

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PADA PERGURUAN TINGGI UNIVERSITAS
MEDAN AREA**

SKRIPSI

OLEH:

ELVI YULISTA MENDROFA

2281500036



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 15/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)15/7/26

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
KARYAWAN PADA PERGURUAN TINGGI UNIVERSITAS
MEDAN AREA**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Di Fakultas Teknik
Universitas Medan Area**

**OLEH:
ELVI YULISTA MENDROFA
2281500036**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 15/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)15/7/26

LEMBAR PENGESAHAN

Tertulisannya : Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada
Perguruan Tinggi Universitas Medan Area
Nama : Elvi Yulista Mendrofa
NPM : 228150036
Fakultas/Prodi : Teknik/Teknik Industri

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing


SUTRISNO, S.T., M.T
NIDN: 0102027302

Mengetahui:


Dr. Eng. Sutrisno, S.T., M.T
NIDN: 0102027402


Dr. HANIS FAJRI HSB, ST, MSc
NIDN.0110068801

Tanggal Lulus : 2 Maret 2026

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Elvi Yulista Mendrofa

NPM : 228150036

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 2 Maret 2026



Elvi Yulista Mendrofa
228150036

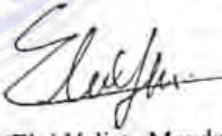
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Elvi Yulista Mendrofa
NPM : 228150036
Program Studi : Teknik Industri
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perguruan Tinggi Universitas Medan Area. Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 2 Maret 2026


(Elvi Yulista Mendrofa)
228150036

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kabupaten Nias pada tanggal 15 Juli 2004 dari Ayah Yanuari Mendrofa dan Ibu Fatima Gulo. Penulis merupakan putri ketiga dari tujuh bersaudara.

Penulis pertama kali menempuh Pendidikan Sekolah Dasar Negeri No. 075025 Lolofaoso Hunogoa pada tahun 2010 dan selesai pada tahun 2016. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Hiliserangkai dan selesai pada tahun 2019, pada tahun yang sama penulis melanjutkan Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Hiliserangkai, penulis mengambil jurusan Otomatisasi Tata Kelola Perkantoran dan selesai pada tahun 2022 dan pada tahun 2022 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Teknik Industri Universitas Medan Area.

Selama mengikuti perkuliahan, penulis mengikuti program Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM) selama 1 semester di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Pada tahun 2025, penulis melaksanakan praktek kerja lapangan (PKL) di PTPN IV Unit Usaha Bah Butong.

ABSTRAK

Elvi Yulista Mendrofa. NPM 228150036. “Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perguruan Tinggi Universitas Medan Area”. Dibimbing oleh Sutrisno, ST. MT.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kedisiplinan, inisiatif, dan kerja sama terhadap kinerja karyawan dengan kualitas kerja sebagai variabel intervening di Universitas Medan Area. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner terhadap 377 responden yang terdiri dari dosen dan mahasiswa sebagai pengguna layanan karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,045$; $p > 0,05$), sedangkan inisiatif ($\beta = 0,122$; $p < 0,05$) dan kerja sama ($\beta = 0,291$; $p < 0,05$) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas kerja berpengaruh signifikan dan menjadi variabel paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan ($\beta = 0,487$; $p < 0,05$). Selain itu, kedisiplinan, inisiatif, dan kerja sama terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kualitas kerja, meskipun kekuatan pengaruh tidak langsung berada pada kategori rendah. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa disiplin, inisiatif, dan kerja sama mampu menjelaskan variasi kualitas kerja sebesar 70,7%, sedangkan disiplin, inisiatif, kerja sama, dan kualitas kerja mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 77,3%. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas kerja merupakan faktor kunci dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perguruan tinggi.

Kata kunci: disiplin, inisiatif, kerja sama, kualitas kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

Elvi Yulista Mendrofa. NPM 228150036. “*Analysis of Factors Affecting Employee Performance at Medan Area University.*” Supervised by Sutrisno ST., MT.

This study aims to analyze the effect of discipline, initiative, and cooperation on employee performance with work quality as an intervening variable at the University of Medan Area. This study uses a quantitative approach with a survey method through questionnaires to 377 respondents consisting of lecturers and students as users of employee services. Data analysis was performed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of the SmartPLS application. The results show that discipline does not have a significant effect on employee performance ($\beta = 0.045$; $p > 0.05$), while initiative ($\beta = 0.122$; $p < 0.05$) and cooperation ($\beta = 0.291$; $p < 0.05$) have a significant effect on employee performance. Work quality has a significant effect and is the most dominant variable in improving employee performance ($\beta = 0.487$; $p < 0.05$). In addition, discipline, initiative, and cooperation are proven to have a significant effect on employee performance through work quality, although the strength of the indirect effect is in the low category. The coefficient of determination (R^2) value shows that discipline, initiative, and cooperation can explain 70.7% of the variation in work quality, while discipline, initiative, cooperation, and work quality can explain 77.3% of the variation in employee performance. A Q^2 value greater than 0 indicates that the model has high predictive power. These findings confirm that.

Keywords: discipline, initiative, cooperation, work quality, employee performance

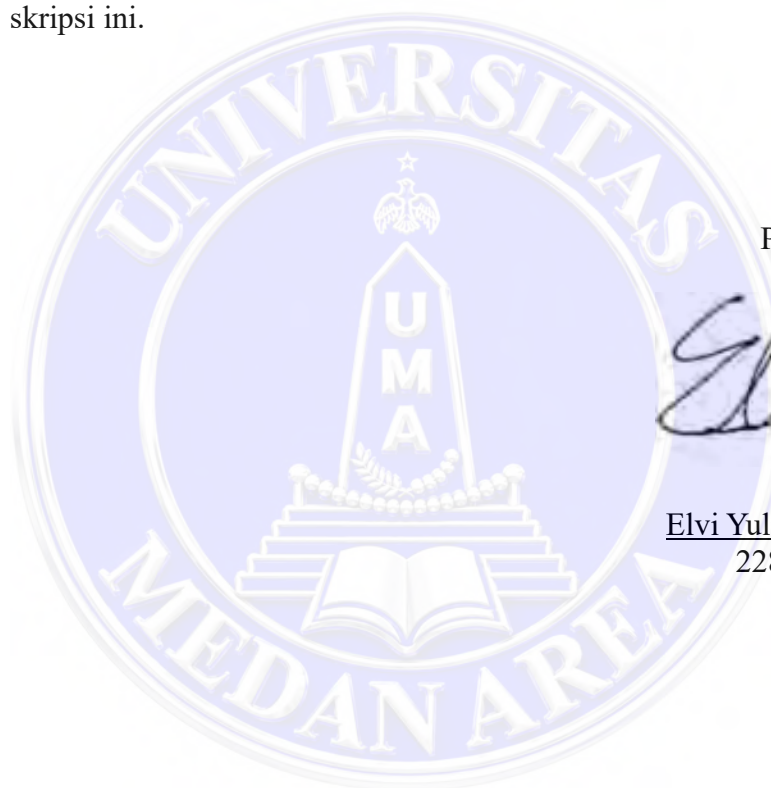
KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perguruan Tinggi Universitas Medan Area”** tepat pada waktunya. Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.S.c., selaku rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Eng., Supriatno, S.T, M.T, selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ir. Chalis Fajri Hasibuan, ST, MSc, selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area.
4. Bapak Sutrisno, S.T, M.T, selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar meluangkan waktu, memberikan bimbingan, serta motivasi sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Program Studi Teknik Industri yang telah memberikan bekal ilmu dan bantuan selama masa perkuliahan.
6. Teristimewa untuk Mama Fatima Gulo dan almarhum Papa Yanuari Mendrofa. Terima kasih atas segala cinta, doa, dan pengorbanan yang telah diberikan. Gelar ini penulis persembahkan sebagai wujud bakti dan terima kasih; semoga Papa tersenyum bangga di sana melihat keberhasilan ini.
7. Untuk kakak-kakakku tercinta, Yarni dan Mei, serta adik-adikku, Novita, Fidelis, dan Jusni, terima kasih atas dukungan, keceriaan, dan semangat yang kalian berikan selama ini. Secara khusus, doa dan kenangan manis juga penulis persembahkan untuk almarhum adik tersayang Berkat Tema Mendrofa, yang selalu ada dalam hati dan ingatan penulis.

8. Terima kasih atas partisipasi dan objektivitas Bapak/Ibu Dosen serta rekan-rekan Mahasiswa Universitas Medan Area dalam mengisi kuesioner penelitian ini. Kontribusi dan data yang diberikan sangatlah berharga bagi penulis dalam menyelesaikan analisis dan mencapai tujuan penelitian ini.
9. Teman-teman seperjuangan Teknik Industri stambuk 2022, terima kasih atas semangat, canda tawa, dan bantuan dalam menghadapi suka duka masa perkuliahan.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini.



Penulis

Elvi Yulista Mendrofa
228150036

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2 Kinerja	13
2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan	14
2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan	14
2.3 Kualitas Kerja	15
2.3.1 Pengertian Kualitas Kerja	16
2.3.2 Indikator Kualitas Kerja	16
2.4 Disiplin Kerja	18
2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja	18
2.4.2 Jenis – Jenis Disiplin Kerja	19
2.4.3 Indikator Disiplin Kerja	20
2.5 Inisiatif	21
2.5.1 Pengertian Inisiatif	22
2.5.2 Indikator Inisiatif	23
2.6 Kerja Sama	24

2.6.1 Pengertian Kerja Sama	24
2.6.2 Indikator Kerja Sama.....	26
2.7 Statistika Inferensial Dan Pengujian Hipotesis	27
2.8 Konsep Ukuran Kekuatan Hubungan.....	28
2.9 Smart-PLS	29
2.10 Penelitian Terdahulu	30
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	33
3.2 Jenis Penelitian	33
3.3 Populasi Dan Sampel	33
3.4 Variabel Penelitian.....	34
3.5 Kerangka Konseptual	35
3.6 Definisi Operasional.....	37
3.7 Metode Pengumpulan Data	39
3.8 Evaluasi Outer Model.....	40
3.8.1 Validitas Konvergen	40
3.8.2 Validitas Diskriminan.....	41
3.8.3 Reliabilitas	42
3.9 Evaluasi <i>Inner Model</i>	42
3.9.1 Uji Multikolinier.....	43
3.9.2 Uji Hipotesis (<i>Path Coefficients</i>)	43
3.9.3 <i>F Square</i>	44
3.10 Evaluasi Model <i>Fit</i>	44
3.11 Diagram Alur Penelitian.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Karakteristik Responden	46
4.2 <i>Partial Least Square</i> (PLS)	51
4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran.....	51
4.2.1.1 Validitas Konvergen dan Reliabilitas	51
4.2.1.2 Validitas Diskriminan.....	53
4.2.2 <i>Inner Model</i> (Evaluasi Model Struktural)	54
4.2.2.1 Pengujian Hipotesis	55

4.3 Evaluasi Model FIT.....	62
BAB V PENUTUP	66
5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN.....	75



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	37
Tabel 4.1 Frekuensi Responden Terhadap Variabel Disiplin	47
Tabel 4.2 Frekuensi Responden Terhadap Variabel Inisiatif.....	48
Tabel 4.3 Frekuensi Responden Terhadap Variabel Kerja Sama.....	49
Tabel 4.4 Frekuensi Responden Terhadap Variabel Kualitas Kerja	49
Tabel 4.5 Frekuensi Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	50
Tabel 4.6 Evaluasi Uji Pengukuran Model	52
Tabel 4.7 HTMT.....	53
Tabel 4.8 <i>Cross Loading</i>	54
Tabel 4.9 <i>Variance Inflated Factor</i>	55
Tabel 4.10 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)	56
Tabel 4.11 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)	60
Tabel 4.12 <i>R Square dan Q Square</i>	62
Tabel 4.13 SRMR.....	63
Tabel 4.14 <i>Goodness of Fit Index</i>	63
Tabel 4.15 <i>Pls Predict</i>	64
Tabel 4.16 Uji Liieritas	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	45
Gambar 4.1 Karakteristik Resonden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Gambar 4.2 Karakteristik Resonden Berdasarkan Status	47
Gambar 4.3 Outher Model	51
Gambar 4.4 Model Struktural Pengaruh Langsung.....	56
Gambar 4.5 Model Struktural Pengaruh Tidak Langsung	60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah bagian yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kelancaran operasional dan tercapainya tujuan bisnis banyak ditentukan oleh bagaimana kinerja dan kesejahteraan para pegawainya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada bagaimana mengatur dan mengelola orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya adalah mengoptimalkan kinerja karyawan agar selaras dengan pencapaian tujuan organisasi (Sianturi et al., 2023).

