

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA DINAS
PERHUBUNGAN KABUPATEN LANGKAT**

TESIS

**Oleh:
ALFI KHAIRANI
241805010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA
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 23/7/26

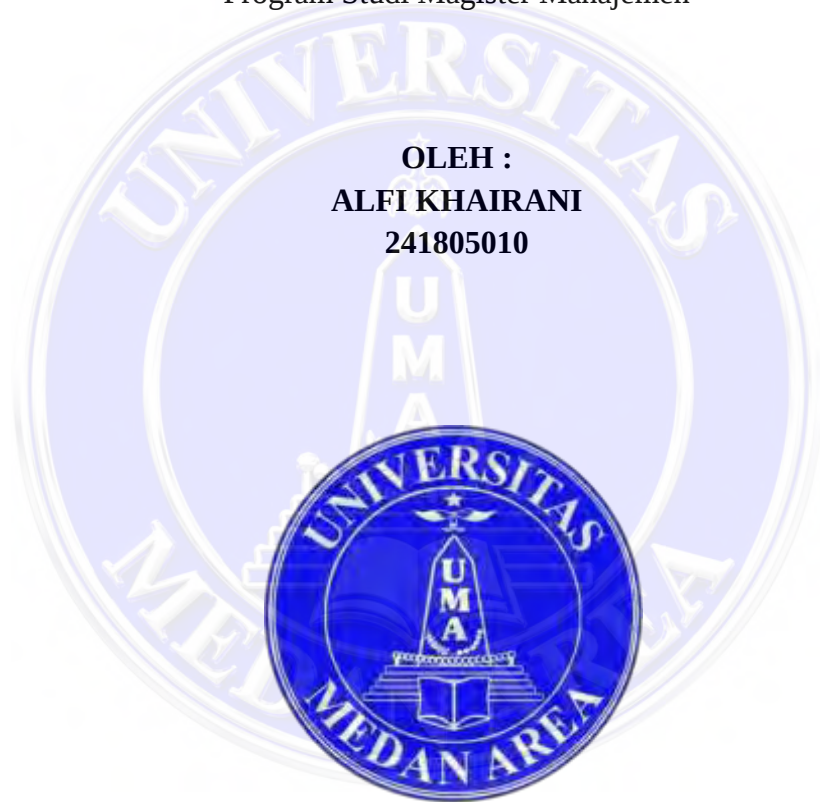
Access From (repository.uma.ac.id)23/7/26

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA DINAS
PERHUBUNGAN KABUPATEN LANGKAT**

Tesis

Sebagai Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Magister
Program Studi Magister Manajemen

**OLEH :
ALFI KHAIRANI
241805010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA
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 23/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)23/7/26

**PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MAGISTER MANAJEMEN**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap
Disiplin Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel
Pemediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat
Nama : Alfi Khairani
NPM : 241805010

Pembimbing I

Menyetujui

Pembimbing II

Prof. Dr. Hj. Sari Bulan Tambunan, S. E, M.MA

Dr. Nur Aisyah, S.E, M.M

Ketua Program Studi

Direktur Pascasarjana



Dr. Adelina Lubis, SE, M.Si



Prof. Dr. Ir. Retna Astusi K, MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan/magister disuatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka



Medan, April 2026

Yang Menyatakan
Alfi Khairani

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademi Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alfi Khairani
NPM : 241805010
Program Studi : Magister Manajemen
Program : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis 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: April 2026
Yang menyatakan



(Alfi Khairani)

ABSTRACT

The Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Work Discipline with Work Motivation as an mediating variable at the Department of Transportation of Langkat Regency

Nama : Alfi Khairani
NPM : 241805010
Program Studi : Magister Manajemen
Pembimbing I : Prof. Dr. Hj. Sari Bulan Tambunan, S. E, M.MA
Pembimbing II : Dr. Nur Aisyah, S.E, M.M

This study aims to analyze the influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Work Discipline with Work Motivation as a mediating variable at the Langkat Regency Transportation Agency. The background of this study is based on the important role of organizational culture and effective leadership style in shaping employee work discipline, as well as how work motivation can strengthen the relationship to improve overall organizational performance. This type of research is quantitative research and used 105 respondents who are employees of the Langkat Regency Transportation Agency. The data analysis technique used SmartPLS. The results showed that Organizational Culture and Leadership Style have a positive and significant effect on Employee Work Discipline. The results also showed that Organizational Culture and Leadership Style have a positive and significant effect on Work Motivation. Work Motivation significantly mediates the influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Work Discipline. These findings indicate that improving employee work discipline is not only influenced by organizational culture and leadership style directly, but also through increasing work motivation as a mediating factor. Thus, to create optimal employee discipline and performance, agencies need to strengthen a positive work culture, implement inspirational leadership, and increase employee work motivation through a reward system and competency development.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Style, Work Motivation, Employee Work Discipline.

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat

Nama : Alfi Khairani
NPM : 241805010
Program Studi : Magister Manajemen
Pembimbing I : Prof. Dr. Hj. Sari Bulan Tambunan, S. E, M.MA
Pembimbing II : Dr. Nur Aisyah, S.E, M.M

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel pemediasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya peran budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang efektif dalam membentuk kedisiplinan kerja pegawai, serta bagaimana motivasi kerja dapat memperkuat hubungan tersebut guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan menggunakan 105 responden yang merupakan pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat. Teknik analisis data menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai. Hasil juga menunjukkan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja signifikan memediasi pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai faktor pemediasi. Dengan demikian, untuk menciptakan kedisiplinan dan kinerja pegawai yang optimal, instansi perlu memperkuat budaya kerja yang positif, menerapkan kepemimpinan yang inspiratif, serta meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui sistem penghargaan dan pengembangan kompetensi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat”**.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapat bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Ibu Dr. Adelina Lubis, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Medan Area
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Sari Bulan Tambunan, S.E, M.MA selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, waktu dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Ibu Dr. Nur Aisyah, S.E, M.M selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, waktu dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Kedua orang tua tercinta, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, semangat, dan dukungan tanpa henti dalam setiap langkah penulis. Tanpa restu dan pengorbanan mereka, karya ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik.
7. Seluruh anggota keluarga, yang senantiasa memberikan motivasi, perhatian, dan dorongan moral kepada penulis dalam menghadapi setiap tantangan selama proses penyusunan karya ini.

8. Rekan-rekan mahasiswa satu kelas Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2024, yang telah menjadi teman seperjuangan dalam menempuh setiap tahap perkuliahan. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan kerja sama yang baik selama proses belajar dan penyusunan karya ini. Kebersamaan kalian memberikan semangat dan kenangan yang tak ternilai.
9. Seluruh Dosen Pascasarjana Universitas Medan Area yang selama ini telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.
10. Seluruh Pegawai/Staff Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritik yang bersifat konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun masyarakat.

Medan, April 2026



Alfi Khairani
241805010

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN	ii
ABSTRACT	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	15
1.3. Tujuan Penelitian.....	17
1.4. Manfaat Penelitian	18
1.5. Keaslian Penelitian.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1. Landasan Teori	21
2.1.1 <i>Grand Theory</i>	21
2.1.2 Disiplin Kerja Pegawai	22
2.1.3 Budaya Organisasi	24
2.1.4 Gaya Kepemimpinan.....	26
2.1.5 Motivasi Kerja.....	27
2.2. Penelitian Terdahulu.....	29
2.3. Kerangka Konseptual	31
2.4. Hipotesis Penelitian.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	38
3.1 Jenis Penelitian.....	38
3.2 Sumber Data.....	38
3.3 Lokasi Penelitian.....	39
3.4 Waktu Penelitian	39
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	39
3.5.1 Populasi Penelitian	39
3.5.2 Sampel Penelitian.....	40
3.6 Defenisi Operasional	41
3.7 Skala Pengukuran Variabel	42

3.8 Teknik Analisis Data	43
BAB IV DESKRIPSI WILAYAH DAN KARAKTERISTIK RESPONDEN	47
4.1 Deskripsi Wilayah Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat	47
4.1.1 Letak Wilayah Penelitian	47
4.1.2 Kondisi Geografis	47
4.1.3 Luas Wilayah.....	48
4.1.4 Kondisi Sosial Budaya	48
4.2 Karakteristik Responden	49
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	50
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	51
4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	53
5.1 Hasil Penelitian	53
5.1.1 Analisis Variabel Penelitian.....	53
5.1.2 Evaluasi <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	55
5.1.3 Evaluasi <i>Inner Model (Structural Model)</i>	62
5.1.4 Uji Hipotesis	65
5.2 Pembahasan Analisis Data	68
BAB VI PENUTUP	80
6.1 Kesimpulan	80
6.2 Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA	85
DAFTAR LAMPIRAN	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Absensi Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat 2025	2
Tabel 1.2 Hasil Pra-Survei Disiplin Kerja Pegawai	4
Tabel 1.3 Hasil Pra-Survei Budaya Organisasi	6
Tabel 1.4 Hasil Pra-Survei Gaya Kepemimpinan	9
Tabel 1.5 Hasil Pra-Survei Motivasi Kerja	12
Tabel 2.1 Landasan Teori Penelitian	22
Tabel 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	39
Tabel 3.2 Jumlah Populasi ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat	40
Tabel 3.3 Definisi Operasional	41
Tabel 3.4 Skala Likert	42
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia	50
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Jabatan	51
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52
Tabel 5.1 Kuesioner untuk Variabel Budaya Organisasi	53
Tabel 5.2 Kuesioner untuk Variabel Gaya Kepemimpinan	54
Tabel 5.3 Kuesioner untuk Variabel Disiplin Kerja Pegawai	54
Tabel 5.4 Kuesioner untuk Variabel Motivasi Kerja	55
Tabel 5.5 Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Outer Loading</i>	56
Tabel 5.6 Pengujian Validitas berdasarkan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	58
Tabel 5.7 Nilai <i>Cross Loading</i>	59
Tabel 5.8 Nilai <i>Fornell–Larcker Criterion</i>	60
Tabel 5.9 Nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)	61
Tabel 5.10 Nilai <i>Construct Reliability and Validity</i>	62
Tabel 5.11 Nilai R Square dan R Square Adjusted	63
Tabel 5.12 Hasil Pengujian Model Fit	64
Tabel 5.13 Hasil Q2 <i>Predict</i>	64
Tabel 5.14 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	65
Tabel 5.15 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	31
Gambar 5.1 Uji <i>Outer Loading</i>	57
Gambar 5.2 Pengujian Validitas berdasarkan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) ...	58



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di tengah maraknya tuntutan ekonomi di Indonesia yang semakin tinggi dan bertambahnya perkembangan industri di era globalisasi membuat kondisi masyarakat sekarang ini menjadi semakin berkembang pesat, sehingga membawa perubahan dalam kehidupan manusia. Perubahan tersebut membawa tuntutan yang tinggi terhadap setiap individu agar lebih meningkatkan kualitas kerjanya. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh adanya perubahan teknologi transportasi, informasi dan aplikasi komputer dari berbagai aspek bisnis dalam berbagai aspek lainnya (Ramadhan, 2023).

