



## **Kinerja Pegawai Ditinjau dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten**

**Kumpul Hartadi<sup>1</sup>, Istiatin<sup>2</sup>, Sudarwati<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Islam Batik Surakarta<sup>1,2,3</sup>

\*Email Korespondensi: [hartadikumpul@gmail.com](mailto:hartadikumpul@gmail.com)

Diterima: 10-11-2025 | Disetujui: 20-11-2025 | Diterbitkan: 22-11-2025

### **ABSTRACT**

*In providing excellent service to the public, improving the performance of ASN must always be realized. This research phenomenon indicates symptoms of suboptimal employee performance in Kalikotes District, Klaten, several behaviors that are used as indicators such as indiscipline towards regulations, weak collaborative culture and openness, the intention to develop potential and IT skills, feeling less recognized and feeling there is no opportunity to develop. The data motivated the research aimed to examine the effects of work discipline, organizational culture, motivation, job satisfaction on employee performance. This research uses a census study, from the total population will be sampled amounting to 91 employees. Data for all constructs in this research were collected using a closed questionnaire instrument, then scored by transforming answers through a 5-point Likert-scale. Questionnaires from all variables have gone through instrument testing, followed by classical assumption testing. The method for analyzing the data is multiple linear regression and the analytical tool to prove the truth of the proposed hypothesis is the t-test. The results of the research based on the t-test analysis prove that work discipline, organizational culture, motivation, job satisfaction have a significant positive effect on employee performance. All of these predictor variables explain 38% of performance, with the remaining 62% explained by other predictors such as OCB, experience, promotions, or leadership.*

**Keywords:** discipline, culture, motivation, satisfaction, performance

### **ABSTRAK**

Dalam memberikan layanan prima bagi public, peningkatan performa ASN harus selalu diwujudkan. Fenomena riset ini, mengindikasikan gejala belum optimalnya performa pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten, beberapa perilaku yang dijadikan indikator seperti indisipliner terhadap peraturan, lemahnya budaya kolaboratif dan keterbukaan, rendahnya niat atau keinginan mengembangkan potensi dan keterampilan TI, merasa kurang memperoleh pengakuan dan merasa tidak ada peluang berkembang. Data tersebut memotivasi dilakukan riset bertujuan untuk menguji efek disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja pada performa pegawai. Riset ini menggunakan studi sensus, dari jumlah seluruh populasi akan dijadikan sampel sejumlah 91 pegawai. Data seluruh konstruk dalam riset ini dikumpulkan dengan menggunakan instrumen kuesioner tertutup, selanjutnya dilakukan skoring dengan mentransformasi jawaban melalui Likert-scale 5-poin. Kuesioner dari seluruh variabel telah melalui pengujian instrumen, dilanjutkan dengan pengujian asumsi klasik. Metode untuk menganalisis data yaitu regresi linier berganda dan alat analisis untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan adalah t-tes. Hasil riset berdasarkan analisis t-tes membuktikan, disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja

memiliki efek positif signifikan pada performa pegawai. Seluruh variabel prediktor tersebut mampu menjelaskan performa sebesar 38% dan 62% diterangkan oleh prediktor lainnya seperti misalnya OCB, pengalaman, promosi ataupun leadership.

**Kata kunci:** disiplin, budaya, motivasi, kepuasan, kinerja

**Bagaimana Cara Sitas Artikel ini:**

Kumpul Hartadi, Istiatin, & Sudarwati. (2025). Kinerja Pegawai Ditinjau dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(4), 2339-2351. <https://doi.org/10.63822/h4h80h87>

## PENDAHULUAN

SDM unggul selalu berupaya mendepankan kualitas demi tercapainya outcome, baik pencapaian individu maupun bagi kesuksesan organisasi. Ketercapaian performa unggul tersebut memerlukan usaha dengan dilandasi semangat dan motivasi untuk mencapai prestasi. Organisasi tidak pernah melewati peran penting ASN dalam meraih performa yang berdaya saing, oleh karenanya tuntutan dan suatu kewajiban bagi ASN untuk senantiasa melakukan pengembangan potensi untuk memaksimalkan performa. ASN unggul akan senantiasa loyal pada tugas dan achievementnya selalu dikembangkan demi instansi yang sukses. Keberhasilan tersebut perlu ditunjang performa ASN yang mengedepankan daya saing sehingga di era global ini bisa berkompetisi secara professional.