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Secara umum, kinerja karyawan bisa diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu, dengan mengacu pada standar kerja yang sudah ditentukan sebelumnya (Saputra & Rahmat, 2024). Sementara itu, (Zaky et al., 2025) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja yang berasal dari pelaksanaan rencana kerja yang telah disusun oleh suatu organisasi. Pelaksanaannya melibatkan peran pimpinan dan seluruh sumber daya manusia (SDM) yang ada, baik dalam lingkungan instansi pemerintah maupun sektor bisnis, dengan tujuan mendukung tercapainya sasaran organisasi. Menurut Payaman dan Robbin (dalam Ramdani et al., 2020), agar kinerja pegawai lebih optimal maka perlu adanya dimensi kinerja, yaitu: disiplin, inisiatif, kerja sama dan kualitas kerja.

Disiplin, inisiatif, dan kerja sama merupakan dimensi perilaku kerja yang memiliki peran penting dalam membentuk kualitas kerja karyawan. Disiplin mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur kerja, termasuk ketepatan waktu dalam kehadiran, pemanfaatan jam kerja, dan penyelesaian tugas. Umumnya, tingkat kedisiplinan seseorang bisa terlihat dari bagaimana ia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Musyafa & Susanto, 2025). Inisiatif adalah kemampuan atau kecenderungan seseorang untuk memulai atau mengambil tindakan dalam situasi tertentu secara mandiri, tanpa menunggu perintah atau instruksi dari pihak lain. Selanjutnya, kerja sama merujuk pada kemampuan pegawai untuk berinteraksi dan berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja, atasan, dan unit lain guna mencapai tujuan bersama (Sharma, 2021). Adapun kualitas kerja mengacu pada tingkat hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mutu ini tidak hanya mencakup aspek fisik seperti produk, tetapi juga aspek nonfisik seperti layanan atau jasa yang diberikan (Agustina, 2021).

Universitas Medan Area (UMA), sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi swasta di Sumatera Utara, berupaya konsisten dalam mewujudkan visinya sebagai universitas yang unggul di bidang akademik dan profesional. Pencapaian visi tersebut tidak terlepas dari peran dan kinerja karyawan sebagai penyedia layanan bagi dosen dan mahasiswa. Dalam praktiknya, masih terdapat berbagai persepsi dan pengamatan awal di lingkungan universitas terkait pelayanan administrasi, seperti ketepatan waktu pelayanan, inisiatif dalam membantu penyelesaian permasalahan, serta koordinasi antarunit kerja. Persepsi tersebut

menunjukkan adanya potensi perbedaan antara harapan pengguna layanan dan kinerja yang dirasakan, sehingga perlu dikaji lebih lanjut secara empiris.

Namun demikian, persepsi dan pengamatan awal tersebut belum tentu mencerminkan kondisi kinerja karyawan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, diperlukan pengujian secara ilmiah dan terukur untuk memperoleh gambaran objektif mengenai kinerja karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Pemilihan variabel disiplin, inisiatif, dan kerja sama dalam penelitian ini tidak hanya didasarkan pada fenomena empiris di lingkungan universitas, tetapi juga diperkuat oleh kajian literatur yang menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut merupakan faktor yang sering dikaitkan dengan kinerja dan kualitas kerja karyawan dalam berbagai penelitian sebelumnya.

Kualitas kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel *intervening* karena berperan sebagai penghubung antara perilaku kerja karyawan dan kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh disiplin, inisiatif, dan kerja sama terhadap kinerja karyawan melalui kualitas kerja sebagai variabel perantara di Universitas Medan Area. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner, serta dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijabarkan di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap kualitas kerja karyawan Universitas Medan Area?
2. Bagaimana pengaruh inisiatif terhadap kualitas kerja karyawan Universitas Medan Area?
3. Bagaimana pengaruh kerja sama terhadap kualitas kerja karyawan Universitas Medan Area?
4. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan Universitas Medan Area?
5. Bagaimana pengaruh inisiatif terhadap kinerja karyawan Universitas Medan Area?
6. Bagaimana pengaruh kerja sama terhadap kinerja karyawan Universitas Medan Area?
7. Bagaimana pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Medan Area?
8. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi?
9. Bagaimana pengaruh inisiatif terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi?
10. Bagaimana pengaruh kerja sama terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi?

11. Bagaimana kemampuan variabel disiplin, inisiatif, dan kerja sama dalam menjelaskan variasi kualitas kerja serta kemampuan disiplin, inisiatif, kerja sama, dan kualitas kerja dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menjaga fokus dan kedalaman penelitian, serta mempertimbangkan keterbatasan waktu dan sumber daya, penelitian ini memiliki batasan masalah sebagai berikut:

1. Objek dari penelitian ini adalah karyawan Universitas Medan Area
2. Penelitian ini hanya berfokus pada pengukuran kinerja pegawai berdasarkan empat dimensi spesifik, yaitu: disiplin, inisiatif, kerja sama dan kualitas kerja. Penelitian ini tidak akan mengukur atau menganalisis dimensi kinerja lainnya.
3. Data dari penelitian ini akan diperoleh dari responden yang mengisi kuesioner.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap kualitas kerja karyawan Universitas Medan Area.
2. Untuk menganalisis pengaruh inisiatif terhadap kualitas kerja karyawan Universitas Medan Area.
3. Untuk menganalisis pengaruh kerja sama terhadap kualitas kerja karyawan Universitas Medan Area.

4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan Universitas Medan Area.
5. Untuk menganalisis pengaruh inisiatif terhadap kinerja karyawan Universitas Medan Area.
6. Untuk menganalisis pengaruh kerja sama terhadap kinerja karyawan Universitas Medan Area.
7. Untuk menganalisis pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Medan Area.
8. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi.
9. Untuk menganalisis pengaruh inisiatif terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi.
10. Untuk menganalisis pengaruh kerja sama terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi.
11. Untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel disiplin, inisiatif, dan kerja sama dalam menjelaskan variasi kualitas kerja serta kemampuan disiplin, inisiatif, kerja sama, dan kualitas kerja dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dari berbagai pihak yaitu diantaranya:

1. Manfaat Bagi Mahasiswa

Memberikan pengalaman praktis kepada peneliti (mahasiswa) dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan,

khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, analisis kinerja, dan metodologi penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga melatih kemampuan dalam pengumpulan, pengolahan, dan interpretasi data serta penulisan laporan ilmiah.

2. Manfaat Bagi Universitas Medan Area

Memberikan gambaran objektif dan terukur mengenai tingkat kinerja pegawai pada dimensi disiplin, kerja sama, inisiatif, kerja sama dan kualitas kerja. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar informasi yang valid bagi manajemen universitas untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kinerja pegawai. Dari temuan ini, Universitas Medan Area dapat merumuskan kebijakan SDM, program pelatihan dan pengembangan, serta strategi manajemen kinerja yang lebih efektif dan tepat sasaran guna meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan di lingkungan kampus.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan digunakan untuk mempermudah pemahaman penelitian. Dalam penelitian ini sistematika penulisan terdiri dari lima bab. Berikut uraian dari lima bab tersebut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang tinjauan pustaka yang berisi tentang kajian dan teori yang relevan dengan topik penelitian yang dibahas.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode dan tahapan yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian. Di dalamnya mencakup waktu dan lokasi penelitian yang menjadi tempat pengambilan data, bahan dan alat yang digunakan selama penelitian, jenis serta sumber data yang diperoleh baik secara primer maupun sekunder, dan metode pengumpulan data yang digunakan untuk mendukung proses analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang analisis dan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan menjelaskan penyelesaian masalah dari topik yang dibahas.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan terhadap rumusan masalah dari topik yang dibahas dan berisi saran-saran penelitian untuk kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

Bahan-bahan referensi penulisan skripsi ini yang bersumber dari buku dan jurnal-jurnal penelitian terdahulu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) dapat diartikan sebagai energi atau kekuatan yang berasal dari individu, yaitu potensi tenaga dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Dalam konteks organisasi atau lembaga, SDM mencerminkan kapasitas manusia untuk bergerak maju secara positif dan berkontribusi dalam berbagai aktivitas demi mendorong perkembangan dan dinamika lembaga tersebut (Agustina, 2021).

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian kegiatan yang dirancang secara sistematis untuk mengelola tenaga kerja agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan cara yang efektif dan efisien. Konsep utamanya menekankan pentingnya peran manusia sebagai faktor utama dalam mendorong produktivitas. Lingkup kerja manajemen SDM meliputi perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, pengelolaan jenjang karier, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta menjaga hubungan kerja yang baik. Pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM bertujuan untuk memberikan nilai tambah serta menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi (Ie, 2025).

2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam konteks operasional sebuah organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya sekadar mengelola karyawan, melainkan mengimplementasikan serangkaian fungsi esensial yang bertujuan untuk

mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia. Fungsi-fungsi ini meliputi (Amelia et al., 2022):

1. Perencanaan (*Planning*): Ini adalah proses menyusun kebutuhan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar selaras dengan tujuan perusahaan. Perencanaan ini melibatkan penyusunan program kepegawaian yang tepat.
2. Pengorganisasian (*Organizing*): Fungsi ini berfokus pada pengaturan semua karyawan. Caranya adalah dengan menentukan pembagian tugas, menjelaskan hubungan kerja, mendelegasikan wewenang, serta memastikan integrasi dan koordinasi yang baik dalam struktur organisasi. Organisasi di sini berfungsi sebagai alat untuk mencapai sasaran.
3. Pengarahan (*Directing*): Mengarahkan seluruh karyawan agar mereka termotivasi untuk bekerja sama secara efektif dan efisien. Tujuannya adalah untuk membantu tercapainya sasaran perusahaan, memenuhi kebutuhan karyawan, dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.
4. Pengendalian (*Controlling*): Meliputi kegiatan pengawasan untuk memastikan karyawan mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan. Jika ditemukan penyimpangan atau kesalahan, akan segera dilakukan tindakan korektif dan penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan (*Procurement*): Proses ini mencakup penarikan (rekrutmen), seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi karyawan baru. Tujuannya adalah mendapatkan individu yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*): Upaya peningkatan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui berbagai program pendidikan

dan pelatihan. Tujuannya adalah agar karyawan memiliki keterampilan yang terus berkembang.

7. **Kompensasi (*Compensation*):** Pemberian imbalan berupa balas jasa, baik langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk uang atau barang kepada karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Prinsip utama kompensasi adalah keadilan (sesuai prestasi) dan kelayakan (mampu memenuhi kebutuhan primer, serta berpedoman pada upah minimum dan konsistensi internal-eksternal).
8. **Pengintegrasian (*Integration*):** Kegiatan yang bertujuan menyatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan individu karyawan, sehingga tercipta kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan. Integrasi ini juga mencakup aspek seperti:
 - a. **Motivasi kerja:** Dorongan agar karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan antusias.
 - b. **Kepuasan kerja:** Bagaimana karyawan merasakan dan menilai pekerjaannya.
 - c. **Kepemimpinan:** Kemampuan untuk mempengaruhi individu dan kelompok demi mencapai sasaran.
9. **Pemeliharaan (*Maintenance*):** Upaya untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas karyawan. Tujuannya agar mereka tetap bersedia bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan melalui program kesejahteraan yang didasarkan pada kebutuhan mayoritas pegawai dan mempertimbangkan konsistensi internal serta eksternal.