Sementara itu, sebuah perusahaan sedang melakukan berbagai cara untuk menghadapi perubahan, persaingan dan pencapaian tujuan. Sering kali kita menemukan permasalahan yang menyebabkan sebuah instansi/perusahaan mengalami kegagalan dalam mencapai sebuah tujuan, baik karena ketidakmampuannya bersaing dan beradaptasi dengan kemajuan teknologi pada saat ini maupun karena rendahnya kinerja dari sumber daya manusia itu sendiri (Iman, dkk, 2023).

Dalam menjalankan roda pemerintahan dan pelayanan publik yang optimal, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi, khususnya pada instansi pemerintah daerah. Salah satu instansi strategis yang berperan penting dalam mendukung kelancaran transportasi dan konektivitas wilayah adalah Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat (Ahmad, Z, 2024).

Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat (Dishub Langkat) merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan urusan bidang

pemerintahan bidang perhubungan di tingkat kabupaten. Keberadaan Dishub Langkat sangat vital dalam mengatur, mengembangkan, dan mengawasi sistem transportasi demi terwujudnya mobilitas masyarakat yang aman, tertib, dan berkelanjutan yang mendukung kegiatan ekonomi, sosial, pendidikan, dan pemerintahan (Suci, 2020).

Hadir untuk menjamin kelancaran pergerakan orang dan barang, serta memastikan bahwa seluruh aktivitas transportasi berlangsung sesuai aturan dan standar keselamatan yang berlaku (Ibrahim & Herminawaty, 2024). Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan pilar terpenting dalam pelaksanaan tugas pemerintahan atau pilar kelembagaan dan ketatalaksanaan. Disiplin kerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam mewujudkan kinerja organisasi yang optimal.

Tingkat kehadiran pegawai dapat dijadikan salah satu indikator untuk menilai kedisiplinan kerja. Namun, pada kenyataannya masih ditemukan permasalahan terkait tingkat kehadiran pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat. Hal ini terlihat dari data absensi pegawai yang menunjukkan adanya keterlambatan, ketidakhadiran dengan izin, serta ketidakhadiran tanpa keterangan yang cukup signifikan setiap bulannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Data Absensi Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat Tahun 2025

Bulan	Jumlah Pegawai	Hadir Tepat Waktu	Terlambat	Izin/ Sakit	Tanpa Keterangan	Persentase Kehadiran (%)
Januari	105	82	8	7	8	78%
Februari	105	85	6	8	6	81%
Maret	105	80	9	6	10	76%
April	105	78	11	7	9	74%
Mei	105	87	7	6	5	83%
Juni	105	84	9	5	7	80%

Sumber: Data olahan absensi pegawai 2025

Berdasarkan tabel 1.1, terlihat bahwa tingkat kehadiran pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat masih belum mencapai target yang diharapkan. Berdasarkan data tingkat kehadiran pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat, terlihat bahwa persentase kehadiran pegawai masih mengalami fluktuasi dari bulan ke bulan. Pada Januari kehadiran tercatat 78%, meningkat pada Februari menjadi 81%, namun kembali menurun pada Maret sebesar 76% dan April sebesar 74%. Peningkatan tertinggi terjadi pada Mei sebesar 83%, tetapi kembali menurun pada Juni menjadi 80%. Kondisi ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai belum konsisten dan masih dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi.

Fluktuasi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam penerapan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang seharusnya mampu membentuk pola kedisiplinan yang lebih stabil. Selain itu, motivasi kerja pegawai juga diduga berperan penting dalam menghubungkan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memahami hubungan antarvariabel tersebut (Mikael, 2021).

Kesenjangan ini dapat mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya disiplin kerja pegawai. Faktor kesenjangan yang terjadi antara lain kemungkinan adanya budaya organisasi yang belum sepenuhnya menanamkan nilai kedisiplinan, gaya kepemimpinan yang belum optimal memberikan keteladanan maupun pengawasan, serta motivasi kerja pegawai yang masih beragam. Sebelum melakukan penelitian dilakukan observasi awal terlebih dahulu sebagai pra-survei dengan melakukan penyebaran kuesioner pra-survei mengenai disiplin kerja kepada 30 responden sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Pra-Survei Disiplin Kerja Pegawai

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden	Persentase Ideal vs Kurang Ideal
		SS	S	N	TS	STS		
Ketaatan pada aturan/prosedur								
1.	Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di instansi tempat saya bekerja.	11	9	8	2	0	30	Ideal = 66,7% ; Kurang Ideal = 33,3%
Kehadiran tepat waktu								
2.	Saya hadir bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan	6	7	5	7	5	30	Ideal = 43,3% ; Kurang Ideal = 56,7%
Kepatuhan terhadap pimpinan								
3.	Saya tidak meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai	7	5	9	6	3	30	Ideal = 40,0% ; Kurang Ideal = 60,0%
Tanggung jawab								
4.	Saya bersedia menerima konsekuensi apabila tidak menjalankan tugas dengan baik	5	6	5	9	5	30	Ideal = 36,7% ; Kurang Ideal = 63,3%
Sikap & etika kerja								
5.	Saya berusaha menjaga sikap profesional selama bekerja.	7	10	8	5	0	30	Ideal = 56,7% ; Kurang Ideal = 43,3%

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa indikator disiplin kerja pegawai dari total 30 responden ditemukan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi kurang ideal dilapangan dilihat indikator ketaatan pada aturan / prosedur, diperoleh hasil bahwa sebesar 66,7% responden menunjukkan jawaban ideal, yaitu menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa mereka mematuhi peraturan yang berlaku di instansi tempat bekerja. Sementara itu, 33,3% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai sudah cukup baik dalam mematuhi aturan organisasi, namun masih terdapat sebagian pegawai yang belum sepenuhnya konsisten dalam menjalankan peraturan yang berlaku.

Pada indikator kehadiran tepat waktu, hasil pra-survei menunjukkan bahwa hanya 43,3% responden yang memberikan jawaban ideal, sedangkan 56,7% responden memberikan jawaban yang menunjukkan kecenderungan pelanggaran atau ketidakdisiplinan. Persentase ini menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu hadir bekerja masih menjadi salah satu permasalahan dalam disiplin kerja pegawai.

Selanjutnya pada indikator kepatuhan terhadap pimpinan, diperoleh hasil bahwa 40,0% responden menunjukkan jawaban ideal, sedangkan 60,0% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat pegawai yang terkadang meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai atau belum sepenuhnya mematuhi arahan yang berkaitan dengan aturan jam kerja.

Pada indikator tanggung jawab, diperoleh hasil bahwa hanya 36,7% responden yang memberikan jawaban ideal, sementara 63,3% responden menunjukkan jawaban yang kurang ideal. Persentase ini menunjukkan bahwa tingkat kesediaan pegawai untuk menerima konsekuensi atau tanggung jawab terhadap pekerjaan yang tidak dilaksanakan dengan baik masih relatif rendah.

Terakhir, pada indikator sikap dan etika kerja, diperoleh hasil bahwa 56,7% responden menunjukkan jawaban ideal, sedangkan 43,3% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah berupaya menjaga sikap profesional selama bekerja, meskipun masih terdapat beberapa pegawai yang belum sepenuhnya konsisten dalam menerapkan etika kerja yang baik.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja pegawai masih belum sepenuhnya optimal, terutama pada indikator kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap pimpinan, dan tanggung jawab. Kondisi ini

menunjukkan adanya faktor-faktor organisasi yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat (Sembiring, 2022).

Budaya organisasi harus diterapkan kepada seluruh karyawan agar menjadi perilaku kerja sehari-hari sehingga budaya organisasi dapat menjadi kebiasaan terhadap diri sendiri dan bermanfaat bagi semua pihak. Namun memang tidak mudah untuk menciptakan suatu kebiasaan baru, perlu dorongan dan upaya agar budaya tersebut dapat direalisasikan dengan baik dan dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan apalagi telah terjadi beberapa kali pergantian budaya yang ditanamkan ke Perusahaan terakhir. Berikut observasi awal pra-survei dengan melakukan penyebaran kuesioner pra-survei mengenai budaya organisasi kepada 30 responden sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Pra-Survei Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden	Persentase Ideal vs Kurang Ideal
		SS	S	N	TS	STS		
Nilai dan keyakinan bersama								
1.	Saya memahami nilai-nilai organisasi menjadikannya pedoman dalam bekerja.	5	7	11	5	2	30	Ideal = 40,0%; Kurang Ideal = 60,0%
Norma dan aturan tidak tertulis								
2.	Saya berusaha menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang ada di instansi.	6	7	8	5	4	30	Ideal = 43,3%; Kurang Ideal = 56,7%
Gaya kepemimpinan yang dihargai								

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden	Persentase Ideal vs Kurang Ideal
		SS	S	N	TS	STS		
3.	Saya merasa gaya kepemimpinan kepala dinas sesuai dengan kebutuhan pegawai.	5	6	7	6	6	30	Ideal = 36,7%; Kurang Ideal = 63,3%
Loyalitas dan komitmen pegawai								
4.	Saya berkomitmen untuk tetap bekerja dengan sungguh-sungguh di instansi ini	6	6	8	6	4	30	Ideal = 40,0%; Kurang Ideal = 60,0%
Kerja sama tim dan solidaritas								
5.	Solidaritas antarpegawai di instansi ini sudah terjalin dengan baik	6	6	7	8	3	30	Ideal = 40,0%; Kurang Ideal = 60,0%

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra-survei mengenai budaya organisasi ditemukan adanya perbedaan antara kondisi ideal dan kondisi kurang ideal di lapangan. Pada indikator nilai dan keyakinan bersama, hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebesar 40,0% responden memberikan jawaban ideal, yaitu sangat setuju dan setuju bahwa mereka memahami nilai-nilai organisasi dan menjadikannya sebagai pedoman dalam bekerja. Sementara itu, 60,0% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal, yang mengindikasikan bahwa masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya memahami atau menerapkan nilai-nilai organisasi dalam aktivitas kerjanya.