Mangkunegara (2017) menekankan performa individu memiliki karakteristik berbeda baik aspek quality dan quantity, hal ini akan mempengaruhi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan selama kurun tertentu dan evaluasi capaian kerjanya harus terukur. Wirawan (2018) dalam perspektifnya menerangkan urgensi dari performa individu, bahwa suatu performa unggul memerlukan capaian quality dan quantity dari hasil kerjanya, sehingga berkontribusi bagi instansi. Instansi penting sekali memahami perilaku ASN dengan fokus pada peningkatan performa dan daya saing.

Fenomena menjadi focus riset ini, ASN memiliki perbedaan kapasitas dan sikap dalam perspektif pekerjaan, tugas pekerjaan dapat menjadi beban atau bahkan menjadi pemacu prestasi akan tergantung dari perspektif mereka. ASN akan senantiasa mencintai pekerjaan meskipun beban kerja semakin tinggi, sebaliknya terdapat ASN kurang bersemangat dan merasakan kelelahan akibat tidak mampu mengatasi beban kerjanya ataupun minimnya support atasan dan sesama rekan. Dalam keseharian, capaian atau hasil kerja dari pelaporan mereka belum seluruhnya mendapatkan apresiasi yang baik disebabkan pegawai kurang bertanggung jawab, tidak mematuhi tertib kerja, seringali juga kurang jujur dengan hasil pekerjaannya.

Fakta, performa yang dihasilkan ASN Kecamatan Kalikotes Klaten kurang optimal, hal ini ditunjukkan oleh beberapa indikator seperti perilaku yang cenderung indisipliner terhadap peraturan, lemahnya budaya kolaboratif dan keterbukaan, rendahnya niat atau keinginan mengembangkan potensi dan keterampilan TI, merasa kurang memperoleh pengakuan dan merasa tidak ada peluang berkembang. Kondisi demikian mengakibatkan performa menjadi heterogen dan jika semakin menurun dikhawatirkan menjadi beban organisasi. Performa unggul menjadi satu tuntutan bagi ASN untuk selalu dikembangkan, pimpinan perlu mensupport pegawai dengan menetapkan program dan kebijakan yang mendukung kesuksesan organisasi.

Disiplin kerja memiliki peran yang sangat urgen untuk meningkatkan kinerja, sebab satu hal yang menjadi sorotan publik hingga saat ini performa ASN belum maksimal, penyebab diantaranya disiplin dalam menjalankan tugas tidak sesuai dengan harapan, faktor inilah menjadi prediktor penting yang perlu mendapat penanganan (Yosi et al., 2020). Faktor ini diartikan sebagai sikap taat, adanya kesediaan individu patuh dengan suatu peraturan baik di lingkup keluarga, masyarakat, sekolah maupun kantor. Job discipline sering menjadi kendala kemajuan seseorang baik lingkup swasta dan publik, atasan perlu mempertimbangkan tingkat sanksi atas pelanggaran yang terjadi namun juga mempertimbangkan reward sebagai alat disiplin sehingga kualitas dan performa dalam bekerja menuntut adanya disiplin yang tinggi. Standar perilaku dari suatu disiplin pekerjaan cenderung berbeda dari setiap pandangan, seperti Vinnasti & Lamidi (2024).memberikan tanda seseorang berdisiplin tinggi jika mereka sadar akan tanggung jawabnya

dan dilandasi kedasaran patuh dengan semua aturan ataupun tata tertib, selain itu ditandai rasa tanggung jawab terhadap hasil kerjanya sehingga faktor ini menjadi indikator penting dari performa. Selain itu menyiratkan suatu perilaku umum, bahwa perbedaan disiplin dalam pekerjaan nampak seperti tertib masuk dan pulang kerja sesuai ketentuan, memberikan izin jika berhalangan kerja baik dari kondisi sakit, atau keperluan lain. Kajian literatur sebelumnya juga memperoleh bukti empiris, faktor ini besar peranannya terhadap kualitas performa seperti Mulyadin et al., (2023) dan Hidayat (2021) menemukan adanya link positif dari kedua konstruk, sementara Muna & Isnowati (2022) tidak menemukan efek dari kedua konstruk tersebut. Inkonsistensi temuan dari hubungan kedua variabel perlu dilakukan riset ulang sebab setiap instansi memiliki kasus berbeda. dan keunikan.