10. Kedisiplinan (*Discipline*): Merupakan fungsi MSDM yang sangat krusial dan kunci dalam mencapai tujuan maksimal, karena tanpa disiplin yang baik, sulit mewujudkan sasaran. Kedisiplinan ini mencakup keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan lembaga dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian (*Separation*): Proses putusnya hubungan kerja seorang individu dari perusahaan. Pemberhentian bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keinginan pegawai (pengunduran diri), keputusan lembaga pendidikan (pemutusan hubungan kerja), berakhirnya kontrak kerja, masa pensiun, atau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Merumuskan tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara tepat bukanlah hal yang mudah, karena sifat dan tujuannya dapat bervariasi, tergantung pada tahap perkembangan yang sedang dialami oleh setiap organisasi. Menurut Cushway dalam (Ritonga et al., 2025), tujuan MSDM antara lain mencakup:

1. Memberikan masukan kepada manajemen dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia, sehingga organisasi memiliki tenaga kerja yang termotivasi, berkinerja optimal, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan mematuhi ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku.
2. Menerapkan dan memastikan keberlangsungan semua kebijakan serta prosedur SDM yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.
3. Menyediakan dukungan serta menciptakan kondisi yang membantu manajer lini meraih target mereka.

4. Menangani berbagai persoalan dan situasi sulit dalam hubungan antarpegawai agar tidak menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan organisasi.
5. Menjadi saluran komunikasi yang efektif antara karyawan dengan pihak manajemen organisasi.
6. Berperan sebagai penjaga standar organisasi serta nilai-nilai yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

2.2 Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *actual performance* atau *job performance*, yang berarti pencapaian kerja seseorang. Secara umum, kinerja diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan kepadanya (Saputra & Asmawati, 2025).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, terdapat sejumlah faktor penting yang harus diperhatikan, diantaranya (Pranogyo et al., 2021):

1. Kemampuan individu, yaitu modal dasar yang dimiliki karyawan seperti pengetahuan, pemahaman, keterampilan pribadi, serta keahlian teknis;
2. Tingkat usaha yang diberikan, mencakup kontribusi karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dari etos kerja, tingkat kehadiran, serta motivasi kerja;
3. Dukungan organisasi, yakni sejauh mana fasilitas dan sarana yang disediakan perusahaan untuk mendukung kinerja dan kenyamanan kerja karyawan.

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menjadi salah satu elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia, sebab pencapaian sasaran organisasi sangat bergantung pada kontribusi kinerja setiap individu (Roberson & Judge, 2017 dalam Sinollah, 2025). Menurut (Sumiati & Ivoneldi Ade Sumitra, 2023) kinerja karyawan merupakan serangkaian hasil yang diperoleh, berkaitan dengan pencapaian dan pelaksanaan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan, baik secara individu maupun kelompok. Kinerja juga bisa diartikan sebagai fungsi dari kemauan untuk menyelesaikan tugas sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dilakukan secara sah, tidak melanggar hukum, serta tetap memerhatikan norma moral dan etika. Lebih lanjut, (Susanti, 2022) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang berhasil diraih oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam penelitian ini merujuk pada hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang diukur dari sisi kualitas, serta mencakup pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai standar dan etika.

2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan merujuk pada aspek-aspek yang dapat diamati dan dinilai dari hasil serta proses kerja karyawan, konsisten dengan pengertian kinerja karyawan yang berfokus pada hasil yang dicapai, pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab sesuai standar dan etika. Berdasarkan beberapa pandangan ahli, indikator kinerja karyawan meliputi:

1. Pencapaian Target/Sasaran Kerja

Mengukur sejauh mana karyawan berhasil mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan untuk pekerjaannya. Indikator ini mencerminkan efektivitas dan hasil akhir dari kontribusi karyawan (Robbins, 2016 dalam Glorianismus et al., 2023).

2. Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas

Menilai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan batas waktu atau jadwal yang telah ditentukan (Robbins, 2016 dalam Glorianismus et al., 2023).

3. Kesesuaian Hasil dengan Standar yang Ditetapkan

Fokus pada apakah output atau produk pekerjaan yang dihasilkan karyawan memenuhi kriteria atau standar kualitas yang telah ditetapkan oleh organisasi (Fatahuddin, 2024).

4. Tanggung Jawab dalam Pelaksanaan Tugas

Mengukur tingkat akuntabilitas dan komitmen karyawan dalam menjalankan seluruh tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya (Wijaya et al., 2024).

2.3 Kualitas Kerja

Kualitas merupakan konsep yang cukup kompleks untuk didefinisikan secara seragam, karena maknanya sangat bergantung pada konteks dan seringkali memiliki banyak interpretasi. Pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan menjadi penting agar kinerja yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan yang diharapkan. Kualitas kerja bukan hanya mencakup kecakapan atau kepandaian, melainkan juga kemampuan memenuhi seluruh persyaratan kualitatif

yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan sehingga tugas dapat diselesaikan secara optimal sesuai perencanaan.

2.3.1 Pengertian Kualitas Kerja

Menurut (Ruauw et al., 2022) kualitas kerja dapat diartikan sebagai hasil yang bisa diukur melalui tingkat efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia maupun sumber daya lain dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Pandangan ini sejalan dengan (Nasution, 2020) yang menyatakan bahwa kualitas kerja karyawan adalah standar minimum yang harus dipenuhi agar seseorang mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik. Dengan demikian, kualitas kerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga proses yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan.

Berbagai ahli lain juga memberikan penekanan yang serupa, melihat kualitas kerja sebagai mutu hasil kerja yang memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Lupiyoadi dan Hamdani dalam Anggarini & Rowi, 2023), tolok ukur pelaksanaan tugas dengan baik (Mangkunegara, 2019 dalam Lestari & Sari, 2024), serta standar fisik untuk menilai hasil pekerjaan berdasarkan tanggung jawab (Irhammah, 2019 dalam Juniarti & Zetary, 2022). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas kerja merupakan cerminan dari kesesuaian hasil kerja karyawan dengan standar yang ditetapkan, yang diwujudkan melalui efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan tanggung jawab.

2.3.2 Indikator Kualitas Kerja

Dari berbagai pandangan mengenai kualitas kerja yang menekankan hasil yang terukur melalui efektivitas dan efisiensi (Ruauw et al., 2022) serta pemenuhan

standar minimum dalam pekerjaan (Nasution, 2020), dapat dirumuskan beberapa indikator kunci yang menjadi tolok ukur kualitas kerja yaitu:

1. Ketepatan Hasil Kerja

Indikator ini menilai sejauh mana pekerjaan diselesaikan dengan akurat dan benar, tanpa adanya kesalahan atau kekeliruan. Pekerjaan berkualitas tinggi adalah pekerjaan yang minim dari cacat dan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan.

2. Kelengkapan Pelaksanaan Tugas

Ini mengukur sejauh mana seluruh bagian dari pekerjaan atau tugas telah diselesaikan secara komprehensif dan memenuhi semua persyaratan yang dibutuhkan. Pekerjaan yang berkualitas memastikan bahwa tidak ada aspek yang terlewat.

3. Kesesuaian dengan Standar

Indikator ini menilai apakah hasil pekerjaan memenuhi atau bahkan melampaui standar kualitas yang telah ditetapkan oleh organisasi atau standar profesional yang berlaku. Karyawan yang berkualitas senantiasa memastikan bahwa *output* kerjanya memenuhi kriteria mutu yang diharapkan.

4. Kerapian dan Kejelasan Output

Kualitas kerja juga terlihat dari aspek penyajian dan keteraturan hasil pekerjaan. Pekerjaan yang rapi, terorganisir, dan mudah dipahami menunjukkan tingkat profesionalisme yang tinggi dari karyawan, serta meminimalkan ambiguitas.

2.4 Disiplin Kerja

2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja menjadi salah satu faktor penting yang berperan besar dalam menentukan keberhasilan serta produktivitas organisasi. Kepatuhan karyawan terhadap aturan dan tata tertib kerja sangat mempengaruhi tercapainya sasaran perusahaan. Disiplin yang tinggi menunjukkan rasa tanggung jawab individu terhadap tugas yang diemban, sehingga dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta mendukung tercapainya tujuan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Menurut (Rifa'i & Syahputra, 2024) disiplin kerja merupakan sikap patuh, taat, dan kesiapan seseorang untuk menjalankan tugasnya dengan sukarela, tanpa melanggar aturan serta ketentuan kerja yang sudah ditetapkan. Sementara itu, (Hasibuan 2013:193 dalam Alam & Wijaya, 2024) menyatakan kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan, semakin tinggi prestasi yang dicapainya. Senada dengan itu, (Musyafa & Susanto, 2025) menyatakan disiplin kerja adalah salah satu faktor yang berperan signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawan.

Secara umum, disiplin kerja diakui sebagai salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki keterkaitan erat dengan pengelolaan tenaga kerja di perusahaan. Setiap karyawan memahami bahwa disiplin kerja menjadi kunci keberhasilan yang perlu diterapkan dan dijalankan oleh setiap individu. Dengan disiplin kerja yang baik, pelaksanaan tugas dapat berjalan

lancar dan hasil kerja yang optimal dapat dicapai di lingkungan perusahaan (Zaenal Arifin & Sasana, 2022).

2.4.2 Jenis – Jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja tidak hanya bersifat tunggal, melainkan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis berdasarkan bentuk dan pendekatannya. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, (Handoko 2018:216-218 dalam Sianturi, 2024) mengemukakan adanya tiga jenis disiplin kerja di dalam instansi, yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan upaya yang dilakukan untuk mendorong karyawan mematuhi standar dan aturan yang berlaku, sehingga potensi pelanggaran bisa dihindari sejak awal. Tujuan utamanya adalah menumbuhkan kesadaran dan kedisiplinan dari diri sendiri pada setiap karyawan. Disiplin preventif ini memastikan bahwa kepatuhan bukan hanya karena adanya paksaan dari manajemen perusahaan. Oleh karena itu, manajemen memiliki tanggung jawab menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana seluruh aturan dan ketentuan dapat diketahui serta dipahami dengan baik oleh karyawan. Pihak manajemen perusahaan sebaiknya menetapkan standar kerja dengan cara yang positif, misalnya dengan menggunakan ungkapan “jaga keamanan!” daripada “jangan ceroboh!”. Selain itu, karyawan juga umumnya perlu diberi penjelasan mengenai alasan di balik penerapan suatu standar agar mereka dapat memahami dan menerima aturan tersebut dengan lebih baik.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan langkah yang dilakukan untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan serta mencegah agar pelanggaran serupa tidak

terulang. Tindakan ini sering berbentuk sanksi atau hukuman yang dikenal sebagai tindakan disipliner, misalnya peringatan tertulis atau skorsing. Namun, tujuan utama tindakan disipliner sebaiknya bersifat positif, mendidik, dan membantu memperbaiki perilaku, bukan sekadar memberi hukuman yang menjatuhkan martabat karyawan. Esensi pendisiplinan adalah membina perubahan sikap dan tindakan di masa mendatang, bukan menghukum kesalahan masa lalu. Pendekatan yang terlalu keras dan hanya berorientasi pada hukuman biasanya menimbulkan dampak negatif, seperti rasa takut, apatis, atau demotivasi terhadap atasan.

Sasaran tindakan pendisiplinan sebagaimana dikemukakan oleh (Handoko, 2008 dalam Jusdienar, 2023), dibagi tiga yaitu untuk memperbaiki pelanggar, untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa, serta untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisiten dan efektif.