Pada indikator norma dan aturan tidak tertulis, diperoleh hasil bahwa 43,3% responden memberikan jawaban ideal, sedangkan 56,7% responden memberikan jawaban yang menunjukkan kecenderungan kurang ideal. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai telah berusaha menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang ada di instansi, namun masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya mampu menyesuaikan diri dengan norma-norma yang berlaku di lingkungan kerja.

Selanjutnya pada indikator gaya kepemimpinan yang dihargai, hasil pra-survei menunjukkan bahwa 36,7% responden memberikan jawaban ideal, sementara 63,3% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat pegawai yang merasa gaya kepemimpinan pimpinan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan atau harapan pegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Pada indikator loyalitas dan komitmen pegawai, diperoleh hasil bahwa 40,0% responden menunjukkan jawaban ideal, sedangkan 60,0% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi masih perlu ditingkatkan agar pegawai dapat bekerja dengan lebih sungguh-sungguh dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan.

Terakhir, pada indikator kerja sama tim dan solidaritas, hasil pra-survei menunjukkan bahwa 40,0% responden memberikan jawaban ideal, sedangkan 60,0% responden memberikan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja sama antarpegawai belum sepenuhnya berjalan secara optimal sehingga solidaritas dalam bekerja masih perlu ditingkatkan.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada instansi tersebut masih belum sepenuhnya kuat, yang terlihat dari masih dominannya persentase jawaban yang belum ideal pada sebagian besar indikator. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi menjadi hal yang penting untuk dilakukan guna meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat karena pemimpin berperan penting dalam menanamkan, membentuk, dan menjaga nilai-nilai budaya yang berlaku di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan akan memengaruhi sejauh mana budaya organisasi dapat diinternalisasi oleh pegawai, misalnya melalui teladan, arahan, maupun kebijakan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi (David B., & Zulkifli M, 2025).

Oleh karena itu, keterpaduan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi, dan meningkatkan disiplin kerja pegawai. Berikut observasi awal pra-survei dengan melakukan penyebaran kuesioner pra-survei mengenai gaya kepemimpinan kepada 30 responden sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Pra-Survei Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden	Persentase Ideal vs Kurang Ideal
		SS	S	N	TS	STS		
Kemampuan memberi arahan dan visi								
1.	Pimpinan mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas kepada pegawai.	7	7	8	5	3	30	Ideal = 46,7%; Kurang Ideal = 53,3%
Kemampuan memotivasi dan memberi inspirasi								
2.	Saya merasa termotivasi ketika pimpinan memberikan dukungan dan apresiasi.	6	7	13	2	2	30	Ideal = 43,3%; Kurang Ideal = 56,7%
Keterbukaan dalam komunikasi								
3.	Pimpinan terbuka dalam menerima masukan dan kritik dari pegawai.	6	8	6	3	7	30	Ideal = 46,7%; Kurang Ideal = 53,3%
Pemberdayaan dan pelibatan anggota tim								
4.	Pimpinan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang berkaitan	5	6	8	6	5	30	Ideal = 36,7%; Kurang Ideal = 63,3%

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden	Persentase Ideal vs Kurang Ideal
		SS	S	N	TS	STS		
	dengan pekerjaan.							
Keadilan dan konsistensi dalam pengambilan keputusan								
5.	Pimpinan bersikap adil dalam memberikan penilaian terhadap Motivasi Kerja.	6	8	9	5	2	30	Ideal = 46,7%; Kurang Ideal = 53,3%

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra-survei mengenai gaya kepemimpinan, ditemukan adanya perbedaan antara kondisi ideal dan kondisi kurang ideal di lapangan. Diketahui bahwa indikator kemampuan memberi arahan dan visi, hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebesar 46,7% responden memberikan jawaban ideal, yaitu sangat setuju dan setuju bahwa pimpinan mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas kepada pegawai. Sementara itu, 53,3% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal, yang mengindikasikan bahwa masih terdapat pegawai yang merasa penyampaian visi organisasi oleh pimpinan belum sepenuhnya jelas atau belum dipahami secara optimal.

Pada indikator kemampuan memotivasi dan memberi inspirasi, diperoleh hasil bahwa 43,3% responden memberikan jawaban ideal, sedangkan 56,7% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam memberikan dukungan dan apresiasi yang mampu memotivasi pegawai masih perlu ditingkatkan agar pegawai merasa lebih terdorong dalam menjalankan tugasnya.

Selanjutnya pada indikator keterbukaan dalam komunikasi, hasil pra-survei menunjukkan bahwa 46,7% responden memberikan jawaban ideal, sementara 53,3% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa komunikasi antara pimpinan dan pegawai belum sepenuhnya terbuka, khususnya dalam menerima masukan maupun kritik dari pegawai.

Pada indikator pemberdayaan dan pelibatan anggota tim, diperoleh hasil bahwa hanya 36,7% responden memberikan jawaban ideal, sedangkan 63,3% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Persentase ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan masih relatif rendah, sehingga aspek pemberdayaan pegawai perlu lebih diperhatikan oleh pimpinan.

Terakhir, pada indikator keadilan dan konsistensi dalam pengambilan keputusan, diperoleh hasil bahwa 46,7% responden memberikan jawaban ideal, sementara 53,3% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih merasakan adanya ketidakkonsistenan atau ketidakadilan dalam proses penilaian maupun pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam organisasi masih belum sepenuhnya optimal, yang terlihat dari dominannya persentase jawaban yang belum ideal pada sebagian besar indikator. Kondisi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai, termasuk dalam meningkatkan motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menumbuhkan motivasi kerja pegawai, karena pimpinan yang mampu memberi arahan, teladan, serta penghargaan akan membuat pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik. Pemimpin yang mampu membangkitkan semangat kerja, memberikan inspirasi, serta melibatkan pegawai dalam proses kerja akan meningkatkan motivasi internal maupun eksternal pegawai.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang terbuka, tidak adil, atau tidak mampu memberikan arahan yang jelas dapat menurunkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kedisiplinan dan kinerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang erat, di mana keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola pegawai akan tercermin dari tingginya motivasi kerja yang ditunjukkan oleh bawahannya. Berikut observasi awal pra-survei dengan melakukan penyebaran kuesioner pra-survei mengenai motivasi kerja kepada 30 responden sebagai berikut:

Tabel 1.5
Hasil Pra-Survei Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden	Persentase Ideal vs Kurang Ideal
		SSS	N	T	S	S		
Kebutuhan fisiologis								
1.	Saya merasa imbalan yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya.	6	6	8	5	5	30	Ideal = 40,0%; Kurang Ideal = 60,0%
Keamanan kerja								
2.	Saya merasa aman dan nyaman bekerja di instansi ini.	6	7	8	5	4	30	Ideal = 43,3%; Kurang Ideal = 56,7%
Hubungan social								
3.	Saya merasa didukung oleh rekan kerja ketika menghadapi kesulitan.	5	8	11	4	2	30	Ideal = 43,3%; Kurang Ideal = 56,7%
Pengakuan dan penghargaan								
4.	Saya mendapatkan apresiasi ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	6	5	8	6	5	30	Ideal = 36,7%; Kurang Ideal = 63,3%
Pengembangan diri								
5.	Saya merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karier di instansi ini.	7	9	11	3	0	30	Ideal = 53,3%; Kurang Ideal = 46,7%

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra-survei mengenai motivasi kerja pegawai ditemukan adanya perbedaan antara kondisi ideal dan kondisi kurang ideal di lapangan. Pada indikator kebutuhan fisiologis, diperoleh hasil bahwa 40,0% responden memberikan jawaban ideal, yaitu sangat setuju dan setuju bahwa imbalan yang diterima telah sesuai dengan beban kerja yang dilakukan. Sementara itu, 60,0% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal, yang mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih merasa imbalan yang diterima belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja yang mereka jalankan.

Pada indikator keamanan kerja, hasil pra-survei menunjukkan bahwa 43,3% responden memberikan jawaban ideal, sedangkan 56,7% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian pegawai merasa aman dan nyaman bekerja di instansi tersebut, masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya merasakan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

Pada indikator hubungan sosial, diperoleh hasil bahwa 43,3% responden memberikan jawaban ideal, sementara 56,7% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa dukungan antar rekan kerja dalam menghadapi kesulitan pekerjaan belum sepenuhnya dirasakan secara optimal oleh seluruh pegawai.

Pada indikator pengakuan dan penghargaan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa hanya 36,7% responden yang memberikan jawaban ideal, sedangkan 63,3% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian apresiasi atau penghargaan terhadap kinerja pegawai masih dirasakan kurang oleh sebagian besar pegawai.

Terakhir, pada indikator pengembangan diri, diperoleh hasil bahwa 53,3% responden memberikan jawaban ideal, sedangkan 46,7% responden menunjukkan jawaban yang belum ideal. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai telah merasakan adanya peluang untuk mengembangkan karier di instansi tersebut, meskipun masih terdapat pegawai yang merasa peluang tersebut belum sepenuhnya terbuka (Muh & Megawhati, 2022).