Culture dari suatu organisasi juga memiliki kontribusi dalam memprediksi suatu performa ASN, faktor ini hubungannya dengan kinerja dinyatakan sebagai prediktor penting (Kim & Jung, 2022). Budaya yang akan berakar pada setiap organisasi akan berbeda sebab tiap-tiap individu memiliki karakter dan keunikan tersendiri. Faktor ini mengandung pengertian sebagai suatu kerangka kerja dengan maksud agar bisa dijadikan sebagai pedoman atau landasan berperilaku bagi karyawan demi tercapainya tujuan organisasi. Kesesuaian antara tujuan dan harapan pegawai menjadi kunci penting untuk memahami kekuatan kultur organisasi, oleh karenanya organisasi harus memberikan support baik materil dan non-materil agar tercapai tingkat kesesuaian yang tinggi. Setiap organisasi memiliki orientasi kultur tertentu, hal ini akan membedakan satu dengan lainnya seperti disiplin, gotong royong atau kekuatan dari suatu kerja sama dapat dijadikan petunjuk untuk mengevaluasi kuat lemah budaya dari suatu organisasi. Riset terdahulu seperti Sitopu et al. (2021) dan Dudija et al., (2024) membuktikan terdapat link positif dari hubungan kedua konstruk, faktor ini memiliki implikasi yang besar tidak hanya dapat membangun suatu komitmen atau disiplin namun juga mendorong staf untuk lebih produktif dalam pekerjaannya. Tutu et al., (2022) dari risetnya menghasilkan hasil berbeda karena tidak ditemukan efek signifikan dari kedua konstruk tersebut. Ketidaksamaan hasil riset ini mendorong dilakukan riset ulang untuk memperoleh bukti empiris dari efek kedua konstruk.

Motivasi, salah satu kunci untuk mencapai tujuan dari berbagai aktivitas baik di lingkup pendidikan atau pekerjaan. Faktor ini dikenal sebagai suatu kekuatan yang akan menentukan seseorang dapat meraih prestasi dalam suatu pekerjaan ditunjukkan dari semangat dan hasil pekerjaan yang diselesaikan. Kekuatan sebagai pendorong tersebut tidak serta merta dari dalam diri seseorang, namun lebih dari itu kekuatan external memiliki kontribusi besar yang membentuk motivasi seseorang (Hidayati & Sutarno, 2025). Dalam pekerjaan, motivasi dikenal sebagai faktor yang membangkitkan keinginan atau semangat untuk beraktivitas tertentu atau demi pencapaian tujuan tertentu. Keinginan yang muncul dari individu atau dikenal dengan internal factors seperti rasa bangga atas hasil kerja, keinginan mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, niat untuk menjadi pemimpin merupakan faktor penting yang perlu dimiliki karena dapat membantu individu untuk mencapai performa yang lebih baik. External faktor seperti adanya pengakuan atas prestasi, penghargaan yang memiliki daya saing, kenyamanan lingkungan dalam pekerjaan atau atasan yang selalu support, sikap empati diantara rekan kerja juga merupakan faktor penting sebagai motivasi bekerja. Faktor-faktor tersebut dalam pekerjaan baik internal serta external sangat diperlukan sebagai kekuatan staf untuk mencapai performa yang lebih baik (Asriani et al., 2020). Vinnasti & Lamidi (2024) berpendapat, faktor ini dalam beberapa riset dinilai sebagai komponen penting pembentuk performasi, sedangkan

komponen penting lainnya yakni competence. Pegawai dengan capaian atau hasil kerja yang baik atau buruk dapat dinilai dari motivasi selama menyelesaikan pekerjaan yang akan berdampak pada performanya.

Motivasi berdasarkan penjelasan diatas memiliki urgensi penting bagi peningkatan performa ASN, motivasi ASN yang semakin tinggi diharapkan mampu bekerja keras dan terlibat lebih banyak dalam memajukan instansi, dan memberikan preforma terbaik bagi instansi. Riset Hakim *et al.*, (2021); Muna & Isnowati (2022) membuktikan terdapat link positif motivasi pada performa pegawai, namun temuan Hidayat (2021) justru sebaliknya tidak memiliki efek. Ketidakkonsistenan dari hasil tersebut perlu dilakukan riset ulang untuk memperoleh bukti empiris terkait hubungan kedua konstruk.

Job satisfaction dalam beberapa riset dinyatakan sebagai prediktor penting yang akan menentukan performa kerja, hal ini tidak terkecuali perannya dalam mendukung tujuan instansi sebab apabila yang terjadi ketidakpuasan maka akan timbul perilaku destructive dalam pekerjaan akibatnya turnover meningkat, productivity menurun yang selanjutnya menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya (Darmawan & Lamidi, 2024). Faktor ini bisa diartikan sebagai suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan serta penilaian terhadap aspek-aspek atau kondisi tempat mereka bekerja (Noviyanti *et al.*, 2021). Beberapa acuan mengenai ukuran kepuasan seseorang dalam bekerja seperti penghargaan yang memenuhi harapan staf baik gaji, tunjangan atau berupa insentif, ukuran lainnya seperti keharmonisan interaksi sesama staf maupun dengan atasan mereka, pegawai dapat bekerja secara nyaman pada lingkungan kerja mereka, didukung peralatan memadai untuk menyelesaikan pekerjaan, serta sikap terhadap pekerjaan itu sendiri (Retnaningtyas & Widodo, 2022). Noviyanti *et al.*, (2021) berpendapat, performa salah satunya dipengaruhi kepuasan kerja, jika ada kepuasan kerja akan membuat nyaman dan bersemangat dampaknya menghasilkan performa yang semakin baik, faktor tersebut bermanfaat menciptakan kegairahan kerja maka kontribusinya akan semakin positif pada kinerja.