2.4.3 Indikator Disiplin Kerja

Untuk dapat mengukur dan menilai tingkat disiplin kerja karyawan secara lebih konkret, diperlukan adanya indikator yang jelas dan terukur. Indikator ini berfungsi sebagai tolok ukur perilaku dan ketaatan karyawan terhadap norma serta ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Dalam penelitian ini, indikator disiplin kerja akan merujuk pada konsep yang dikemukakan oleh (Rivai, 2016 dalam Surito et al., 2019), yang meliputi:

1. Kehadiran

Indikator ini merupakan fondasi dasar dalam menilai kedisiplinan seorang karyawan. Hal ini tercermin dari ketepatan waktu dalam memulai dan mengakhiri pekerjaan, serta kehadiran secara rutin tanpa absen yang tidak sah.

Karyawan dengan disiplin rendah seringkali menunjukkan pola keterlambatan atau ketidakhadiran tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

2. Ketaatan pada Peraturan Kerja

Disiplin kerja juga diwujudkan melalui kepatuhan karyawan terhadap seluruh aturan, kebijakan, dan prosedur operasional yang ditetapkan oleh perusahaan.

Karyawan yang disiplin akan senantiasa mengikuti pedoman kerja yang ada dan tidak melakukan tindakan yang menyimpang dari ketentuan yang berlaku.

3. Ketaatan pada Standar Kerja (Tanggung Jawab)

Indikator ini menekankan pada komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan.

Disiplin dalam hal ini berarti karyawan menunjukkan tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang diamanahkan, memastikan setiap tugas diselesaikan dengan cermat dan tepat waktu.

4. Bekerja Etis

Aspek etika dalam bekerja merupakan bagian integral dari disiplin kerja.

Karyawan yang disiplin akan senantiasa menunjukkan perilaku yang sopan, menghormati rekan kerja dan pelanggan, serta menghindari segala bentuk tindakan tidak pantas atau indisipliner yang dapat merugikan reputasi pribadi maupun perusahaan.

2.5 Inisiatif

Pada dasarnya, dalam sebuah organisasi atau instansi, persoalan mengenai inisiatif kerja yang dimiliki pegawai merupakan sesuatu yang cukup kompleks sekaligus sangat penting bagi setiap individu. Namun, sering kali aspek inisiatif ini kurang diperhatikan atau bahkan diabaikan oleh sebagian pegawai. Banyak

pegawai yang beranggapan bahwa inisiatif sepenuhnya menjadi tanggung jawab pimpinan, sehingga sebagai bawahan mereka merasa tidak perlu untuk menunjukkan sikap proaktif (Idris et al., 2023).

2.5.1 Pengertian Inisiatif

Inisiatif merupakan salah satu karakter penting karyawan yang mendorong dinamika dan efektivitas dalam organisasi, khususnya dalam kemampuan mereka untuk bertindak secara proaktif.

Menurut (Idris et al., 2023) inisiatif merupakan kemampuan untuk menentukan dan melakukan tindakan yang tepat tanpa menunggu perintah. Seseorang yang memiliki inisiatif mampu melihat apa yang perlu dilakukan terhadap situasi di sekelilingnya dan berupaya tetap bergerak meskipun menghadapi kesulitan. Saat seorang inisiator menemukan peluang di tengah tantangan, kesempatan tersebut segera dimanfaatkan sebaik mungkin untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Selain itu, inisiatif juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan kata-kata, pikiran, dan tindakan secara bijak demi memperoleh hasil yang paling optimal (Sariani et al., 2021). Sejalan dengan itu, (Alaslan, 2020) mendefinisikan inisiatif sebagai kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang baru, baik berupa ide maupun hasil karya yang berbeda dari yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan menyelesaikan suatu permasalahan. Teori (Suryana 2006 dalam Koem et al., 2025) lebih lanjut menyatakan bahwa inisiatif merupakan kemampuan untuk menciptakan ide serta metode baru dalam menyelesaikan persoalan dan menemukan peluang-peluang baru.

Berdasarkan berbagai pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa inisiatif merupakan kemampuan penting bagi karyawan untuk bertindak secara proaktif dan mandiri dalam mengidentifikasi permasalahan atau peluang. Individu dengan inisiatif tidak hanya mampu menentukan dan melakukan tindakan yang tepat tanpa menunggu perintah, tetapi juga berupaya menciptakan ide atau metode baru untuk menyelesaikan persoalan serta memanfaatkan setiap kesempatan demi mencapai hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, inisiatif mencerminkan kemauan untuk mengambil tanggung jawab dan memberikan kontribusi.

2.5.2 Indikator Inisiatif

Untuk mengukur dan menilai tingkat inisiatif karyawan secara lebih spesifik, diperlukan penjabaran konsep tersebut ke dalam bentuk indikator yang terukur. Mengacu pada pengertian inisiatif sebagai kemampuan untuk menentukan dan melakukan tindakan yang tepat tanpa menunggu perintah, serta kemampuan melihat apa yang perlu dilakukan dan memanfaatkan peluang di tengah tantangan, maka indikator inisiatif dalam penelitian ini dapat meliputi:

1. Kemampuan Bertindak Tanpa Menunggu Perintah

Indikator ini mencerminkan dorongan internal karyawan untuk memulai suatu pekerjaan atau mengambil tindakan yang diperlukan tanpa perlu menunggu instruksi atau arahan eksplisit dari atasan.

2. Identifikasi dan Pemecahan Masalah Secara Mandiri

Karyawan yang inisiatif menunjukkan kemampuan untuk secara proaktif mengidentifikasi permasalahan di lingkungan kerja dan berupaya mencari serta mengimplementasikan solusi, bahkan sebelum masalah tersebut menjadi besar.

3. Memanfaatkan Peluang untuk Perbaikan

Ini menunjukkan kemampuan karyawan untuk peka terhadap situasi di sekitarnya, melihat celah atau kesempatan untuk melakukan peningkatan, dan segera mengambil langkah untuk mengoptimalkan potensi tersebut.

4. Ketahanan dalam Menghadapi Kesulitan

Inisiatif juga ditunjukkan oleh kemauan karyawan untuk tetap berupaya dan bergerak maju meskipun menghadapi hambatan atau tantangan dalam pekerjaannya, tanpa mudah menyerah atau menunggu bantuan.

2.6 Kerja Sama

Kerja sama tim merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Bentuk kerja kelompok ini memerlukan pengaturan dan pengelolaan yang baik karena adanya ketergantungan antaranggota untuk mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan tugas tertentu (Permatasari & Kurniasari, 2025). Melalui kerja sama yang solid dan terkoordinasi, setiap anggota tim dapat saling melengkapi kemampuan, bertukar ide, serta memberikan dukungan satu sama lain. Hal ini tidak hanya mendorong komunikasi yang efektif dan tanggung jawab bersama, tetapi juga memaksimalkan kontribusi individu sehingga kinerja dan prestasi kerja dapat meningkat secara optimal, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, saling percaya, dan produktif (Simanjuntak et al., 2025).

2.6.1 Pengertian Kerja Sama

Kerja sama adalah bentuk kegiatan dalam kelompok yang melibatkan keterampilan saling melengkapi antaranggota serta komitmen untuk meraih target

yang telah disepakati, sehingga tujuan bersama dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien (Abdillaha & Sari, 2023). Sementara itu (Simbolon, 2021), menyimpulkan bahwa kerja sama atau *teamwork* adalah sekumpulan orang yang terdiri dari dua individu atau lebih yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Tujuan tersebut akan lebih mudah dicapai apabila dilaksanakan melalui kerja sama tim dibandingkan dikerjakan secara individu. Lebih lanjut menurut (Sukmawati, 2020), kerja sama tim merupakan strategi yang sangat efektif dalam mengintegrasikan seluruh sumber daya manusia perusahaan. Melalui pendekatan kerja sama yang terstruktur, setiap karyawan dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara optimal, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan kualitas hasil yang lebih maksimal. (Permatasari & Kurniasari, 2025) mengutip dari Kadek (2019), juga mendefinisikan kerja sama sebagai upaya kolaboratif dalam menggerakkan karyawan untuk berinteraksi, dimana hasil interaksi tersebut harus memberikan dampak positif terhadap kinerja tim secara keseluruhan. Pada hakikatnya, kerja sama tim bertujuan untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan melalui pembagian tugas yang dikerjakan secara berkelompok.

Secara keseluruhan, dalam penelitian ini kerja sama diartikan sebagai upaya kolektif dan kolaboratif antar pegawai untuk mencapai tujuan bersama melalui sinergi, pembagian tugas yang efektif, dan komunikasi yang baik, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas kerja dan kinerja secara menyeluruh.

2.6.2 Indikator Kerja Sama

Kerja sama tim merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk dapat diukur secara konkret, variabel ini diterjemahkan ke dalam beberapa indikator yang relevan. Berdasarkan tinjauan literatur dari West (2002) dalam (Tamaya et al., 2023) dan Davis (2014) dalam (Lukitasari & Nugraha, 2023), berikut ini merupakan indikator kerja sama yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Tanggung Jawab Bersama

Indikator ini mengukur rasa kepemilikan dan akuntabilitas kolektif karyawan terhadap keberhasilan atau kegagalan pekerjaan. Karyawan dengan tanggung jawab bersama akan merasa bahwa pencapaian perusahaan adalah tanggung jawab semua, bukan hanya tanggung jawab individu.

2. Saling Berkontribusi

Indikator ini menilai seberapa aktif setiap karyawan berpartisipasi dan memberikan kontribusi, baik berupa ide, masukan, maupun tenaga. Kontribusi yang aktif dan timbal balik sangat penting untuk memastikan semua potensi karyawan dimanfaatkan secara optimal.

3. Pengerahan Kemampuan Secara Maksimal

Indikator ini berfokus pada upaya setiap karyawan untuk mengerahkan seluruh kemampuan, keahlian, dan energi yang dimilikinya secara optimal. Pengerahan kemampuan ini bertujuan untuk memastikan bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan selalu berada pada standar tertinggi.

4. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi adalah fondasi dari setiap interaksi dalam organisasi. Indikator ini mengukur kelancaran dan keterbukaan pertukaran informasi antar karyawan, yang meliputi kemampuan mendengarkan, menyampaikan ide, dan menyelesaikan perbedaan pendapat.

2.7 Statistika Inferensial Dan Pengujian Hipotesis

Statistika inferensial atau statistika induktif merupakan bagian dari statistika yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data yang diperoleh dari sampel penelitian. Hasil analisis tersebut selanjutnya digunakan untuk menarik kesimpulan yang mewakili kondisi populasi. Melalui statistika inferensial, peneliti tidak harus meneliti seluruh populasi, melainkan cukup menggunakan data dari sebagian sampel yang dipilih secara acak, kemudian hasilnya digeneralisasikan (Fitriani et al., 2025).

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui pengujian statistik. Keberadaan hipotesis berfungsi sebagai acuan dalam mengarahkan penelitian, terutama dalam keterkaitannya dengan permasalahan penelitian, landasan teori, kerangka konseptual, penentuan sampel, dan teknik analisis data. Terdapat dua jenis hipotesis yaitu hipotesis H_0 dan H_1 . Hipotesis nol (H_0) atau hipotesis nihil merupakan hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan, pengaruh, atau perbedaan antara variabel yang diteliti. Sebaliknya, hipotesis alternatif (H_1) merupakan hipotesis yang menyatakan adanya hubungan, pengaruh, atau perbedaan antara variabel, sehingga menjadi kebalikan dari hipotesis nol (Fitriani et al., 2025).

2.8 Konsep Ukuran Kekuatan Hubungan

Dalam analisis model struktural, diperlukan ukuran statistik untuk menjelaskan kekuatan hubungan antar variabel serta kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi fenomena yang diteliti. Beberapa ukuran yang umum digunakan dalam pendekatan PLS-SEM antara lain koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (path coefficient), effect size (f^2), dan nilai predictive relevance (Q^2).

Koefisien determinasi (R^2) merupakan ukuran statistik yang menunjukkan seberapa besar variasi variabel dependen atau konstruk endogen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen atau konstruk eksogen dalam suatu model. Nilai R^2 berada pada rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan kemampuan model yang semakin baik dalam menjelaskan varians konstruk endogen (Rethabfahisa & Ariyanto, 2025).