Secara keseluruhan, hasil pra-survei ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai masih belum sepenuhnya optimal, terutama pada aspek kebutuhan fisiologis serta pengakuan dan penghargaan terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi, karena motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian atau *Research Gap* mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sudah banyak dilakukan dengan peneliti sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Lisa, (2024), bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan hasil penelitian Baskoro, (2022), dari hasil kesimpulan membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dicky, (2023), Berdasarkan penelitian yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan berbeda terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Mikael, (2021), tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Dari hasil pengujian hipotesis membuktikan antara motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam bidang manajemen SDM serta menjadi bahan evaluasi dan perbaikan kebijakan manajerial di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah penelitian ini dilihat dari Budaya organisasi yang merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi perilaku kerja pegawai dalam suatu organisasi. Nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi akan membentuk sikap dan cara pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Budaya organisasi yang baik diyakini mampu meningkatkan semangat dan dorongan kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

Selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan juga memiliki peranan penting dalam membangun motivasi kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta apresiasi kepada pegawai akan menciptakan suasana kerja

yang kondusif dan mendorong semangat kerja pegawai. Dengan demikian, perlu dianalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

Budaya organisasi tidak hanya berperan dalam membentuk motivasi kerja pegawai, tetapi juga dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Nilai dan norma yang diterapkan dalam organisasi dapat menjadi pedoman bagi pegawai dalam bertindak serta mematuhi aturan yang berlaku. Oleh karena itu, perlu diketahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan juga dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, melakukan pengawasan, serta memberikan contoh yang baik kepada pegawai dapat mendorong terciptanya kedisiplinan dalam bekerja. Dengan demikian, penting untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap disiplin yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, perlu dianalisis apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

Dalam suatu organisasi, budaya organisasi tidak hanya dapat mempengaruhi disiplin kerja secara langsung, tetapi juga dapat mempengaruhinya melalui motivasi

kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu, perlu diketahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

Selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan juga diduga dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai melalui motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan, arahan, serta penghargaan kepada pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan disiplin kerja pegawai. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai melalui motivasi kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.
7. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai melalui motivasi kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan wawasan dan pemahaman lebih mengenai hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat, serta membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut di bidang pengembangan SDM.

2. Bagi Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi pekerja dalam menjalankan strategi Kinerja yang baik, khususnya mengenai budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

3. Bagi Program Studi Magister Manajemen Universitas Medan Area

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan khasanah penelitian ilmiah di lingkungan Universitas serta dapat meningkatkan reputasi program studi dalam menghasilkan penelitian yang aplikatif.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam pengkajian masalah-masalah yang terkait dengan budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai.

1.5. Keaslian Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Lisa, (2024), bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan hasil penelitian Baskoro, (2022), dari hasil kesimpulan membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki unsur kebaruan (*novelty*) karena tidak hanya menguji pengaruh langsung budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai, tetapi juga menyertakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, yang bertujuan untuk mengetahui apakah motivasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kedua variabel bebas terhadap variabel terikat.

Selain itu, penelitian Rahmawati (2020) banyak memiliki kesamaan variabel yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja (Perusahaan manufaktur otomotif di Surabaya), namun bedanya dengan penelitian ini terletak di Objek penelitian yaitu Dinas Perhubungan

Kabupaten Langkat. Penelitian ini dilakukan di lingkungan instansi pemerintahan bidang transportasi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah yang berbeda dari penelitian sebelumnya, serta memberikan rekomendasi praktis dalam upaya peningkatan kedisiplinan kerja melalui penguatan budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang tepat, dan peningkatan motivasi kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Landasan teori merupakan bagian penting dalam penelitian yang berfungsi sebagai dasar konseptual dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan terdiri dari *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. *Grand theory* merupakan teori besar yang menjadi dasar utama dalam menjelaskan fenomena perilaku organisasi dan motivasi kerja. *Middle theory* merupakan teori yang lebih spesifik yang menjelaskan hubungan antar variabel seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Sementara itu, *applied theory* merupakan teori terapan yang secara langsung berkaitan dengan indikator atau konsep yang digunakan dalam penelitian ini.

Teori Sistem (*General Systems Theory*) yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy (1968), yang menyatakan bahwa organisasi yaitu sistem sosial yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berkaitan dan berfungsi menjaga keseimbangan sistem. Teori ini juga memandang organisasi sebagai sebuah sistem terbuka yang terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait dan saling memengaruhi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dengan adanya landasan teori tersebut, penelitian ini diharapkan memiliki dasar ilmiah yang kuat dalam menjelaskan bagaimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel pemediasi.

Tabel 2.1
Landasan Teori Penelitian

Jenis Teori	Nama Teori	Tokoh / Tahun	Relevansi dengan Variabel Penelitian
Grand Theory	<i>General Systems Theory</i>	Ludwig von Bertalanffy (1968)	Teori ini menjelaskan bahwa motivasi kerja muncul karena adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi. Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan disiplin kerja pegawai.
Middle Theory	<i>Organizational Behavior Theory</i>	Robbins & Judge (2017)	Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja yang pada akhirnya mempengaruhi disiplin kerja pegawai.
Applied Theory	Teori Budaya Organisasi	Schein (2022)	Teori ini menjelaskan bahwa nilai dan norma yang berkembang dalam organisasi dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja, termasuk dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
Applied Theory	Teori Kepemimpinan	Yukl (2020)	Teori ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi cara pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan pegawai sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai.
Applied Theory	Teori Motivasi	Herzberg (2021)	Teori ini menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti penghargaan, pengakuan, dan pengembangan diri yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.
Applied Theory	Teori Disiplin Kerja	Hasibuan (2023)	Teori ini menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran pegawai untuk mematuhi aturan organisasi yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi.

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

2.1.2 Disiplin Kerja Pegawai

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan ketaatan pegawai terhadap peraturan organisasi serta kesanggupan untuk tidak menghindari tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Hasibuan (2023) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati semua peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin pegawai dapat dipengaruhi oleh keteladanan pimpinan, konsistensi penerapan aturan, dan keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai organisasi.

Dalam kerangka teori sistem, disiplin kerja pegawai tidak dapat dipandang sebagai perilaku individu yang terisolasi, melainkan sebagai hasil dari interaksi yang kompleks antara berbagai unsur dalam organisasi seperti struktur, kepemimpinan, budaya kerja, regulasi, motivasi, dan lingkungan kerja. ASN yang memiliki tingkat disiplin tinggi berkontribusi pada stabilitas sistem organisasi, sedangkan ketidakdisiplinan dapat memicu disfungsi sistem. Oleh karena itu, penguatan disiplin kerja harus melibatkan pendekatan sistemik yang mencakup pembenahan prosedur, komunikasi, kontrol manajerial, serta umpan balik yang efektif, (Ramadhan, 2023).

Dalam teori sistem, dikenal prinsip *input process output feedback*, di mana disiplin kerja dapat dipahami sebagai output dari proses manajerial yang dipengaruhi oleh input berupa kebijakan, pelatihan, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Hasil dari perilaku disiplin ini kemudian menjadi umpan balik bagi organisasi dalam menentukan langkah korektif atau penguatan sistem yang lebih baik. Dengan demikian, teori sistem membantu menjelaskan bahwa disiplin kerja pegawai bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi merupakan refleksi dari efektivitas sistem organisasi secara keseluruhan. Untuk mengukur disiplin kerja pegawai mengacu pada Hasibuan (2023) dalam konteks ASN/pegawai dinas:

1. Ketaatan pada aturan/prosedur → mengikuti SOP dan peraturan dinas.
2. Kehadiran tepat waktu → datang dan pulang kerja sesuai jam yang ditetapkan.

3. Kepatuhan terhadap pimpinan → melaksanakan instruksi atasan tanpa penundaan
4. Tanggung jawab → menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsi.
5. Sikap & etika kerja → menjaga tata krama, sopan santun, serta perilaku profesional dalam pelayanan publik.

Disiplin kerja juga tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengawasan manajerial. Oleh karena itu, dalam kajian ini, disiplin kerja diposisikan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, serta dihubungkan oleh tingkat motivasi kerja pegawai.

2.1.3 Budaya Organisasi

Menurut Schein (2022), Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku. Untuk memahami perbedaan budaya yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, salah satu teori yang banyak digunakan adalah teori dimensi budaya yang dikemukakan oleh Geert Hofstede.

Budaya organisasi menurut Ahmad, Z, (2024), adalah seperangkat nilai dasar, asumsi, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman dalam bertindak dan berperilaku di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkan kesadaran pegawai untuk bertindak disiplin, karena adanya norma dan nilai yang telah diinternalisasi secara kolektif. Dalam penelitian kuantitatif, budaya organisasi dapat diukur melalui dimensi seperti keterbukaan komunikasi, orientasi terhadap hasil, inovasi, dan kerja sama tim (Mikael, 2021).

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen fundamental yang membentuk identitas, karakter, dan arah perilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka nilai, keyakinan, norma, dan simbol yang menjadi pedoman perilaku ASN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Perhubungan, budaya organisasi menjadi landasan penting dalam membentuk etos kerja, kedisiplinan, dan loyalitas pegawai.

Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menumbuhkan rasa kebersamaan, serta meningkatkan semangat kerja dan kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menimbulkan kebingungan, konflik nilai, dan rendahnya komitmen ASN terhadap tujuan organisasi.