Riset Sutoro *et al.*, (2020) dan Retnaningtyas & Widodo (2022) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki link positif pada performa. Riset sebelumnya seperti Darmawan & Lamidi (2024) dan Hidayati & Sutarno (2025) membuktikan faktor ini memiliki efek pada performa, sebab rasa puas dalam bekerja memberikan kontribusi untuk bekerja keras sehingga staf akan mencapai hasil kerja yang semakin baik. Nabawi (2020) dalam risetnya tidak berhasil membuktikan adanya efek dari kedua konstruk, oleh karenanya dalam riset ini, kedua faktor ini perlu diteliti ulang.

Penjelasan diatas menghasilkan pemahaman yang jelas bahwa keempat faktor tersebut mempunyai urgensi pada performa pegawai, maka evaluasi perlu dilakukan sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi dan perilaku yang menjadi kendala performa staf dapat diperbaiki.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan pada riset ini secara deskriptif untuk menggambarkan gejala-gejala yang terjadi sesuai kondisi sebenarnya di objek, serta analisis untuk menjelaskan hubungan antar konstruk dilakukan secara kuantitatif atau melalui hasil statistik yang akan menentukan pembuktian hipotesis yang diajukan. Studi sensus pada riset ini menggunakan seluruh populasi untuk digunakan sebagai sampel yaitu sejumlah 91 pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten. Gejala atau fenomena yang dipelajari dari anteseden performa pegawai (Y) yaitu disiplin kerja (X1), budaya organisasi (X2), motivasi (X3) serta kepuasan kerja (X4).

Kuesioner akan digunakan sebagai teknik untuk memperoleh data dari seluruh konstruk tersebut, penilaian jawaban melalui skoring lima poin dengan teknik Likert-scale.

Tahapan selanjutnya perlu dilakukan pengujian instrumen baik mengenai tingkat *validity* dan aspek *reliability*, hal ini untuk memastikan apakah data benar-benar berkualitas dan layak sebagai alat ukur variabel. Pada tahap analisis validity tes diperoleh hasil yang baik sebab seluruh item pertanyaan untuk seluruh konstruk memiliki validitas yang baik dengan  $r_{hit} > r_{tab}$  hal ini mengindikasikan ketepatan alat ukur pada riset ini telah terpenuhi. Tahap selanjutnya pada analisis reliability-tes juga diperoleh hasil yang reliable karena seluruh konstruk menunjukkan  $\Alpha > 0,6$ . Hasil kedua pengujian yang telah dilakukan pada instrumen ini dapat dinyatakan layak dan selanjutnya dapat dipakai sebagai instrumen penelitian.

Riset ini menggunakan regresi linier berganda sebagai metode analisis data yang selanjutnya dilakukan pengujian model dengan F-tes,  $R^2$  tes serta uji t sebagai dasar untuk membuktikan hipotesis. Riset ini juga melakukan pengujian asumsi klasik yang merupakan prasarat dari model regresi ganda, bertujuan untuk memastikan bahwa model yang diajukan benar-benar bebas dari bias (BLUE).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui apakah model memiliki kemampuan estimasi yang tidak bias dan sesuai kondisi yang nyata perlu dilakukan pengujian asumsi klasik dengan hasil seperti tersaji pada tabel berikut.

**Tabel 1 Hasil Uji Asumsi Klasik**

Uji	Hasil	Keterangan
Multikolinieritas	Tolerance (0,952; 0,974; 0,961; 0,965) VIF (1,051; 1,027; 1,041; 1,036)	Lolos
Heteroskedastisitas	Sig. (0,625; 0,312; 0,228; 0,982)	Lolos
Normalitas	Sig. 0,769	Lolos

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel diatas mengindikasikan hasil yang baik bahwa dari multikolinierity-test telah memenuhi asumsi yang disarankan terbukti semua konstruk menunjukkan tolorance value  $> 0,1$  dan VIF value seluruhnya kurang dari 10. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel prediktor dalam riset ini tidak berkorelasi linier. Hasil dari heteroskedastisity-test melalui uji Glejser juga dinyatakan lolos disebabkan seluruh variabel prediktor dalam riset ini tidak mempengaruhi variabel absolut residual, dibuktikan nilai Sig. dari seluruh variabel melebihi 0,05. Tahap pengujian terakhir yaitu normality-tes juga terpenuhi dimana hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 artinya residual dinyatakan normal. Kesimpulan dari ketiga pengujian yang telah dilakukan, model yang disusun dalam riset ini telah memenuhi persyaratan bebas dari bias estimate atau bisa dinyatakan sebagai model yang BLUE.

