVASI	.211	.061	.293	3.459	.001
	KEPUASAN KERJA	.172	.071	.206	2.444	.017

LAMPIRAN 6 Tabel r Product Moment

N	Sig.		N	Sig.		N	Sig.	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	27	0.381	0.487	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	28	0.374	0.478	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	29	0.367	0.470	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	30	0.361	0.463	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	31	0.355	0.456	75	0.227	0.296
8	0.707	0.934	32	0.349	0.449	80	0.220	0.286
9	0.666	0.798	33	0.344	0.442	85	0.213	0.278
10	0.632	0.765	34	0.339	0.436	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	35	0.334	0.430	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	36	0.329	0.424	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	37	0.325	0.418	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	38	0.320	0.413	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	39	0.316	0.408	175	0.207	0.194
16	0.497	0.623	40	0.312	0.403	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	41	0.308	0.398	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	42	0.304	0.393	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	43	0.301	0.389	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	44	0.297	0.384	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	45	0.294	0.380	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	46	0.291	0.376	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	47	0.288	0.372	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	48	0.284	0.368	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	49	0.281	0.364			
26	0.388	0.496	50	0.279	0.361			

LAMPIRAN 7

NILAI-NILAI DALAM DISTRUBSI-t

α untuk uji dua fihak (two tail test)						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
α untuk uji satu fihak (one tail test)						
dk	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,486	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,165
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,132	2,623	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,743	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
∞	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

LAMPIRAN 8

Tabel Nilai $F_{0.05}$
Degrees of freedom for numerator

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	244	246	248	249	250	251	252	253	254
2	18,50	19,00	19,20	19,20	19,30	19,30	19,40	19,40	19,40	19,40	19,40	19,40	19,40	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50
3	10,10	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,84	8,79	8,74	8,70	8,66	8,64	8,62	8,59	8,57	8,55	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,91	5,86	5,80	5,77	5,75	5,72	5,69	5,66	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,68	4,62	4,56	4,53	4,50	4,46	4,43	4,40	4,37
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,00	3,94	3,87	3,84	3,81	3,77	3,74	3,70	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,57	3,51	3,44	3,41	3,38	3,34	3,30	3,27	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,68	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35	3,28	3,22	3,15	3,12	3,08	3,04	3,01	2,97	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,07	3,01	2,94	2,90	2,86	2,83	2,79	2,75	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,91	2,85	2,77	2,74	2,70	2,66	2,62	2,58	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,79	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,69	2,62	2,54	2,51	2,47	2,43	2,38	2,34	2,30
13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,60	2,53	2,46	2,42	2,38	2,34	2,30	2,25	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,53	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,18	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,48	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,11	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,42	2,35	2,28	2,24	2,19	2,15	2,11	2,06	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61	2,55	2,49	2,45	2,38	2,31	2,23	2,19	2,15	2,10	2,06	2,01	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,34	2,27	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,31	2,23	2,16	2,11	2,07	2,03	1,98	1,93	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,19	2,35	2,28	2,20	2,12	2,08	2,04	1,99	1,95	1,90	1,84
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,25	2,18	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,87	1,81
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,23	2,15	2,07	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,78
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27	2,20	2,13	2,05	2,01	1,96	1,91	1,86	1,81	1,76
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,18	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,79	1,73
25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40	2,34	2,28	2,24	2,16	2,09	2,01	1,96	1,92	1,87	1,82	1,77	1,71
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,09	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,68	1,62
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,00	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,58	1,51
60	4,00	3,45	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,92	1,84	1,75	1,70	1,62	1,59	1,53	1,47	1,39
120	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,18	2,09	2,02	1,96	1,91	1,83	1,75	1,66	1,61	1,55	1,50	1,43	1,35	1,25
	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,75	1,67	1,57	1,52	1,46	1,39	1,32	1,22	1,00