Indikator Budaya Organisasi menurut Schein (2022) yaitu:

1. Nilai dan Keyakinan Bersama
2. Norma dan Aturan Tidak Tertulis
3. Gaya Kepemimpinan yang Dihargai
4. Loyalitas dan Komitmen Pegawai
5. Kerjasama Tim dan Solidaritas

Dalam penelitian ini, budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku, berinteraksi, serta menyelesaikan pekerjaan. Budaya organisasi diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi sejauh mana ASN mampu menjalankan tugas dengan disiplin dan bertanggung jawab.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ahmad. R, (2022), gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kedisiplinan kerja karena pemimpin memberi inspirasi, perhatian individual, dan pengaruh ideal terhadap bawahannya. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional yang berbasis pada pemberian penghargaan dan hukuman juga dapat mendorong kepatuhan terhadap aturan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam memengaruhi kinerja dan perilaku ASN dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan mengacu pada cara atau pendekatan seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mengawasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti Dinas Perhubungan, gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan untuk membangun kedisiplinan kerja serta meningkatkan tanggung jawab dan kinerja ASN.

Menurut Yukl (2020), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin saat berinteraksi dengan bawahannya. Gaya tersebut mencerminkan bagaimana seorang pemimpin mengambil keputusan, memberikan perintah, dan menyikapi masukan dari anggota tim. Indikator Gaya Kepemimpinan menurut Yukl (2020) yaitu:

1. Kemampuan Memberi Arahan dan Visi, kejelasan instruksi pimpinan dalam tugas lapangan/administrasi.

2. Kemampuan Memotivasi dan Memberi Inspirasi, perhatian dan kepedulian pimpinan terhadap pegawai.
3. Keterbukaan dalam Komunikasi, kepercayaan pimpinan memberi wewenang kepada bawahan.
4. Pemberdayaan dan Pelibatan Anggota Tim, pemberian dorongan agar pegawai semangat dalam tugas (reward, apresiasi).
5. Keadilan dan Konsistensi dalam Pengambilan Keputusan, keterbukaan pimpinan dalam rapat/kebijakan.

Gaya kepemimpinan yang efektif akan mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, suasana kerja yang kondusif, serta memperkuat kepatuhan dan kedisiplinan ASN. Dalam organisasi publik, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pemberi arahan, tetapi juga sebagai teladan dan penggerak budaya organisasi. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan diposisikan sebagai variabel independen yang diduga memiliki pengaruh terhadap tingkat disiplin kerja pegawai, dan efektivitasnya diperkirakan akan semakin kuat atau lemah tergantung pada tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh ASN.

2.1.5 Motivasi Kerja

Salah satu teori motivasi yang paling terkenal adalah teori kebutuhan dari Herzberg (2021), berpendapat bahwa motivasi manusia didorong oleh kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, yang dikenal dengan hierarki kebutuhan Maslow (*Maslow's hierarchy of needs*). Menurutny, perilaku seseorang dipengaruhi oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan mulai dari tingkat dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi.

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang memengaruhi perilaku kerja individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Teori motivasi dua faktor dari Dicky, (2023), menyebutkan bahwa faktor motivator (prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor higiene (gaji, hubungan kerja, dan kebijakan) dapat meningkatkan komitmen dan disiplin kerja pegawai. Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel pemediasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, meskipun budaya organisasi atau kepemimpinan belum optimal.

Sementara itu, Lisa, (2024), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja secara produktif, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat datang dari dalam diri (motivasi intrinsik) maupun dari luar (motivasi ekstrinsik), seperti penghargaan, gaji, promosi, dan pengakuan.

Menurut Herzberg (2021), mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (gaji/upah yang layak, jam kerja, lingkungan kerja)
2. Keamanan kerja (jaminan sosial, kepastian status pegawai)
3. Hubungan sosial (kerja sama dengan rekan kerja dan atasan)
4. Pengakuan dan penghargaan (penghargaan atas prestasi kerja)
5. Pengembangan diri (kesempatan untuk promosi dan pelatihan)

Dengan demikian Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam

konteks penelitian organisasi, motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong ASN untuk bekerja dengan disiplin, bertanggung jawab, dan antusias. Dalam penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel pemediasi yang berperan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang memberikan gambaran umum yang relevan sebagai referensi untuk penelitian ini. Berikut ini penelitian-penelitian dijelaskan dengan rinci:

Tabel 2.2
Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Zul Ahmad Lubis (2024)	Pengaruh Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pada Distrik Serdang - I PT. Perkebunan Nusantara III	Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Stres Kerja Memiliki Efek Positif Dan Signifikan Pada Kinerja Karyawan
2.	Annisya Risky Siagian (2025)	Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Kantor PT. Adzkie Masa Depan Medan.	Pengembangan karir, motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai
3.	Mikael (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Tarakan)".	Budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi Motivasi Kerja pada Dinas Perhubungan Kota Tarakan
4.	Ahmad Rizqi Baskoro (2022)	Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif

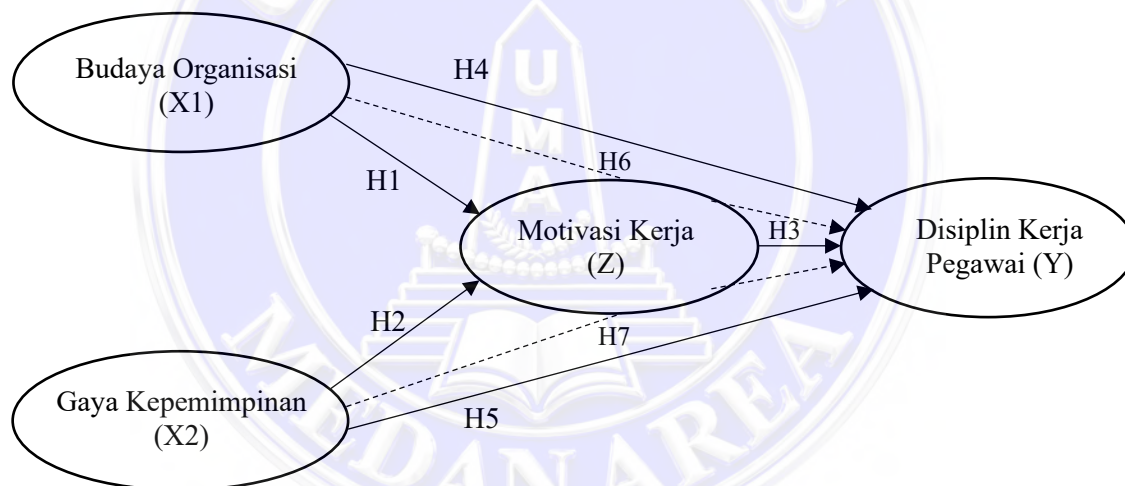
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Kinerja karyawan pada PT. Bintang Kencana	secara signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Andrawati Lisa (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus pada PT. Panin)	Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Yori Tirta Kusuma (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif Terhadap Motivasi Kerja
7.	Ari Dicky Vanjery (2023)	Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri	Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja
8.	Suci Astari (2020)	Strategi Dinas Koperasi Dan Ukm Kabupaten Langkat Dalam Pengembangan Sektor Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Ukm)	Peningkatan kemampuan sumberdaya manusia dan penumbuhan jiwa kewirausahaan bagi peserta pelatihan
9.	Sukmawati, (2021)	<i>The Influence of Motivation, Discipline and Competence on Work Motivation in Priangan</i>	Disiplin kerja memberikan pengaruh parsial ~28,5% terhadap kinerja
10.	Ramadhan, (2023)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Motivasi Kerja di Kantor BPN Kota Serang	Disiplin berpengaruh 32,7% terhadap prestasi; simultan +/- 51,6%
11.	Rahmawati (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja (Perusahaan manufaktur otomotif di Surabaya)	Gaya kepemimpinan, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja
12.	Hidayat & Sari (2021)	<i>The Influence of Organizational Culture and Discipline on Work Motivation of Admin Staff at PT Mandarin Expert</i>	Budaya Organisasi dan Disiplin berpengaruh positif secara signifikan terhadap Motivasi Kerja
13.	Sembiring (2022)	<i>The Influence of Participative Leadership Style and Work</i>	Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Disiplin Kerja

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Discipline on Teacher Performance with Work Motivation as a Moderating Variable</i>	berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja

Sumber: Disusun oleh Peneliti (2025)

2.3. Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel terikat yaitu Disiplin Kerja Pegawai (Y) melalui variabel pemediasi yaitu Motivasi Kerja (Z). Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

Sumber: Disusun oleh Peneliti (2025)

2.4. Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang mampu membentuk sikap serta perilaku individu dalam organisasi (Schein, 2022), serta teori motivasi yang

menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan dorongan intrinsik dan ekstrinsik pegawai, maka budaya organisasi yang kuat, konsisten, dan berorientasi pada kinerja diasumsikan mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong semangat, komitmen, dan keinginan pegawai untuk bekerja secara optimal.

Dengan demikian, semakin baik penerapan budaya organisasi yang tercermin melalui nilai kedisiplinan, kerja sama, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Asumsi ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di sektor publik maupun swasta. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi Kerja.

2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2020), serta teori motivasi kerja yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional pegawai, maka gaya kepemimpinan yang efektif seperti kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, memberikan teladan, serta mampu memberikan penghargaan dan dukungan diasumsikan dapat meningkatkan dorongan intrinsik dan ekstrinsik pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Hubungan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu membangun kepercayaan, meningkatkan kepuasan kerja, serta menumbuhkan semangat dan komitmen pegawai. Asumsi tersebut diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, baik pada organisasi sektor publik maupun swasta. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Berdasarkan teori motivasi yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja (Maslow; Herzberg), serta teori disiplin kerja yang menegaskan bahwa disiplin merupakan wujud kesediaan dan kesadaran pegawai untuk menaati peraturan, standar, dan norma kerja yang berlaku dalam organisasi, maka pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin (Moch & Nugroho, 2024).

Motivasi kerja yang kuat diasumsikan mampu mendorong pegawai untuk hadir tepat waktu, mematuhi prosedur kerja, serta melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab tanpa harus diawasi secara ketat. Hubungan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai baik yang bersumber dari kebutuhan intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan maupun dari faktor ekstrinsik seperti penghargaan

dan kesempatan pengembangan maka semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja yang ditunjukkan. Asumsi tersebut diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada organisasi sektor publik dan swasta. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat.