**Tabel 2 Hasil Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
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: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil diatas, persamaan regresi yang diperoleh yaitu :

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

- Model ini menghasilkan constant 7,351 dari hasil ini dapat ditafsirkan, seluruh variabel prediktor yang diteliti apabila nilainya = 0 maka akan mengakibatkan kenaikan performa pegawai sebesar 7,052.
- Nilai 0,180 ( $b_1$ ) mengindikasikan bahwa variabel X1 menunjukkan efek yang positif, hal ini diartikan jika X1 ditingkatkan maka akan terjadi peningkatan performa sebesar 0,180 (diasumsikan variabel prediktor lainnya bersifat konstan).
- Nilai 0,160 ( $b_2$ ) mengindikasikan bahwa variabel X2 menunjukkan efek yang positif, hal ini diartikan jika X2 ditingkatkan maka akan terjadi peningkatan performa sebesar 0,160 (diasumsikan variabel prediktor lainnya bersifat konstan).
- Nilai 0,211 ( $b_3$ ) mengindikasikan bahwa variabel X3 menunjukkan efek yang positif, hal ini diartikan jika X3 ditingkatkan maka akan terjadi peningkatan performa sebesar 0,211 (diasumsikan variabel prediktor lainnya bersifat konstan).
- Nilai 0,172 ( $b_4$ ) mengindikasikan bahwa variabel X4 menunjukkan efek yang positif, hal ini diartikan jika X4 ditingkatkan maka akan terjadi peningkatan performa sebesar 0,172 (diasumsikan variabel prediktor lainnya bersifat konstan).

### Uji Ketepatan Model

Pada pengujian ini (F-tes) penting penting dilakukan, tujuannya untuk mengetahui apakah kemampuan prediksi dari model yang disusun benar-benar baik atau fit. Hasil analisis dari uji-F seperti tabel berikut.

**Tabel 3 Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	80.056	4	20.014	14.789	.000 <sup>a</sup>
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

Hasil pengujian seperti tabel diatas menunjukkan nilai F-stat 14,789 yang lebih besar dari nilai F-tab 2,53 selain itu memiliki p-value sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari nilai standar 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model yang disusun dalam riset ini dinyatakan layak atau fit dalam memprediksi variabel-variabel prediktor meliputi X1, X2, X3, dan X4 terhadap performa pegawai. Dengan demikian uji ketepatan atau kelayakan model telah terpenuhi.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Setelah pengujian kelayakan model maka perlu dilakukan pengujian koefisien determinasi, yang tujuannya untuk mengetahui seberapa besar seluruh variabel prediktor yang diteliti dalam riset ini menjelaskan variebel performa pegawai, hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai Adj.R<sup>2</sup> seperti tabel berikut.

**Tabel 4 Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 <sup>a</sup>	.408	.380	1.16331

a. Predictors: (Constant), STRES KERJA, POS, BUDAYA ORGANISASI, OCB, KEPUASAN KERJA

Hasil analisis seperti tersaji pada tabel diatas diketahui bahwa model ini menghasilkan nilai Adjusted-R<sup>2</sup> sebesar 0,380 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa performa pegawai yang diteliti dalam riset ini dapat dijelaskan oleh seluruh variabel prediktor yang meliputi variabel X1, X2, X3, dan X4 yaitu sebesar 38% selanjutnya sisanya 62% dapat dijelaskan oleh variabel prediktor lainnya yang dapat dicontohkan misalnya leadership, OCB, promosi ataupun pengalaman.

#### Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian ini yaitu t-tes penting dilakukan karena menjadi dasar untuk membuktikan apakah seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak.