Koefisien jalur (path coefficient) digunakan untuk menggambarkan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk dalam model struktural. Nilai koefisien jalur dapat bernilai positif atau negatif, yang menunjukkan arah hubungan, serta menunjukkan seberapa kuat pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lainnya. Semakin besar nilai koefisien jalur, semakin kuat hubungan antar konstruk dalam model penelitian (Pratiwi, 2024).

Selain itu, effect size (f^2) digunakan untuk menilai besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap varians konstruk endogen. Nilai f^2 memberikan gambaran apakah pengaruh suatu variabel bersifat kecil, sedang, atau besar, sehingga membantu peneliti dalam memahami peran relatif setiap variabel independen dalam model penelitian.

Selanjutnya, Q Square (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif dari model penelitian. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan nilai Q^2 yang kurang dari atau sama dengan nol mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang rendah atau kurang memadai.

2.9 Smart-PLS

SmartPLS merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk mengestimasi model dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). PLS-SEM adalah metode analisis berbasis varians yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten dalam model yang kompleks serta berorientasi pada prediksi. Metode PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan antara konstruk laten dan indikator secara simultan melalui dua model, yaitu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Pendekatan ini tidak menuntut asumsi distribusi normal yang ketat serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil (Hair et al., 2022).

Penggunaan SmartPLS memungkinkan peneliti untuk melakukan estimasi parameter model dengan pendekatan berbasis komponen (variance-based SEM), sehingga lebih fleksibel dibandingkan metode berbasis kovarians. Selain itu, Dalam implementasinya, SmartPLS menyediakan berbagai fitur analisis seperti uji validitas, reliabilitas, koefisien jalur, R-square, Q-square, serta effect size untuk mengevaluasi model penelitian secara menyeluruh (Hair et al., 2022).

2.10 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang berkenaan dengan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Analisis Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Regresi Linear Berganda Di Pt. Efg (Amin et al., 2024).	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui Google Form. Data primer diperoleh langsung dari responden di satu departemen. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling	Hasil uji statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, pelatihan, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, berdasarkan uji t, tidak semua variabel memberikan pengaruh signifikan secara individu; beberapa variabel berpengaruh kuat, sementara yang lain tidak menunjukkan dampak berarti.
2.	Pengaruh Kerja Sama Tim dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Produksi Plant Assembly PT Bintang Indokarya Gemilang Kabupaten Brebes (Ananda et al., 2023).	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena data yang dijadikan objek penelitian dinyatakan dalam bentuk angka dan diperoleh melalui pengukuran terkait kerja sama tim, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Adapun jenis penelitian ini bersifat asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, baik satu maupun lebih, tanpa melakukan	Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t), diketahui bahwa kerja sama tim dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bintang Indokarya Gemilang. Hasil uji F menunjukkan kedua variabel tersebut secara simultan juga berpengaruh signifikan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,609 menunjukkan bahwa 60,9% kinerja karyawan dijelaskan oleh kerja sama tim dan disiplin kerja, sedangkan sisanya

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
		perbandingan atau mengaitkannya dengan variabel lain	dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini. Untuk meningkatkan disiplin kerja, perusahaan perlu melibatkan seluruh karyawan dalam menegakkan aturan kerja, menumbuhkan tanggung jawab, dan memperjelas ketentuan disiplin agar pelanggaran dapat diminimalkan.
3.	Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process di Direktorat Sistem Informasi & Digitalisasi Universitas Airlangga Surabaya (Sani Iman Pribadi, 2024)	Penelitian ini menggunakan pendekatan <i>Human Resources Scorecard</i> untuk merancang sistem pengukuran kinerja berbasis perspektif <i>Balanced Scorecard</i> . Penentuan bobot tingkat kepentingan setiap perspektif, kriteria, dan indikator dilakukan dengan metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).	Hasil penelitian menunjukkan terdapat 16 Key Performance Indicators (KPI) yang dinilai tepat dan konsisten digunakan untuk mengukur kinerja pegawai. Perspektif proses bisnis internal memiliki bobot prioritas tertinggi, sedangkan indikator yang paling penting adalah persentase kehadiran dan jenjang pendidikan. Secara keseluruhan, nilai capaian kinerja menunjukkan skor lebih dari 80, yang berarti kinerja pegawai telah memenuhi bahkan melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan.
4.	Mengukur Hubungan Inisiatif dan Komunikasi pada Kinerja Karyawan (Wijaya, 2024)	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini bersifat kuantitatif dengan pendekatan penalaran deduktif. Proses pengumpulan datanya dilakukan menggunakan instrumen penelitian, sedangkan pengolahan	Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa inisiatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama ditolak. Hal ini berarti rendahnya inisiatif berdampak negatif pada kinerja.

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
		dan pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis statistik. Penelitian ini mengambil seluruh karyawan PT. Mega Jaya Mulia Makassar yang berjumlah 35 orang sebagai sampel. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, angket, dan wawancara.	Sebaliknya, komunikasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengujian kontribusi efektif (SE) dan kontribusi relatif (SR) menunjukkan komunikasi memiliki pengaruh dominan dibandingkan variabel lain. Kontribusi relatif Return On Assets terhadap pengembalian saham sebesar 3,4%, sedangkan Economic Value Added sebesar 96,6%, dengan total kontribusi mencapai 100%.
5.	Analisa Variabel Pengaruh Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ menggunakan Regresi Linear Berganda	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan yaitu metode <i>sampling jenuh</i> , karena jumlah populasi yang menjadi objek penelitian relatif sedikit, yakni kurang dari 100 orang. Seluruh karyawan PT XYZ sebanyak 60 orang dijadikan responden penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada seluruh responden, sedangkan teknik analisis data dilakukan dengan uji statistik sesuai variabel yang diteliti.	Berdasarkan hasil analisis data, penelitian menunjukkan bahwa secara simultan disiplin, kompensasi, lingkungan kerja, dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. Namun, secara parsial, hanya variabel pelatihan yang berpengaruh signifikan, sedangkan disiplin, kompensasi, dan lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara individu. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini menjelaskan 50,2% variasi kinerja karyawan, sementara 49,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Medan Area yang berada di Jl. H. Agus Salim Siregar, Kenangan Baru, Kec. Medan Tembung, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara, berlangsung selama 3 bulan yang dimulai dari tanggal 5 September 2025 sampai dengan 3 Desember 2025.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode survei, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan angket (kuesioner) sebagai alat pengumpulan data, yang disebar pada populasi atau sampel tertentu. Menurut (Sugiyono, 2019), metode survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, namun data yang dipelajari merupakan data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga kesimpulan yang dihasilkan hanya berlaku secara terbatas pada objek yang diteliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena data yang dikumpulkan berupa angka hasil skala Likert pada kuesioner, yang kemudian dianalisis secara statistik.

3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Mardhiyah et al., 2025). Dalam penelitian ini, populasi yang menjadi objek penelitian adalah dosen dan mahasiswa

aktif Universitas Medan Area, karena keduanya merupakan pihak yang secara langsung berinteraksi dan menerima pelayanan dari karyawan. Berdasarkan data dari Universitas Medan Area, jumlah dosen tetap aktif adalah sebanyak 307 orang. Sementara itu, jumlah mahasiswa aktif diasumsikan sebanyak 6.000 orang, dengan perhitungan rata-rata 1.500 mahasiswa tiap angkatan dan masa studi normal selama 4 tahun. Dengan demikian, total populasi dalam penelitian ini adalah 6.307 orang.

Sampel merupakan bagian dari sebuah populasi yang memiliki karakteristik tertentu sehingga dapat dijadikan sebagai responden dalam penelitian. Karena subjek penelitian lebih dari 100, maka tidak semua populasi menjadi sampel penelitian. Oleh karena itu dalam penelitian ini dimana taraf kesalahan 5% menggunakan penentuan jumlah sampel dengan rumus Slovin, yaitu:

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

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Banyak Populasi

α = Taraf Kesalahan

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= \frac{6307}{1 + 6307(0,05)^2} \\ &= 377 \text{ Responden} \end{aligned}$$

3.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan segala hal yang ditentukan oleh peneliti untuk dikaji, sehingga nantinya dapat diperoleh informasi yang relevan mengenai

topik tersebut dan diambil kesimpulan berdasarkan hasil pengkajian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu:

1. Variabel terikat (*Dependent*)

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan.

2. Variabel penghubung (*Intervening*)

Variabel penghubung yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kualitas Kerja.

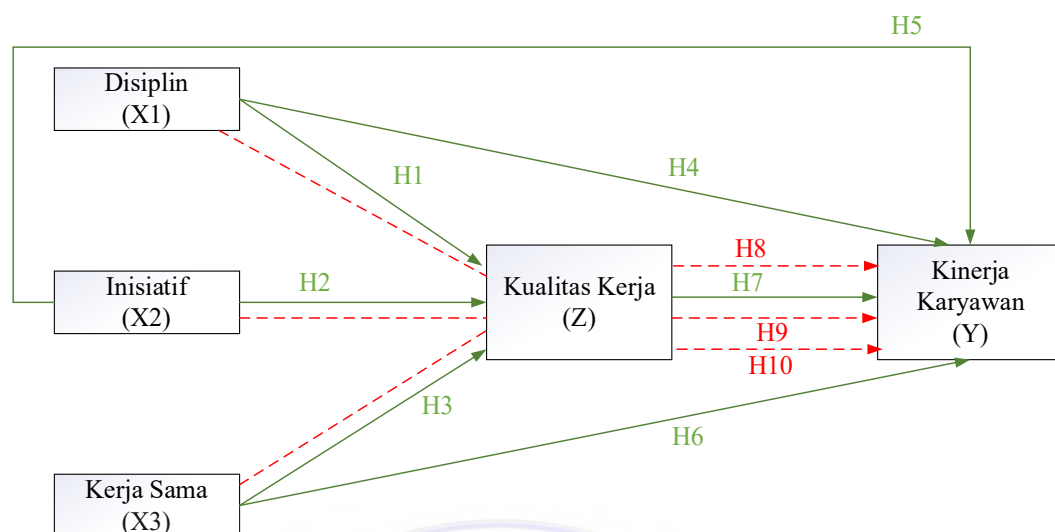
3. Variabel bebas (*Independent*)

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga yaitu Disiplin (X1), Inisiatif (X2), dan Kerja Sama (X3).

3.5 Kerangka Konseptual

Menurut (Sugiyono, 2019), kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Kerangka konseptual berkaitan dengan variabel yang diteliti beserta indikator-indikatornya. Kerangka konseptual merupakan gambaran konseptual mengenai suatu fenomena sosial yang disusun untuk memaparkan permasalahan penelitian secara sistematis dan dapat diuji.

Dalam kerangka konseptual ini, peneliti menyusun sebuah skema yang menunjukkan hubungan antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini penting sebagai acuan untuk memahami secara lebih jelas karakteristik masing-masing variabel yang akan diteliti.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan model kerangka konseptual di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis-hipotesis statistic yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Diduga Disiplin (X1), memiliki pengaruh signifikan terhadap Kualitas Kerja (Z).

Hipotesis 2 : Diduga Inisiatif (X2), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kualitas Kerja (Z).

Hipotesis 3 : Diduga Kerja Sama (X3), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kualitas Kerja (Z).

Hipotesis 4 : Diduga Disiplin (X1), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 5 : Diduga Inisiatif (X2), memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 6 : Diduga Kerja Sama (X3), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 7 : Diduga Kualitas Kerja (Z), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 8 : Diduga Disiplin (X1), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui kualitas kerja (Z).

Hipotesis 9 : Diduga Inisiatif (X2), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui kualitas kerja (Z).

Hipotesis 10: Diduga Kerja Sama (X3), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui kualitas kerja (Z).