2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi dan dijadikan pedoman perilaku oleh seluruh anggotanya. Ketika budaya organisasi dibangun dengan jelas, positif, dan konsisten misalnya budaya kerja yang menekankan integritas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab individu maka ASN akan terdorong untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai tersebut, sehingga perilaku kerja mereka menjadi lebih disiplin. Sebaliknya, apabila budaya organisasi tidak terinternalisasi dengan baik atau bersifat permisif terhadap pelanggaran aturan, maka kedisiplinan pegawai akan cenderung rendah, karena tidak ada nilai kolektif yang mengikat perilaku kerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad. R, (2022), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di sektor pemerintahan, di mana nilai-nilai budaya kerja seperti tanggung jawab, kepatuhan, dan kerja sama terbukti mampu menumbuhkan kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan teori, hubungan antar variabel, asumsi logis, serta bukti empiris dari penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H₄: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai.

2.4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Lisa, (2024), gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang mampu menyesuaikan dengan tingkat kematangan dan kebutuhan ASN, serta menciptakan hubungan kerja yang komunikatif, suportif, dan bertanggung jawab. sebagai teladan, pengontrol, sekaligus motivator dalam pelaksanaan tugas.

Ketika pemimpin mampu menunjukkan kepemimpinan yang tegas namun adil, memberi arahan yang jelas, serta menerapkan aturan secara konsisten, maka ASN akan terdorong untuk bekerja secara tertib, hadir tepat waktu, mematuhi kebijakan organisasi, dan menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung permisif, tidak memberi keteladanan, atau tidak responsif terhadap pelanggaran, maka ASN akan cenderung abai terhadap aturan dan menunjukkan perilaku indisipliner. Berdasarkan teori yang relevan, hubungan logis antar variabel, serta dukungan dari penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai.

2.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak serta mengambil keputusan (Schein; Robbins), serta teori disiplin kerja yang menegaskan bahwa disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan dan kesadaran pegawai dalam menaati peraturan dan standar kerja yang berlaku, maka budaya organisasi yang kuat, konsisten, dan berorientasi pada nilai-nilai kedisiplinan diasumsikan mampu membentuk perilaku kerja pegawai yang tertib, patuh, dan bertanggung jawab.

Hubungan ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan yang tercermin melalui nilai keteladanan, komitmen, tanggung jawab, kerja sama, dan kepatuhan terhadap aturan—maka semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja pegawai. Asumsi tersebut diperkuat oleh berbagai hasil penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai baik pada organisasi sektor publik maupun sektor swasta. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₆: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai melalui Motivasi Kerja.

2.4.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk sikap serta

perilaku individu dalam organisasi (Schein; Robbins), serta teori motivasi kerja yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan selaras dengan nilai-nilai organisasi mampu meningkatkan dorongan intrinsik dan ekstrinsik pegawai (Maslow; Herzberg), dan teori disiplin kerja yang menegaskan bahwa disiplin merupakan wujud kepatuhan dan tanggung jawab pegawai terhadap peraturan dan standar kerja yang berlaku, maka budaya organisasi yang kuat, konsisten, dan berorientasi pada nilai-nilai kedisiplinan diasumsikan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Peningkatan motivasi kerja tersebut selanjutnya mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin, seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Hubungan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai. Asumsi tersebut diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja secara signifikan memengaruhi disiplin kerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₇: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai melalui motivasi kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada filosofi positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian yang bersifat kuantitatif (angka), kemudian dianalisis secara statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2020).

Dengan jenis penelitian yaitu asosiatif kausal. Penelitian asosiatif kausal merupakan penelitian yang menggunakan karakteristik sebab-akibat dari hubungan variabel independen atas variabel dependen (Ghozali, 2020). Penelitian asosiatif kausal dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) terhadap disiplin kerja pegawai (Y) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat, yang diukur melalui Motivasi Kerja (Z). Alat ukur penelitian ini yaitu kuesioner dan data yang diperoleh berupa jawaban dari para ASN terhadap pertanyaan yang diajukan.

3.2 Sumber Data

Jenis sumber data yang digunakan dalam proses penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang melibatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) secara langsung dengan menyebar angket, yang bertujuan untuk memperoleh informasi terkait variabel-variabel yang diteliti. Angket atau kuesioner yakni pertanyaan tertulis yang telah didesain dan Aparatur Sipil Negara (ASN) diminta untuk mengisi angket tersebut (Ghozali, 2020).

3.3 Lokasi Penelitian

Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat beralamat di Jalan Proklamasi No.17, Kwala Bingai, Kecamatan Stabat, Kabupaten Langkat, Sumatera Utara.

3.4 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan dalam rentang waktu selama 8 bulan, yaitu dari bulan Juli 2025 hingga Maret 2026. Berikut waktu dan tahapan penelitian yang penulis rencanakan:

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No.	Kegiatan	2025						2026		
		Jul	Agus	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar
1.	Penyusunan Proposal									
2.	Seminar Proposal									
3.	Pengumpulan									
4.	Analisis Data									
5.	Seminar Hasil									
6.	Pengajuan Meja Hijau									
7.	Meja Hijau									

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020). Penelitian ini

berfokus pada ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat untuk seluruh jabatan diseluruh unit kerja yang berjumlah 105 Orang.

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel menuju pada bagian dari populasi atau elemen dari populasi akan membentuk sampel agar peneliti dapat menarik kesimpulan untuk populasinya (Ghozali, 2020). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat yang berjumlah 105 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, maka teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (*census sampling*), yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, responden penelitian ini berjumlah 105 orang pegawai.

Tabel 3.2
Jumlah Populasi ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat

No.	Jabatan/Bagian	Jumlah ASN (Orang)	Status Kepegawaian
1.	Kepala Dinas	1	PNS
2.	Sekretariat (Sekretaris, Kasubag Keuangan & Kasubag Umum)	24	PNS & PPPK
3.	Bidang Lalu Lintas, Sarana dan Prasarana	27	PNS & PPPK
4.	Bidang Angkutan Darat dan Lalu Lintas	42	PNS & PPPK
5.	Bidang Perhubungan Laut dan Sungai	11	PNS & PPPK
Total		105	

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

3.6 Defenisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian berfungsi untuk memberikan penjelasan yang jelas dan terukur tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini terdiri atas empat variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja pegawai dan motivasi kerja. Pada penelitian ini definisi operasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.3
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi merupakan salah satu elemen fundamental yang membentuk identitas, karakter, dan arah perilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka nilai, keyakinan, norma, dan simbol yang menjadi pedoman perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. (Schein, 2022)	1.Nilai dan keyakinan bersama 2.Norma dan aturan tidak tertulis 3.Gaya kepemimpinan yang dihargai 4.Loyalitas dan komitmen pegawai 5.Kerjasama tim dan solidaritas	Skala Likert
Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam memengaruhi kinerja dan perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan mengacu pada cara atau pendekatan seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mengawasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. (Yukl, 2020)	1.Kemampuan Memberi Arahan Dan Visi 2.Kemampuan Memotivasi Dan Memberi Inspirasi 3.Keterbukaan Dalam Komunikasi 4.Pemberdayaan Dan Pelibatan Anggota Tim 5.Keadilan Dan Konsistensi Dalam Pengambilan Keputusan	Skala Likert
Disiplin Kerja Pegawai (Y)	Disiplin kerja dapat diartikan sebagai kesiapan dan kesediaan seorang pegawai untuk menaati semua ketentuan yang berlaku, baik dalam hal waktu, tanggung jawab, maupun etika kerja dalam melaksanakan tugas. (Hasibuan, 2023)	1. Ketaatan pada aturan/prosedur 2. Kehadiran tepat waktu 3. Kepatuhan terhadap pimpinan 4. Tanggung jawab 5. Sikap & etika kerja	Skala Likert

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran
Motivasi Kerja (Z)	Motivasi kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berperan sebagai pendorong internal yang memengaruhi semangat, inisiatif, dan kedisiplinan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. (Herzberg, 2021)	1. Kebutuhan Fisiologis 2. Keamanan Kerja 3. Hubungan Sosial 4. Pengakuan Dan Penghargaan 5. Pengembangan Diri	Skala Likert

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran skor penelitian dalam penelitian ini menggunakan skala Interval. Skala interval adalah skala pengukuran kuantitatif yang digunakan untuk mengukur variabel berdasarkan jarak (interval) yang sama antar nilai, tetapi tidak memiliki titik nol absolut. Artinya, angka nol pada skala interval bukan berarti “tidak ada”, melainkan hanya sebagai titik acuan. sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dalam penelitian ini terdapat lima kategori penilaian jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat, antara lain:

Tabel 3.4
Skala Likert

Jawaban	Score
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh dari seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), merupakan indikasi bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut sikapnya

semakin positif terhadap obyek yang ingin diteliti oleh penulis. Tujuannya untuk mengarahkan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjawab pertanyaan yang benar-benar menggambarkan kondisi Aparatur Sipil Negara (ASN).

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Masing-masing hipotesis akan dianalisis dengan menggunakan aplikasi perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.4 yang merupakan sebuah aplikasi analisis jalur untuk menguji hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini terdiri empat variabel. Yakni variabel bebas (independent) Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2), sedangkan variabel terikat (dependent) yaitu Disiplin Kerja Pegawai dan variabel pemediasi yaitu Motivasi Kerja.

3.8.1 Evaluasi Outer Model (*Measurement Model*)

Evaluasi outer model (*measurement model*) merupakan tahap awal dalam uji penelitian yang menerapkan penggunaan metode *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pengujian pada outer model memberikan nilai pada analisis validitas dan realibilitas. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk dengan variabel indikator melalui uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji validitas yang dilakukan pada *outer* model diuji dengan kriteria sebagai berikut:

1. *Convergent Validity* dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel dengan nilai *convergent validity* adalah $> 0,7$.
2. *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai $> 0,5$.