**Tabel 5 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

Penjelasan berdasarkan hasil t-tes diatas sebagai berikut :

- Hasil t-tes membuktikan bahwa variabel prediktor (X1) memiliki efek positif dan signifikan pada performa hal ini didukung dari nilai t-stat (4,671) yang lebih besar dari t-tab (2,000) dan prob.0,000 < 0,05 yang artinya H1 dalam riset ini terbukti kebenarannya.
- Hasil t-tes membuktikan bahwa variabel prediktor (X2) memiliki efek positif dan signifikan pada performa hal ini didukung dari nilai t-stat (3,118) yang lebih besar dari t-tab (2,000) dan prob.0,002 < 0,05 yang artinya H2 dalam riset ini terbukti kebenarannya.
- Hasil t-tes membuktikan bahwa variabel prediktor (X3) memiliki efek positif dan signifikan pada performa hal ini didukung dari nilai t-stat (3,459) yang lebih besar dari t-tab (2,000) dan prob.0,001 < 0,05 yang artinya H3 dalam riset ini terbukti kebenarannya.
- Hasil t-tes membuktikan bahwa variabel prediktor (X4) memiliki efek positif dan signifikan pada performa hal ini didukung dari nilai t-stat (2,444) yang lebih besar dari t-tab (2,000) dan prob.0,000 < 0,05 yang artinya H4 dalam riset ini terbukti kebenarannya.

## Pembahasan Hasil

### 1. Disiplin kerja-kinerja pegawai

Disiplin kerja berdasarkan hasil riset ini memiliki efek signifikan pada performa pegawai yang dibuktikan dari nilai t-stat (4,671) > t-tab (2,000); prob.0,000 < 0,05, dengan demikian H1 yang diajukan terbukti kebenarannya. Hasil dari temuan ini memberikan implikasi, bahwa jika disiplin kerja semakin tinggi maka akan menyebabkan peningkatan performa pegawai, sebab disiplin dalam bekerja dapat mengarahkan pada perilaku kerja positif dan menjadi sarana pegawai untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik sehingga akan terjadi peningkatan performa. Staf yang menunjukkan kepatuhan terhadap ketentuan kerja baik mengenai jam kehadiran dan pulang kerja, izin yang diberikan jika saat berhalangan, menunjukkan ketertiban selama bekerja sesuai dengan pedoman kerja merupakan bukti bahwa pegawai menampilkan perilaku disiplin yang baik selama bekerja, hal ini membawa kontribusi positif pada performa mereka. Sebaliknya masih terjadi pelanggaran yang dilakukan staf terkait dengan keterlambatan bekerja, ataupun keterlambatan pelaporan diatas batas waktu yang ditetapkan, kebiasaan santai pada saat jam-jam kerja juga sering terjadi. Perilaku-perilaku indisipliner tersebut tentunya memiliki efek yang kurang baik pada hasil pekerjaannya, selain itu juga mengganggu efektifitas instansi, oleh sebab itu penegakan disiplin dalam bekerja penting diterapkan sebagai sarana mencapai produktivitas dan mendorong performa staf yang semakin baik.

Riset Hidayat (2021) serta Mulyadin et al., (2023) menemukan adanya link positif dari kedua konstruk, sehingga dapat memperkuat temuan ini. Implikasi dari hasil riset ini disiplin yang tinggi dalam bekerja sangat penting sebab memiliki dampak positif yang secara signifikan berkontribusi pada peningkatan performa, sehingga dapat dinyatakan tanpa adanya disiplin yang baik, maka instansi akan sulit mencapai hasil yang optimal. Hubungan dari kedua konstruk ini dapat dinyatakan pada perilaku staf, dengan berdisiplin dapat dipastikan bahwa staf bersangkutan menyelesaikan tugasnya secara tertib serta cenderung mampu mencapai efisiensi, yang menghasilkan hasil yang lebih baik. Oleh sebab itu agar terjadi peningkatan kinerja, instansi perlu memanfaatkan disiplin kerja dengan efektif yang berfokus pada konsistensi penegakan disiplin, kejelasan aturan yang ditetapkan serta menyediakan reward sebagai perangsang agar kebijakan benar-benar diterapkan secara efektif. Namun dari kenyataan yang ditemukan dilapangan, masih terdapat beberapa ASN tidak mengindahkan peraturan seperti meninggalkan pekerjaan pada saat jam-jam kerja tanpa memberi izin, ketidak tertiban penggunaan peralatan kantor, dan jika atasan tidak berada di tempat banyak staf yang bekerja santai bahkan menunda-nunda pekerjaannya mengakibatkan pemborosan dan inefisiensi. Hasil analisis jawaban responden menunjukkan, indikator yang perlu ditingkatkan yaitu “teladan pimpinan”, pimpinan sebaiknya semakin menunjukkan keteladanan, yaitu memberikan contoh positif dalam bekerja, mampu memotivasi bawahan, menegakkan aturan secara konsisten, serta menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat.