3.6 Definisi Operasional

Operasional variabel digunakan untuk mendefinisikan variabel penelitian, menetapkan indikator-indikatornya, serta menentukan skala pengukurannya, sehingga proses pengumpulan data dapat dilakukan secara objektif. Untuk mendapatkan data mengenai variabel bebas maupun variabel terikat, peneliti menggunakan lembar pernyataan yang dibagikan kepada responden. Pernyataan-pernyataan tersebut dikembangkan berdasarkan indikator yang telah disusun oleh peneliti. Setiap pernyataan dilengkapi kolom jawaban menggunakan skala Likert dengan empat tingkat pilihan jawaban yang dinilai dalam bentuk skor ordinal (data dinyatakan dalam kategori tertentu, tetapi tidak menunjukkan perbedaan derajat secara mutlak karena menggunakan skala peringkat).

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Disiplin Kerja (X1)	Disiplin kerja merupakan sikap patuh, taat, dan kesiapan seseorang untuk menjalankan tugasnya dengan sukarela, tanpa melanggar aturan serta ketentuan kerja yang sudah ditetapkan (Rifa'i & Syahputra, 2024).	1. Kehadiran 2. Ketaatan Pada Peraturan Kerja 3. Ketaatan pada Standar Kerja (Tanggung Jawab) 4. Bekerja Etis	Ordinal

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Inisiatif (X2)	Inisiatif merupakan kemampuan untuk menentukan dan melakukan tindakan yang tepat tanpa menunggu perintah. Seseorang yang memiliki inisiatif mampu melihat apa yang perlu dilakukan terhadap situasi di sekelilingnya dan berupaya tetap bergerak meskipun menghadapi kesulitan (Idris et al., 2023).	1. Kemampuan Bertindak Tanpa Menunggu Perintah 2. Identifikasi dan Pemecahan Masalah Secara Mandiri 3. Memanfaatkan Peluang untuk Perbaikan 4. Ketahanan dalam Menghadapi Kesulitan	Ordinal
Kerja Sama (X3)	Kerja Sama merupakan upaya kolaboratif dalam menggerakkan karyawan untuk berinteraksi, dimana hasil interaksi tersebut harus memberikan dampak positif terhadap kinerja tim secara keseluruhan. Pada hakikatnya, kerja sama tim bertujuan untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan melalui pembagian tugas yang dikerjakan secara berkelompok (Permatasari & Kurniasari, 2025).	1. Tanggung Jawab Bersama 2. Saling Berkontribusi 3. Pengerahan Kemampuan Secara Maksimal 4. Komunikasi yang Efektif	Ordinal
Kualitas Kerja (Z)	Menurut (Ruauw et al., 2022) kualitas kerja dapat diartikan sebagai hasil yang bisa diukur melalui tingkat efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia maupun sumber daya lain dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Pandangan ini sejalan dengan (Nasution, 2020) yang menyatakan bahwa kualitas kerja karyawan adalah standar minimum yang harus dipenuhi agar seseorang mampu	1. Ketepatan Hasil Kerja 2. Kelengkapan Pelaksanaan Tugas 3. Kesesuaian dengan Standar 4. Kerapian dan Kejelasan Output	Ordinal

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
	menjalankan pekerjaannya dengan baik. Dengan demikian, kualitas kerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga proses yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan.		
Kinerja Karyawan (Y)	Menurut (Sumiati & Ivoneldi Ade Sumitra, 2023) kinerja karyawan merupakan serangkaian hasil yang diperoleh, berkaitan dengan pencapaian dan pelaksanaan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan, baik secara individu maupun kelompok. Kinerja juga bisa diartikan sebagai fungsi dari kemauan untuk menyelesaikan tugas sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dilakukan secara sah, tidak melanggar hukum, serta tetap memerhatikan norma moral dan etika	1. Pencapaian Target/Sasaran Kerja 2. Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas 3. Kesesuaian Hasil dengan Standar yang Ditetapkan 4. Tanggung Jawab dalam Pelaksanaan Tugas	Ordinal

3.7 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini terdapat dua cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yaitu sebagai berikut:

1. Teknik Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan menggunakan instrumen angket atau kuesioner yang berfungsi sebagai alat bantu dalam memperoleh data. Daftar pertanyaan disusun dalam bentuk tertutup sehingga responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan tanpa memberikan penjelasan tambahan.

Untuk mengukur persepsi atau pendapat responden, penelitian ini menggunakan Skala Likert dengan empat kategori respons. Bobot nilai angket ditetapkan sebagai berikut:

- a. Alternatif jawaban sangat setuju diberi skor 4
 - b. Alternatif jawaban setuju diberi skor 3
 - c. Alternatif jawaban tidak setuju diberi skor 2
 - d. Alternatif jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1
2. Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan memperoleh data melalui pengkajian serta penelaahan berbagai catatan penulis maupun dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

3.8 Evaluasi Outer Model

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mampu merepresentasikan variabel laten yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan, yang dilihat dari nilai *outer loading* serta *average variance extracted* (AVE). Sementara itu, tingkat konsistensi indikator dievaluasi melalui uji reliabilitas dengan memperhatikan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* (Jumardi, 2020).

3.8.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen menggambarkan sejauh mana indikator-indikator memiliki keterkaitan yang kuat dengan variabel laten yang diukurnya. Pengujian

validitas ini dilihat melalui nilai loading factor pada setiap indikator terhadap variabelnya. *Loading* sebesar 0,5–0,6 masih dapat diterima, namun nilai di atas 0,7 lebih dianjurkan. Mengacu pada (Hair et al., 2019), validitas konvergen dinyatakan terpenuhi apabila indikator memiliki outer loading lebih dari 0,7 dan nilai *communality* di atas 0,5.

Selain itu, validitas konvergen juga dinilai menggunakan Average Variance Extracted (AVE), yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

Keterangan:

λ_i^2 : nilai outer loading indikator

$\text{Var}(\varepsilon_i)$: varians error indikator

Nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikatornya, sehingga validitas konvergen dinyatakan terpenuhi.

3.8.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan variabel latennya sendiri dengan lebih baik dibandingkan variabel laten lainnya. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*, di mana indikator harus memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lain dalam model (Jumardi, 2020).

3.8.3 Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan memastikan bahwa kuesioner mampu menghasilkan data yang konsisten ketika digunakan dalam situasi yang serupa. Tingkat reliabilitas diukur dengan metode statistik, misalnya *Cronbach's Alpha*. Apabila hasil perhitungan menunjukkan reliabilitas yang tinggi, maka instrumen tersebut dinilai layak dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data penelitian (Korib & Subrata, 2025). Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Ghozali, 2006 dalam Ritonga et al., 2025). Rumus *Cronbach's Alpha* dinyatakan sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

k : jumlah indikator
 σ_i^2 : varians indikator
 σ_t^2 : varians total

3.9 Evaluasi *Inner Model*

Analisis *inner model* (model struktural) digunakan untuk menilai hubungan serta kekuatan pengaruh antar variabel laten dalam penelitian (I & P, 2023). Evaluasi dilakukan melalui tiga tahap, yaitu memeriksa tidak adanya multikolinearitas dengan melihat nilai VIF, menguji hipotesis melalui path coefficient beserta nilai signifikansinya, serta menilai besarnya pengaruh masing-masing variabel melalui nilai f-square.

3.9.1 Uji Multikolinier

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel independen dalam model struktural. Multikolinearitas dievaluasi menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), yang dihitung dengan rumus:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

Nilai VIF di bawah 5 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel dalam model (Hair et al., 2019).

3.9.2 Uji Hipotesis (*Path Coefficients*)

Pengujian hipotesis antara variabel dilakukan dengan melihat nilai t-statistik atau p-value yang diperoleh dari hasil analisis *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS. Berikut adalah bentuk analisis jalur yang digunakan:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Z + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

X_1 = Disiplin

X_2 = Inisiatif

X_3 = Kerja Sama

Z = Kualitas Kerja (variabel intervening)

Y = Kinerja Karyawan

β = Koefisien jalur (path coefficient)

ε = Error / residual

Pengambilan keputusan hipotesis didasarkan pada nilai p-value, di mana apabila p-value hasil pengujian lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel yang diuji. Sebaliknya, apabila nilai p-value lebih besar dari 0,05 maka pengaruh antar variabel dinyatakan tidak signifikan.

3.9.3 *F Square*

Nilai *f-square* digunakan untuk menilai besarnya pengaruh langsung antar variabel pada model struktural, dengan kriteria 0,02 (rendah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (tinggi) (Hair et al., 2021 dalam Suhaenah et al., 2024).

$$f^2 = \frac{R_{inklusi}^2 - R_{eksklusi}^2}{1 - R_{inklusi}^2}$$

Untuk efek mediasi, digunakan statistik *upsilon v*, yang dihitung dari kuadrat koefisien mediasi. Nilainya dikategorikan sebagai rendah (0,02), sedang (0,075), dan tinggi (0,175) (Ogbeibu et al., 2022 dalam Suhaenah et al., 2024).

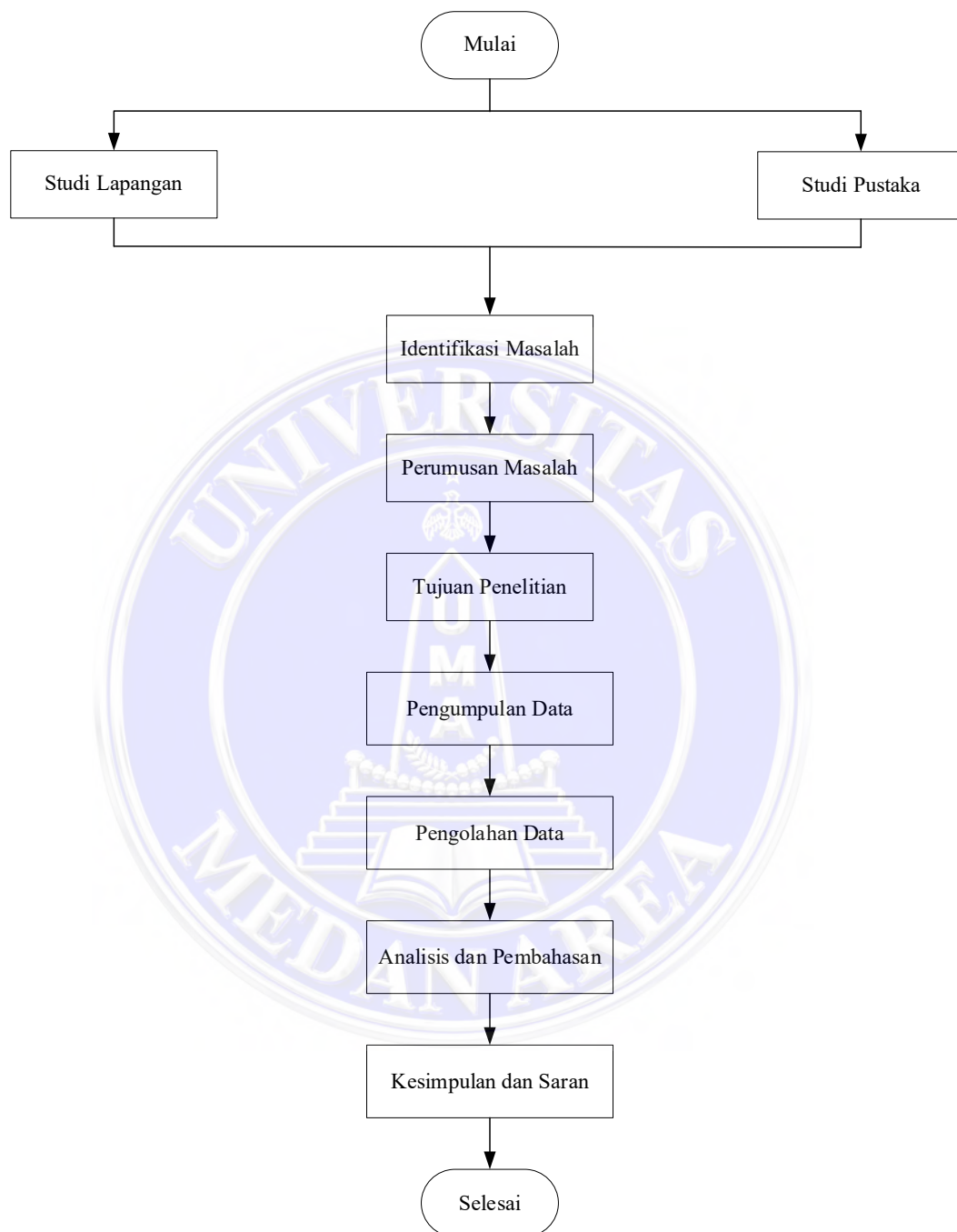
3.10 Evaluasi Model *Fit*

Evaluasi model fit dalam PLS-SEM merupakan proses penilaian sejauh mana model struktural yang dibangun sesuai dengan data empiris. Menurut Hair et al. (2019), ukuran seperti SRMR digunakan untuk memeriksa apakah perbedaan antara matriks korelasi yang diprediksi model dan korelasi aktual berada pada batas yang dapat diterima sehingga model dapat dinyatakan cocok.