3. *Discriminant Validity* ialah pengujian yang menggunakan nilai cross loading, dimana *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya.
4. *Fornell Lacker* digunakan untuk meyakinkan validitas diskriminan, maka AVE untuk setiap variabel laten harus lebih tinggi dari pada R² dengan semua variabel laten lainnya.

Uji reliabilitas yang dilakukan pada outer model diuji dengan kriteria sebagai berikut:

1. Nilai Cronbach's Alpha > 0,7.
2. Nilai Composite Reliability > 0,7.

3.8.2 Uji Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Uji discriminant validity dapat juga dilakukan dengan menggunakan HTMT, dengan dasar pengambilan keputusan apabila nilai HTMT < 0.90 maka artinya *discriminant validity* telah tercapai atau memenuhi syarat dan pengujian dapat dilanjutkan pada tahap inner model.

3.8.3 Evaluasi Inner Model (*Structural Model*)

Evaluasi *inner model (structural model)* merupakan tahap kedua dalam uji penelitian yang menerapkan penggunaan metode *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Evaluasi ini bertujuan untuk memprediksi hubungan kausalitas atau hubungan sebab akibat antara variabel melalui R² value (*Coefficient of Determination*).

Pada penelitian ini terdapat kriteria pengujian *structural model* yang dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. R^2 value (*Coefficient of Determination*) yaitu jika nilai R^2 berada pada rentang nilai 0 sampai dengan 1 yang mana pada nilai 0,25 mengartikan tingkat keakuratan prediksi yang lemah; 0,50 mengartikan sedang; 0,75 mengartikan kuat.
2. Model fit yaitu suatu model dikatakan memenuhi kriteria apabila memiliki nilai $SRMR < 0,10$.
3. *Predictive relevance* Q^2 dapat dikatakan memenuhi syarat dan diterima apabila nilai Q^2 harus lebih besar dari 0 sehingga menunjukkan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktif pada suatu model. Sebaliknya, apabila Q^2 bernilai 0 atau di bawahnya maka tidak menunjukkan adanya relevansi prediktif pada suatu model.

3.8.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk menunjukkan hubungan yang telah dihipotesiskan dengan praktik simulasi. Uji hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping. Data yang digunakan untuk *bootstrapping* adalah data yang sudah dilakukan dalam tahapan *measurement*. Untuk tahap uji hipotesis berpacu terhadap tiga tahapan yaitu *path coefficient (Original Sample)*, *t-statistics*, dan *p-value*.

Berikut adalah rincian ketentuan dari masing-masing tahapan:

1. Pada nilai *path coefficient (Original Sample)* hasil yang memiliki tanda +1 mewakili hubungan positif yang kuat antar variabel, begitu juga sebaliknya jika hasil nilai *path coefficient* memiliki tanda -1 mewakili nilai negatif yang kuat antar variabel.
2. Pada tingkat signifikansi atau α (alpha) sebesar 5% (0,05) suatu variabel laten dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel laten lainnya apabila nilai *t-*

statistics bernilai sebesar $>1,96$. Sementara *t-statistics* yang bernilai $<1,96$ berarti bahwa antar variabel laten yang diuji kurang berpengaruh signifikan.

3. Pada nilai *p-value* $< 0,05$ dinyatakan bahwa variabel yang satu dapat mempengaruhi variabel lainnya. Sedangkan nilai *p-value* > 0.05 dinyatakan bahwa variabel yang satu tidak berpengaruh terhadap variabel yang lainnya.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, penulis memperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai, yang berarti semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk nilai-nilai kerja, etika, serta komitmen terhadap peraturan dan tanggung jawab, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja secara tertib dan sesuai standar yang berlaku.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kejelasan arah, serta menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan pegawai terhadap organisasi
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja yang teratur, konsisten, dan bertanggung jawab, sehingga menciptakan kebiasaan kerja yang positif. Kondisi tersebut pada akhirnya membentuk dorongan internal bagi pegawai untuk bekerja lebih baik, yang tercermin dalam meningkatnya disiplin kerja.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai, terbukti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan memiliki

peranan penting dalam meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, keteladanan, dan dorongan positif akan menumbuhkan rasa tanggung jawab serta kesadaran dalam menaati aturan dan menyelesaikan tugas dengan baik.

5. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, komunikasi yang jelas, dukungan, serta penghargaan atas kinerja pegawai akan menciptakan hubungan kerja yang positif dan meningkatkan kepercayaan pegawai, sehingga mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Budaya organisasi yang positif mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap instansi, sehingga pegawai termotivasi untuk menunjukkan perilaku disiplin dan berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya.
7. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai melalui Motivasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, perhatian, dan penghargaan atas kinerja bawahan akan menumbuhkan rasa semangat, tanggung jawab, serta kesadaran untuk menaati aturan kerja.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan dari hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran untuk menyempurnakan ini dan yang akan datang sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Pihak Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat disarankan untuk terus memperkuat budaya organisasi yang sudah ada dengan menanamkan nilai-nilai kerja yang positif seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, serta kerja sama tim. Pimpinan perlu memastikan bahwa seluruh pegawai memahami dan menerapkan nilai-nilai budaya kerja tersebut dalam aktivitas sehari-hari. Kegiatan seperti pelatihan, pembinaan internal, dan kegiatan kebersamaan dapat membantu memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, penting bagi manajemen untuk memberikan apresiasi terhadap pegawai yang konsisten menerapkan budaya kerja yang baik agar menjadi teladan bagi pegawai lainnya.

2. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan partisipatif. Pemimpin perlu menjadi teladan dalam kedisiplinan dan etos kerja, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui komunikasi terbuka dan dukungan terhadap bawahan. Selain itu, pimpinan sebaiknya lebih sering melakukan pendekatan personal, mendengarkan aspirasi pegawai, serta memberikan umpan balik positif agar tercipta hubungan kerja yang harmonis. Gaya kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan ketegasan dengan empati akan lebih efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan semangat kerja pegawai.

3. Disiplin Kerja Pegawai

Untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai, diperlukan sistem pengawasan dan evaluasi yang lebih terstruktur. Pimpinan dapat memperjelas aturan dan standar kerja,

serta menerapkan reward and punishment secara adil dan konsisten. Selain itu, organisasi perlu menumbuhkan kesadaran diri pegawai terhadap pentingnya kedisiplinan, bukan hanya karena pengawasan tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab profesional. Pembinaan rutin, sosialisasi nilai-nilai kedisiplinan, dan penegakan tata tertib yang transparan akan mendukung peningkatan disiplin kerja di lingkungan dinas.

4. Motivasi Kerja

Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat perlu terus berupaya meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin sebaiknya mampu mengenali faktor-faktor yang memotivasi pegawai, baik dari aspek intrinsik (seperti pengakuan, tanggung jawab, dan rasa bangga terhadap pekerjaan) maupun ekstrinsik (seperti gaji, fasilitas, dan tunjangan). Selain itu, program pelatihan dan pengembangan kompetensi juga perlu digiatkan agar pegawai merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang. Motivasi kerja yang tinggi akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja dan kedisiplinan pegawai secara keseluruhan.

8. Bagi Perusahaan (Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat)

Terdapat beberapa langkah yang dapat dijadikan pertimbangan oleh pihak Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat untuk meningkatkan efektivitas kinerja dan kedisiplinan pegawai, yaitu dengan memperkuat budaya organisasi dengan menanamkan nilai-nilai integritas, tanggung jawab, dan kerja sama dalam setiap kegiatan kerja. Budaya yang positif akan membentuk perilaku disiplin yang berkelanjutan di kalangan pegawai.

9. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas dan memperdalam penelitian dengan beberapa rekomendasi yaitu Menambahkan variabel lain seperti lingkungan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, atau kinerja pegawai agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan mampu menggambarkan faktor-faktor lain yang memengaruhi disiplin kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Z., Lubis. (2024). *Pengaruh Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pada Distrik Serdang - I PT. Perkebunan Nusantara III (Doctoral Dissertation, Universitas Medan Area)*
- Annisya R., Siagian. (2025). *Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Kantor Pt. Adzkia Masa Depan Medan (Doctoral Dissertation, Universitas Medan Area)*
- Baskoro Ahmad R., (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bintang Kencana (Doctoral Dissertation, Fe Universitas Satya Negara Indonesia Jakarta)*
- David B., & Zulkifli M. (2025). *Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Labuhanbatu*. Volume 14, Nomor 1, 27-87.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson Education.
- Dicky A. Vanjery. (2023). *Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri (Doctoral Dissertation, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)*
- Ghozali, Imam, 2020. *Desain Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*, Penerbit Yoga Pratama, Semarang.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2021). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hidayat, M., & Sari, A. (2021). *The Influence of Organizational Culture and Discipline on Work Motivation of Admin Staff at PT Mandarin Expert*. Jurnal Ilmu Manajemen, 8(2), 115–126. Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
- Ibrahim, & Herminawaty A. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja di Pt Pln (Persero) Up2d Makassar*. 7 (1), 01-10.

- Iman P., & Hapzi A., Endi R. (2023). *Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*. Vol. 4, No. 5.
- Lisa A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Panin) (Doctoral Dissertation, Fe Universitas Sema Semarang)*
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mikael. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Tarakan) ” (Doctoral Dissertation, Fakultas Ekonomi Universitas Borneo Tarakan)*
- Moch A., & Nugroho M. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Karya Niaga Abadi J&T Express Jawa Timur)*. Vol. 1, No. 4, 45-57.
- Muh I., Alimuddin & Megawhati A. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa*. Volume 18 Nomor 1.
- Nawawi, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rahmawati, N. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja (Perusahaan manufaktur otomotif di Surabaya)*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(2), 210–225. Universitas Nasional Manado.
- Ramadhan, T. G. (2023). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Motivasi Kerja di Kantor BPN Kota Serang*. *Jurnal JENIUS*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Boston: Pearson Education.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson Education.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2022). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sembiring, R. (2022). *The Influence of Participative Leadership Style and Work Discipline on Teacher Performance with Work Motivation as a Moderating Variable*. Jurnal Pendidikan dan Bisnis, 14(1), 33–47. STPI Pajak Medan.
- Siagian, S. P. (2020). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suci A. (2020). *Strategi Dinas Koperasi Dan Ukm Kabupaten Langkat Dalam Pengembangan Sektor Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Ukm) (Doctoral Dissertation, FEBI Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan)*
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, D. (2021). *The Influence of Motivation, Discipline and Competence on Work Motivation in Priangan, Jabar*. Jurnal Publik.
- Sutarto, B. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah*. Jurnal Administrasi dan Manajemen, 7(1), 45–57.
- Tika, P. (2021). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Umar, H. (2020). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirae G., & Ferdinand., Achmad S. (2022). *Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja melalui motivasi kerja DLHKP Kabupaten Gunung Mas*.2722-6727.