## 2. Budaya organisasi-Kinerja Pegawai

Budaya organisasi berdasarkan hasil riset ini memiliki efek signifikan pada performa pegawai yang dibuktikan dari niali t-stat  $(3,118) > t\text{-tab}(2,000)$ ;  $\text{prob.}0,002 < 0,05$ , dengan demikian H2 yang diajukan terbukti kebenarannya. Hasil dari temuan ini memberikan implikasi, bahwa apabila budaya yang diterapkan organisasi semakin didukung akan memberikan konsekuensi pada komitmen untuk bekerja sesuai dengan pedoman yang telah digariskan sehingga menghasilkan outcome yang positif yaitu peningkatan performa. Analisis terhadap enam indikator memberikan bukti empiris bahwa kekuatan budaya didukung keterbukaan pimpinan dengan usulan dan saran bawahan, bawahan merasa diberikan kompensasi finansial yang memberikan rasa aman dalam pekerjaan mereka, pimpinan sangat menghargai hasil dari pekerjaan bawahan, sangat mengedepankan team work di setiap program kerja, mengedepankan musyawarah setiap mengambil keputusan serta adanya empati dimana atasan peduli dengan setiap permasalahan yang dihadapi oleh individu (pegawai). Sebagai konsekuansinya, apabila suatu budaya yang diterapkan menjadi lemah akan memunculkan rasa ketidakpuasan, menurunnya motivasi dan komitmen akibatnya berdampak pada produktivitas yang akan menurunkan performa staf.

Hasil positif dari riset sebelumnya (Mulyadin et al., 2023) memperkuat hasil temuan ini, yang membuktikan terdapat link positif dari hubungan kedua konstruk. Dalam pandangannya, kontribusi culture dalam suatu organisasi tidak hanya dapat membangun suatu komitmen ataupun disiplin namun juga mendorong peningkatan produktifitas. Riset Dudija et al., (2024) juga memperkuat temuan ini bahwa efek positif dari hubungan kedua konstruk, semakin kuat budaya maka akan menghasilkan cara pandang positif terhadap pekerjaan dan semakin tumbuhnya komitmen pegawai untuk mematuhi

nilai-nilai yang menjadi pedoman mereka bekerja sehingga dapat menghindari perilaku korup. Sebaliknya apabila budaya semakin melemah maka ada kecenderungan ketidakpuasan dalam bekerja, pekerjaan yang dihasilkan tidak produktif, serta munculnya indisipliner dalam bekerja.

### 3. Motivasi-Kinerja Pegawai

Motivasi berdasarkan hasil riset ini memiliki efek signifikan pada performa pegawai yang dibuktikan dari nilai t-stat  $(3,459) > t\text{-tab} (2,000)$ ;  $\text{prob.}0,001 < 0,05$ , dengan demikian H3 yang diajukan terbukti kebenarannya. Hasil dari temuan ini memberikan implikasi, bahwa jika motivasi pegawai semakin tinggi maka akan menyebabkan peningkatan performa, sebab motivasi dalam bekerja dapat mengarahkan sikap dan perilaku kerja positif sehingga dapat dijadikan media untuk memperoleh prestasi yang lebih baik dari sebelumnya yang ditandai adanya peningkatan performa. Kenyataan yang terjadi berdasarkan hasil temuan ini, motivasi yang tinggi ditandai keinginan segera menyelesaikan pekerjaan meskipun terdapat banyak tugas, senantiasa mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh instansi, adanya keinginan untuk selalu bekerja dengan lebih baik lagi dibandingkan sebelumnya, adanya keinginan untuk mengembangkan keahlian sesuai bidang tugas saat ini terutama pengembangan teknologi informasi, serta adanya kegigihan dalam bekerja.

Hasil dari temuan ini didukung riset Hakim et al., (2021) yang membuktikan terdapat link positif motivasi pada performa pegawai. Dari hasil risetnya dinyatakan bahwa motivasi menjadi prediktor yang amat penting dalam upaya peningkatan performa pegawai, sebab tanpa adanya motivasi maka produktivitas yang dihasilkan staf tidak optimal, selain itu juga muncul perilaku-perilaku yang tidak efektif seperti menurunnya semangat dan komitmen sehingga akan berdampak pada penurunan performa. Riset Muna & Isnowati (2022) juga memperkuat temuan ini, motivasi yang tinggi diperlukan agar pegawai memiliki komitmen dan semakin bersemangat untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi, selain itu dengan motivasi tinggi akan menghasilkan banyak manfaat yaitu mendorong munculnya kreativitas, ada kecenderungan lebih loyal pada tugas pekerjaan, dan mendorong kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian, faktor ini apabila ditingkatkan selain memberikan kontribusi positif pada performa individu juga sebagai sarana oraganisasi dalam mencapai kesuksesan. Hidayati & Sutarno (2025) dalam risetnya juga memperkuat temuan ini, jika motivasi tinggi maka akan memacu semangat, pegawai juga akan berusaha bekerja lebih produktif, berkeinginan meningkatkan kualitas hasil kerjanya, cenderung semakin berdisiplin serta rasa tanggungjawabnya semakin meningkat akibatnya performa yang dihasilkan akan semakin baik.