3.11 Diagram Alur Penelitian

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini, berikut disajikan diagram alur penelitian.

Diagram ini menunjukkan urutan langkah yang dimulai dari identifikasi masalah hingga pada tahap penarikan kesimpulan dan penyusunan laporan penelitian.



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil Kesimpulan sebagai berikut:

1. Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja (p-value 0,000) dengan path coefficient 0,292. Interval pengaruh 0,154–0,422 menunjukkan arah pengaruh yang stabil. Nilai $f^2 = 0,080$ menunjukkan pengaruh rendah menuju moderat.
2. Inisiatif juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja, ditunjukkan oleh nilai p-value 0,000 dan path coefficient 0,299. Pengaruh ini berada pada kategori rendah menuju moderat ($f^2 = 0,107$). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat inisiatif pegawai, semakin baik kualitas kerja yang dihasilkan. Ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif dan kemampuan memecahkan masalah berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja.
3. Kerja sama juga signifikan dalam meningkatkan kualitas kerja, dibuktikan oleh p-value 0,000 dan path coefficient 0,316. Pengaruhnya termasuk rendah menuju moderat ($f^2 = 0,093$). Temuan ini menunjukkan bahwa kolaborasi tim mendukung proses kerja yang lebih efektif, dan berdampak positif terhadap kualitas hasil pekerjaan.
4. Kedisiplinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena p-value (0,417) jauh di atas 0,05. Nilai path coefficient (0,045) juga sangat kecil, dan interval kepercayaan (-0,063 hingga 0,154) melewati nilai

nol, sehingga secara statistik pengaruhnya tidak dapat dipastikan ada. Selain itu, nilai $f^2 = 0,002$ menunjukkan bahwa kontribusi kedisiplinan terhadap kinerja berada pada kategori sangat lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, peningkatan kedisiplinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

5. Inisiatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan p-value 0,024 dan path coefficient 0,122. Walaupun signifikan, besar pengaruh ini hanya rendah, terlihat dari nilai $f^2 = 0,021$. Artinya, semakin tinggi inisiatif pegawai, kinerja memang meningkat, tetapi peningkatannya tidak terlalu besar. Interval kepercayaan (0,014–0,229) memastikan bahwa pengaruhnya konsisten positif.
6. Kerja sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan path coefficient 0,291 dan p-value 0,000. Nilai $f^2 = 0,093$ menunjukkan bahwa kekuatan pengaruhnya berada pada kategori rendah menuju moderat. Artinya, koordinasi dan dukungan antarpegawai berdampak positif pada pencapaian kinerja, meskipun bukan faktor dominan.
7. Kualitas kerja memberikan pengaruh terbesar dan paling signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan path coefficient 0,487 dan p-value 0,000. Interval kepercayaan (0,366–0,602) menunjukkan bahwa pengaruhnya stabil dan meyakinkan. Nilai $f^2 = 0,305$ mengindikasikan pengaruh moderate mendekati strong, sehingga kualitas kerja merupakan faktor yang paling menentukan kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya.

8. Kedisiplinan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kualitas kerja, dengan p-value 0,000 dan path coefficient 0,142. Nilai $\text{upsilon-v} = 0,020$ menunjukkan bahwa kekuatan mediasi rendah. Artinya, kedisiplinan dapat meningkatkan kinerja pegawai hanya jika melalui peningkatan kualitas kerja, tetapi kekuatan mediasi ini kecil.
9. Inisiatif juga memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kualitas kerja, ditunjukkan oleh path coefficient 0,146 dan $\text{upsilon-v} = 0,021$. Meskipun signifikan, kekuatan mediasi ini termasuk rendah. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja melalui jalur inisiatif lebih efektif jika disertai peningkatan kualitas kerja, meskipun kontribusinya tetap kecil.
10. Kerja sama berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja, dengan path coefficient 0,154 dan $\text{upsilon-v} = 0,023$. Kategorinya tetap rendah. Artinya, meskipun kerja sama dapat meningkatkan kualitas kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja, kekuatan mediasi masih relatif kecil.
11. Berdasarkan hasil penelitian, nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel disiplin, inisiatif, dan kerja sama mampu menjelaskan variasi kualitas kerja sebesar 70,7%, sedangkan variabel disiplin, inisiatif, kerja sama, dan kualitas kerja mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 77,3%. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka peneliti memberikan beberapa saran yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh signifikan melalui kualitas kerja. Oleh karena itu, universitas disarankan untuk tidak hanya menekankan kedisiplinan sebagai kewajiban administratif, tetapi mengintegrasikannya dengan standar kualitas kerja. Universitas dapat menerapkan sistem pengawasan jam kerja yang lebih terstruktur, seperti penguatan monitoring kehadiran berbasis sistem informasi dan penegasan jam pelayanan di setiap unit kerja. Selain itu, perlu adanya evaluasi rutin terhadap kepatuhan jam pelayanan agar keberadaan pegawai benar-benar mendukung kelancaran layanan administrasi bagi dosen dan mahasiswa.
2. Berdasarkan hasil penelitian, inisiatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun dengan kekuatan pengaruh yang relatif rendah. Hal ini menunjukkan bahwa universitas perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk lebih proaktif. Universitas dapat memberikan kewenangan yang lebih jelas kepada pegawai dalam menyelesaikan permasalahan pelayanan tanpa harus selalu menunggu instruksi atasan. Selain itu, perlu dibangun mekanisme komunikasi internal yang memungkinkan pegawai menyampaikan gagasan atau solusi perbaikan pelayanan, sehingga inisiatif pegawai dapat berkembang dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kualitas kerja. Oleh karena itu, universitas disarankan untuk memperkuat koordinasi antarunit kerja melalui kejelasan alur pelayanan dan pembagian tugas yang lebih terstruktur. Universitas dapat menetapkan standar prosedur pelayanan lintas unit agar proses administrasi tidak terhambat akibat kurangnya koordinasi. Selain itu, forum koordinasi rutin antarbagian dapat dilakukan untuk menyamakan pemahaman terkait tugas dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada dosen dan mahasiswa.
4. Kualitas kerja terbukti menjadi variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, universitas perlu memprioritaskan upaya peningkatan kualitas kerja melalui penetapan standar pelayanan yang jelas, terukur, dan konsisten. Universitas juga disarankan untuk melakukan evaluasi kinerja berbasis kualitas hasil kerja, bukan hanya penyelesaian tugas secara administratif. Peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan administrasi juga perlu dilakukan agar pegawai mampu memberikan layanan yang lebih efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan harapan pengguna layanan.
5. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi, kepemimpinan, atau lingkungan kerja guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan memisahkan responden berdasarkan kelompok (misalnya pegawai, dosen, atau mahasiswa) dan menggunakan instrumen kuesioner yang berbeda untuk tiap kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillaha, R., & Sari, E. P. (2023). Pengaruh Kerjasama Tim Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indolakto Cabang Medan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2, 170–183.
- Agustina, D. (2021). *Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (Sop) Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bengkel Auto Dakar Ponorogo*.
- Alam, S., & Wijaya, P. (2024). The Effect Of Work Motivation And Work Discipline On The Performance Of Employees Of The Population And Civil Registration Office (Dukcapil) Of Serang Regency. *INDONESIAN OF MULTIDISCIPLINARY JOURNALS*, 2, 169–186.
- Alaslan, A. (2020). Kemampuan Pemerintah Desa Dan Pelaksanaan Tugas Administrasi Pemerintahan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(17).
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, M. D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21, 128–138.
- Amin, M. R. F., Fitriani, R., Momon, A., Nasution, B. A., & Martin, R. (2024). Analisis Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Regresi Linear Berganda Di Pt. Efg. *Jurnal Teknik Industri ITN Malang*, 261–267.
- Ananda, W., Kristiana, A., Khojin, N., & Iskandar, K. (2023). Pengaruh Kerja Sama Tim dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Produksi Plant Assembly PT Bintang Indokarya Gemilang Kabupate. *Journal of Economic, Management and Entrepreneurship Research*, 1, 106–118.
- Anggarini, S. D., & Rowi, M. M. (2023). Pengaruh Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Duta Paramindo Sejahtera. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 90–100.
- Fatahuddin. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Cv. Makmur Berkah. *Jurnal Manajerial Dan Bisnis*, 7, 20–28.
- Fitriani, S., Manurung, N. S. B., Anggraini, D. S., & Panggabean, H. S. (2025). Konsep Statistika Inferensial, Hipotesis dan Pengujian Hipotesis, Taraf Signifikansi. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 4(2), 3478–3484.
- Glorianismus, F. Y., NoverindaMaharani, Watiningsih, S. D., Ayu, T., & Trevesia, E. (2023). Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Pt. Putra Gemilang Prima. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 2, 1844–1849.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, Vol. 31 No, 2–24. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- I, F., & P, A. W. G. (2023). Pengaruh Work Liffe Balance Terhadap Employee Performance Dengan Job Stress Dan Job Commitment Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 10 No. 1, 73–95.
- Idris, I., Badaruddin, & Surianto. (2023). Pengaruh Inisiatif Kerja, Penguasaan Teknologi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Distanakbun Kabupaten Majene. *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia*, 2(2), 236–248.
- Ie, M. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (S. Rijal (ed.)). Takaza Innovatix Labs.
- Jumardi, R. (2020). Evaluasi E-Learning Menggunakan Pendekatan Technology Acceptance Model. *Journal of Technopreneurship and Information System*, 3 No. 2, 63–70.
- Juniarti, & Zetary, L. N. (2022). Edukasi Pengembangan SDM dan Kualitas Kerja pada Remaja Mesjid Rabithah Medan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 1(1), 41–48.
- Jusdienar, A. L. (2023). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mughni Factory Indonesia Di Tangerang Selatan. *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 83–89. <https://doi.org/10.46975/ebp.v5i2.197>
- Koem, F., Asi, L. L., & Amali, L. M. (2025). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Guru Penggerak Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(3), 1099–1106.
- Korib, I. F., & Subrata, J. (2025). Efektivitas Penggunaan Microsoft Excel Dalam Pengolahan Nilai Rapor Siswa Di Smk Ype Nusantara Slawi. *Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika*, 09(5).
- Lestari, M. Y., & Sari, S. W. (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kualitas Kerja Karyawan Kds Departement Storegenteng Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 47–52.
- Lukitasari, L., & Nugraha, R. N. (2023). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kerjasama Tim Pada UMKM Fashion Muslim Gwenz. *Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 498–507.
- Mardhiyah, Dinilhaq, N. A., Amelia, Y., Arini, A., Hidayatullah, R., & Harmonedi. (2025). Populasi dan Sampel dalam Penelitian Pendidikan: Memahami Perbedaan, Implikasi, dan Strategi Pemilihan yang Tepat. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Matematika*, 2(2), 208–218.
- Musyafa, N., & Susanto, N. (2025). Analisis Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Tunas Lima Warna. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3, 467–475.
- Nasution, S. L. (2020). Pengaruh Kualitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asam Jawa. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 88–94. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v7i2.1788>
- Permatasari, W. E., & Kurniasari, R. (2025). Pengaruh Kerjasama Tim dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BVI. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 3, 11–32.

<https://doi.org/https://doi.org/10.30640/trending.v3i1.3272>

- Pranogyo, A. B., Hamidah, & Suyatno. (2021). *KINERJA KARYAWAN: Teori Pengukuran dan Implikasi*. CV Feniks Muda Sejahtera.
- Pratiwi, A. D. (2024). *Pengaruh Political Connection, Foreign Activity, Thin Capitalization Dan Real Earnings Management Terhadap Tax Avoidance*. 1–159.
- Ramdani, R., Herabudin, & Salamatul. (2020). *Evaluasi Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung Tahun 2020*. 1–17.
- Rethabfahisa, G. T., & Ariyanto, E. (2025). Analisis Preferensi Generasi Milenial dalam Memilih Hunian Di Kota Jambi Gustra. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(1), 1596–1621.
- Rifa'i, M., & Syahputra, M. R. (2024). *Disiplin Kerja (Analisis Faktor Komitmen Tugas, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja* (F. Hayati (ed.)). Umsu Press.
- Ritonga, D. R. B., Sukmal, J., & Rusdi, M. (2025). Pengaruh Reputasi dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Costumer Wisma Putri Deli Hotel Jalan SM . Raja No . 65 Rantauprapat. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 4(1), 103–110.
- Ruauw, M., Trang, I., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Upah Dan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Kerja Tenaga Harian Lepas Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 10, 1869–1880.
- Sani Iman Pribadi, M. K. (2024). Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process di Direktorat Sistem Informasi & Digitalisasi Universitas Airlangga Surabaya. *Prosiding Seminar Implementasi Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 112–119.
- Saputra, D., & Asmawati, A. (2025). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai menggunakan Metode Simple Additive Weighting pada inspektorat Kabupaten Pringsewu. *Journal of Computer Science and Informatics* (, 2(2), 59–66.
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan: Sebuah Kajian Kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1, 19–24.
- Sariani, N., Winarti, P., Jumadi, & Satria, R. (2021). *Belajar Dan Pembelajaran* (M. Lubis (ed.)). Edu Publisher.
- Sharma. (2021). Effective And Efficient Team Work: Makes Things Happen More Than Anything Else In Organizations. *International Journal of Social Science and Inter Disciplinary Research*, 1, 154–171.
- Sianturi, C. L. J., Jan, A. B. H., & Sendow, G. M. (2023). Implementasi Pengukuran Kinerja Pegawai Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai Di Kantor Kek Bitung. *Artikel Ilmiah Nurul*, 5(2), 25–33.
- Sianturi, J. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan*

Pegawai Pada Kantor Camat Siempat Nempu Kabupaten Dairi.

- Simanjuntak, S. J., Sihite, M., & Napitupulu, J. (2025). Pengaruh Kerja Sama Tim, Komunikasi, Dan Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4, 1861-1869.
- Simbolon, S. (2021). *Pengaruh rekrutmen dan seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Great Dynamic Indonesia.*
- Sinollah. (2025). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (M. Nasrudin (ed.)). PT Nasya Expanding Management.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D.* Alfabeta.
- Suhaenah, E., Sudjanto, B., & Matin, M. (2024). *The Influence of Authentic Leadership and School Climate on Organizational Commitment of SMA Teachers in Bekasi District. 1*, 302–311.
- Sukmawati. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Haerani, Ed.). CV SAH MEDIA.
- Sumiati, & Ivoneldi Ade Sumitra. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pangan Dan Perikanan Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Economia*, 2(5), 1117–1134.
- Surito, Arifin, A. H., & Aiyub. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Universitas Malikussaleh Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1), 30–46.
- Susanti, N. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Napolly Sentul Bogor.*
- Tamaya, V., Wellem, I., & Mone, M. M. M. (2023). Pengaruh Kerjasama Tim dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. *Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 1, 1–17.
- Wijaya, D. H. (2024). Mengukur Hubungan Inisiatif dan Komunikasi pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Magister Research*, 3, 1–12.
- Wijaya, H., Alamsyah, R., Supriyanto, F., Subardi, L., & Dinasty, T. T. N. (2024). PENGARUH FASILITAS KANTOR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PERANGKAT PERUMDA TIRTA RANDIK KECAMATAN SEKAYU. *JURNAL MANAJEMEN KOMPETEN*, 7(1), 20–34.
- Zaenal Arifin, M., & Sasana, H. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(6), 49–56. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i6.269>
- Zaky, M., Respati, R. D., & Sartika, T. D. (2025). Pengaruh Komunikasi Antara Food And Beverage Service Dan Kitchen Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel The 101 Airport Jakarta Cbc. *Jurnal WisataMuh*, 03, 1–22.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Daftar Pernyataan

Variabel	Kode	Indikator
Disiplin (X1)	DISPLIN1	Karyawan selalu ada di tempat kerjanya pada jam pelayanan yang telah ditentukan
	DISPLIN2	Karyawan selalu menaati peraturan dan prosedur yang berlaku saat memberikan pelayanan
	DISPLIN3	Karyawan mampu memberikan pelayanan secara konsisten sesuai standar yang ada
	DISPLIN4	Karyawan selalu hadir dalam setiap pertemuan yang dijadwalkan
	DISPLIN5	Karyawan selalu menunjukkan sikap profesional dan etis saat melayani
Inisitif (X2)	INSTF1	Karyawan proaktif memberikan solusi tanpa harus menunggu arahan
	INSTF2	Karyawan mampu mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah
	INSTF3	Karyawan berupaya meningkatkan kualitas pelayanan tanpa harus diminta
	INSTF4	Karyawan tidak mudah menyerah saat menghadapi kendala dalam pekerjaan
	INSTF5	Karyawan mampu mengidentifikasi kebutuhan pelayanan sebelum diminta
Kerja Sama (X3)	KRJSM1	Karyawan menunjukkan kerja sama tim yang baik saat menyelesaikan masalah
	KRJSM2	Komunikasi antar karyawan terlihat efektif sehingga membuat pelayanan lancar
	KRJSM3	Karyawan saling membantu satu sama lain untuk memberikan pelayanan yang optimal
	KRJSM4	Karyawan tidak saling lempar tanggung jawab antar sesama
	KRJSM5	Karyawan menunjukkan komitmen penuh terhadap hasil pekerjaan tim
Kualitas Kerja (Z)	KLTSKRJ1	Kualitas hasil pekerjaan (dokumen, informasi) dari karyawan selalu akurat
	KLTSKRJ2	Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan efisien
	KLTSKRJ3	Pekerjaan yang dihasilkan karyawan memenuhi standar kualitas yang saya harapkan
	KLTSKRJ4	Hasil pekerjaan karyawan terlihat rapi, terorganisir, serta mudah dipahami
	KLTSKRJ5	Karyawan menyelesaikan seluruh tugas pelayanan tanpa ada kekurangan
	KINERJA1	Karyawan berhasil mencapai target dalam menyelesaikan pekerjaan yang saya minta

Kinerja Karyawan (Y)	KINERJA2	Karyawan menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditargetkan dalam periode waktu tertentu
	KINERJA3	Karyawan selalu menunjukkan produktivitas yang tinggi secara konsisten
	KINERJA4	Karyawan bertanggung jawab penuh atas setiap tugas yang diembannya
	KINERJA5	Karyawan mampu bekerja secara efektif di bawah tekanan atau tuntutan tinggi

Lampiran 2: Hasil Vosviewer



Lampiran 3: Rekapitulasi Jawaban Responden

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Dosen	Laki - Laki	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	2	4	4	3	4	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	2	3	4	4	4	2	2	4	1	2	2	3	4	3	4	2	4	2	2	4	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	2
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	1	1	2	2	1	1	2	4	1	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	1	4	3	2	2	4	3	4	4	2	2	3	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	2	1	3	3	1	4	4	4	3	2	3	4	1	4	2	4	2	1	1	4	3	2	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mahasiswa	Laki - Laki	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	2	3	3	3	1	1	1
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	1
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	3	1	3	4	4	3	4	3	2	2	4	1	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
Dosen	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Dosen	Perempuan	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dosen	Laki - Laki	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
Dosen	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dosen	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dosen	Perempuan	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3
Dosen	Perempuan	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	1	2	2	2	2	2
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Dosen	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
Dosen	Laki - Laki	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
Dosen	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Dosen	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
Dosen	Laki - Laki	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3
Dosen	Laki - Laki	2	4	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	1

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Dosen	Laki - Laki	3	3	2	3	3	3	1	1	1	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mahasiswa	Laki - Laki	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3
Dosen	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	1	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	4	3	2	3	4	2	1	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	1	3	4	4	2	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	2	4	2	4	3	3	3	2	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3	4	1	2	3	4	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	1	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	4	2	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	1	2	4	3	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	4	4	3	3	2	4	1	3	1	3	2	3	4	3	1	3	3	3	2	4	1	2	2	3
Mahasiswa	Perempuan	4	3	2	4	3	2	4	3	1	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	1	2	4	3	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	4	3	3	3	2	1	4	3	2	1	3	2	1	3	3	3	4	3	2	2	2	4
Mahasiswa	Perempuan	3	2	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	1	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	1	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3
Mahasiswa	Perempuan	4	3	3	2	1	3	3	4	4	2	3	4	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Dosen	Perempuan	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Dosen	Perempuan	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	4	4
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
Mahasiswa	Perempuan	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	2
Dosen	Laki - Laki	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Mahasiswa	Perempuan	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	4	4	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	2	2	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	3	3	3	1	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	2	4	4	1
Mahasiswa	Laki - Laki	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	3	3	2	2	3	2	1	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Dosen	Laki - Laki	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	3	4	2	4	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	4	2	1	4	3	2	3	2	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	4	2	3	2	4	1	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
Mahasiswa	Perempuan	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	3	3	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
Dosen	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dosen	Perempuan	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Dosen	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dosen	Laki - Laki	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
Dosen	Perempuan	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2
Dosen	Laki - Laki	4	3	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	4	1	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Perempuan	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dosen	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	1	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	1	3	2	3	1	2	2	2	3	2
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Perempuan	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	2	2
Mahasiswa	Perempuan	3	2	4	3	4	2	3	2	4	3	4	2	3	2	4	3	4	2	3	2	4	3	4	2	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	4	2	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	3	3	2	4	4	4	2	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	2	2	3	3	4	3	3	2	2	4	4	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4
Mahasiswa	Perempuan	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	2
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	4	1	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	2
Mahasiswa	Perempuan	4	1	3	2	4	1	3	2	4	3	2	1	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2
Mahasiswa	Perempuan	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mahasiswa	Perempuan	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	1	3	2	3	2	1	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	2	3	2	3	3	4	2	2	4	3	3	2	4	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	2	4	4	1	1	2	2	3	3	4	4	4	3	2	1	2	3	4	3	4	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	2	4	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	1	2	3	4	3	2	1	2	3	4	3	4	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	3	4	2	2	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	1	2	3	4	4	3	2	1	2	3	4	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	4	3	2	2	3	2	4	3	4	3	1	3	4	2
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	2	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Laki - Laki	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	4	4	4	3	4	3	3	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mahasiswa	Laki - Laki	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3
Mahasiswa	Laki - Laki	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
Mahasiswa	Perempuan	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
Mahasiswa	Perempuan	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
Mahasiswa	Laki - Laki	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4

Status	Jenis kelamin	Variabel Independent Disiplin (X1)					Variabel Independent Inisiatif (X2)					Variabel Independent Kerja Sama (X3)					Variabel Intervening Kualitas Kerja (Z)					Variabel Dependent (Kinerja Karyawan)				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
Mahasiswa	Perempuan	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
Mahasiswa	Perempuan	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2