### 4. Kepuasan -Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja berdasarkan hasil riset ini memiliki efek signifikan pada performa pegawai yang dibuktikan dari nilai t-stat  $(2,444) > t\text{-tab} (2,000)$ ;  $\text{prob.}0,017 < 0,05$ , dengan demikian H4 yang diajukan terbukti kebenarannya. Hasil dari temuan ini memberikan implikasi, bahwa kepuasan kerja yang semakin tinggi akan berkontribusi pada peningkatan performa sebab pegawai yang merasa puas bekerja memiliki kecenderungan bekerja dengan penuh motivasi, cenderung kreatif dan loyal dengan setiap tugas yang diberikan dan produktif. Kepuasan kerja berdasarkan hasil riset ini mayoritas tinggi, hal ini ditunjukkan dari kepuasan terhadap pekerjaan yang dipercayakan saat ini, kepuasan muncul

karena atasan menghargai hasil kerja, kepuasan terhadap gaji, kesempatan promosi jabatan, dan keharmonisan hubungan dengan rekan. Pendapat Sutoro et al., (2020) dan Retnaningtyas & Widodo (2022); memperkuat temuan ini, bahwa kepuasan kerja selain berdampak positif pada performa juga memiliki manfaat besar bagi instansi, karena pada saat pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka tingkat ketidakhadiran kerja akan semakin berkurang, sehingga turnover juga menjadi menurun. Temaun ini mendukung riset Darmawan & Lamidi (2024) dan Hidayati & Sutarno (2025) membuktikan faktor ini memiliki efek pada performa, sebab rasa puas dalam bekerja akan memberikan efek pada semangat dan komitmen untuk bekerja dengan lebih baik sehingga mendorong produktivitas dan berkontribusi pada peningkatan performa.

Riset sebelumnya seperti Darmawan & Lamidi (2024) dan Hidayati & Sutarno (2025) membuktikan faktor ini memiliki efek pada performa, sebab rasa puas dalam bekerja memberikan kontribusi untuk bekerja keras sehingga staf akan mencapai hasil kerja yang semakin baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil riset ini disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja memiliki efek signifikan pada performa pegawai. Seluruh variabel prediktor yang diteliti mampu menjelaskan performa pegawai 38% dan 62% dijelaskan oleh prediktor lain. Agar performa pegawai semakin meningkat, diperlukan pengelolaan SDM yang berfokus pada keempat faktor ini dengan mempertimbangkan kesimbangan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asriani, L. D., Saputri, P., & Hidayati, T. (2020). The Effect Of Compensation And Motivation To Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), 166-172.
- Darmawan, D., & 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*, 3(1), 611-620.
- Dudija, N., Naibaho, S., & Wibowo, S. B. (2024). Enhancing Performance: The Role Of Organizational Culture, Commitment, And Support In Indonesian Paper Industry. *Jurnal Psikologi*, 51(2).
- Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Nujulah. F. (2021). The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 11(2), 34-42.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(1), 16-23.
- Hidayati, I., & Sutarno. (2025). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kospin Jasa Cabang Surakarta. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(2), 3078-3098.
- Kim, J., & Jung, H. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Kinerja Pegawai Ditinjau dari Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja pada Pegawai Kecamatan Kalikotes Klaten*

(Hartadi, et al.)

- Research and Public Health, 2(19), 1-22.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Remaja Rosdakarya
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1119-1130.
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Noviyanti, E., Syofyan, E., & Evanita, S. (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*, 7(1), 685-695.
- Retnaningtyas, D. W., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasa Marga Persero) Tbk Jakarta. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(2), 107-118.
- Sitopu, Y. B., Kevin, a. s., & Fenny, k. m. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72-83.
- Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 411-420.
- Tutu, R. V. B., Areros, W. A., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Astra International Daihatsu Tbk Cabang Manado. *Productivity*, 3(1), 24- 29.
- Vinnasti, D., & Lamidi. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasamarga Solo-Ngawi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 628-641.
- Wirawan. (2018). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Yosi, M. H., Lelo S., & Meitiana. (2020). The influence of discipline and work culture on the performance of ASN through the work motivation of Satpol PP of Central Kalimantan Province. *JEM*, 2(1), 44-52.