Yori T., Kusuma. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran (Doctoral Dissertation, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung)*

Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New York: Pearson Education.



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Mengisi Kuesioner Penelitian

SURAT PERMOHONAN MENGISI KUESIONER PENELITIAN

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/I Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Saya mengucapkan terima kasih atas keluangannya waktu Bapak/Ibu/Sdr, untuk mengisi kuesioner penelitian ini, Sebelumnya, izinkan saya memperkenalkan diri,

Nama : Alfi Khairani
NPM : 241805010
Program Studi : Magister Manajemen
Instansi : Universitas Medan Area

Dalam rangka penelitian Tesis Pascasarjana (S-2) Magister Manajemen, Universitas Medan Area dengan judul penelitian **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel pemediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Langkat”**, saya membutuhkan informasi agar terlaksananya penelitian ini, Maka dari itu, saya bermaksud meminta partisipasi dari Bapak/Ibu/Sdr. Untuk dapat mengisi kuesioner penelitian ini.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr. untuk meluangkan waktunya mengisi kuesioner penelitian ini dengan sejujur-jujurnya tanpa ada paksaan apapun. Satu jawaban dari Bapak/Ibu/Sdr. sekalian sangat berarti bagi peninjauan penelitian ini dan informasi yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner ini hanya digunakan sebagai bahan penelitian akademis tesis yang saya jamin kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Demikian surat permohonan ini saya sampaikan, atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr. dalam penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Alfi Khairani
NPM. 241805010

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Identitas Responden

- Nama :
- Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
- Usia :
- Jabatan :
- Lama bekerja :

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

Berilah tanda (✓) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan pendapat Anda.

Skala penilaian menggunakan Skala Likert sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

1. Disiplin Kerja Pegawai (Y)

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden
		SS	S	N	TS	STS	
Ketaatan terhadap peraturan							
1.	Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di instansi tempat saya bekerja.						
Kehadiran kerja							
2.	Saya hadir bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan						
Kepatuhan terhadap jam kerja							
3.	Saya tidak meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai						
Tanggung jawab							
4.	Saya bersedia menerima konsekuensi apabila tidak menjalankan tugas dengan baik						
Sikap & etika kerja							
5.	Saya berusaha menjaga sikap profesional selama bekerja.						

2. Budaya Organisasi (X1)

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden
		SS	S	N	TS	STS	
Nilai dan keyakinan bersama							
1.	Saya memahami nilai-nilai organisasi menjadikannya pedoman dalam bekerja.						
Norma dan aturan tidak tertulis							
2.	Saya berusaha menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang ada di instansi.						
Gaya kepemimpinan yang dihargai							
3.	Saya merasa gaya kepemimpinan pimpinan sesuai dengan kebutuhan pegawai.						
Loyalitas dan komitmen pegawai							
4.	Saya berkomitmen untuk tetap bekerja dengan sungguh-sungguh di instansi ini						
Kerja sama tim dan solidaritas							
5.	Solidaritas antarpegawai di instansi ini sudah terjalin dengan baik						

3. Gaya Kepemimpinan (X2)

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden
		SS	S	N	TS	STS	
Kemampuan memberi arahan dan visi							
1.	Pimpinan mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas kepada pegawai.						
Kemampuan memotivasi dan memberi inspirasi							
2.	Saya merasa termotivasi ketika pimpinan memberikan dukungan dan apresiasi.						
Keterbukaan dalam komunikasi							
3.	Pimpinan terbuka dalam menerima masukan dan kritik dari pegawai.						
Pemberdayaan dan pelibatan anggota tim							
4.	Pimpinan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.						
Keadilan dan konsistensi dalam pengambilan keputusan							
5.	Pimpinan bersikap adil dalam memberikan penilaian terhadap Motivasi Kerja.						

4. Motivasi Kerja (Z)

No.	Pernyataan	Frequency					Jumlah Responden
		SS	S	N	T	S	
Kebutuhan fisiologis							
1.	Saya merasa imbalan yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya.						
Keamanan kerja							
2.	Saya merasa aman dan nyaman bekerja di instansi ini.						
Hubungan sosial							
3.	Saya merasa didukung oleh rekan kerja ketika menghadapi kesulitan.						
Pengakuan dan penghargaan							
4.	Saya mendapatkan apresiasi ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.						
Pengembangan diri							
5.	Saya merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karier di instansi ini.						

Lampiran 3 Tabulasi Data Uji Angket

**Tabulasi Data Kuesioner Uji Validitas Dan Reliabilitas
Variabel Budaya Organisasi (X1)**

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
1	5	5	5	5	5	25
2	4	4	4	5	4	21
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	5	5	4	22
6	4	4	5	5	5	23
7	5	5	5	5	5	25
8	4	4	4	4	4	20
9	2	3	3	4	3	15
10	4	4	4	4	4	20
11	3	3	4	4	3	17
12	5	5	5	5	5	25
13	4	4	4	5	4	21
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	5	5	4	22
17	4	4	3	4	4	19
18	5	4	4	4	4	21
19	4	5	5	4	4	22
20	4	4	4	5	5	22
21	4	4	5	5	4	22
22	4	4	5	4	4	21
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	5	4	21
28	4	4	4	5	5	22
29	4	4	5	5	4	22
30	4	4	4	5	4	21
31	4	4	5	4	4	21
32	4	4	4	5	5	22
33	4	4	4	5	4	21
34	4	4	5	5	4	22
35	4	4	4	4	4	20
36	3	3	3	3	2	14

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	4	4	20
40	2	3	4	4	2	15
41	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	20
43	5	4	4	4	4	21
44	4	4	5	4	4	21
45	3	3	4	4	3	17
46	4	4	5	5	4	22
47	3	4	3	3	3	16
48	4	4	4	4	4	20
49	3	4	4	4	4	19
50	4	3	4	5	5	21
51	4	4	4	4	5	21
52	5	4	5	4	5	23
53	3	4	4	3	3	17
54	4	4	4	4	4	20
55	3	3	3	3	3	15
56	4	4	4	4	4	20
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	4	4	20
60	4	4	4	4	4	20
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	4	4	4	20
64	4	4	4	5	4	21
65	4	4	5	5	5	23
66	4	4	4	5	4	21
67	4	4	4	4	4	20
68	3	3	4	4	3	17
69	4	4	4	4	4	20
70	5	4	4	4	4	21
71	4	4	4	5	4	21
72	4	4	4	4	4	20
73	3	3	3	4	3	16
74	4	4	4	4	4	20
75	5	5	5	5	5	25
76	4	4	4	4	4	20

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
77	4	4	4	4	4	20
78	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	4	4	20
80	4	4	4	4	4	20
81	5	5	5	5	5	25
82	5	5	5	5	5	25
83	5	5	5	5	5	25
84	4	4	4	5	5	22
85	4	4	4	4	4	20
86	3	3	4	4	4	18
87	3	3	3	4	4	17
88	5	5	5	5	5	25
89	4	4	4	5	5	22
90	4	4	4	4	4	20
91	4	4	4	4	4	20
92	3	4	4	4	4	19
93	4	4	4	4	4	20
94	5	5	5	5	5	25
95	4	4	4	5	5	22
96	5	5	5	5	5	25
97	5	5	5	5	5	25
98	4	4	4	4	4	20
99	3	3	4	4	4	18
100	5	5	5	5	5	25
101	3	3	4	4	3	17
102	4	4	5	5	5	23
103	4	4	5	5	5	23
104	5	5	5	5	5	25
105	3	3	5	5	3	19

**Tabulasi Data Kuesioner Uji Validitas Dan Reliabilitas
Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)**

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
1	5	5	5	5	5	25
2	4	4	4	4	4	20
3	5	5	4	4	4	22

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

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
44	4	4	3	4	4	19
45	4	4	3	4	4	19
46	4	4	4	4	4	20
47	3	4	3	3	3	16
48	4	4	3	4	4	19
49	4	4	3	4	4	19
50	4	4	3	4	5	20
51	5	4	3	4	4	20
52	5	5	4	5	5	24
53	4	4	3	3	3	17
54	4	5	4	4	4	21
55	4	3	3	3	3	16
56	4	4	3	4	4	19
57	4	4	3	4	4	19
58	4	4	3	4	4	19
59	4	4	3	4	4	19
60	4	4	5	4	4	21
61	4	4	3	4	4	19
62	4	4	3	4	4	19
63	4	4	3	4	4	19
64	4	4	4	4	4	20
65	5	5	5	5	5	25
66	5	4	4	4	5	22
67	4	4	4	4	4	20
68	4	3	3	3	3	16
69	4	4	4	4	4	20
70	4	4	4	4	4	20
71	5	4	4	4	5	22
72	4	4	4	4	4	20
73	4	3	3	3	3	16
74	5	4	4	4	4	21
75	5	5	5	5	5	25
76	4	4	4	4	4	20
77	5	5	3	4	4	21
78	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	4	4	20
80	4	4	4	4	4	20
81	5	5	5	5	5	25
82	5	5	5	5	5	25
83	5	5	5	5	5	25

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
84	5	5	5	5	5	25
85	4	4	4	4	4	20
86	4	4	4	4	4	20
87	4	4	4	4	4	20
88	5	5	5	5	5	25
89	5	5	5	5	5	25
90	4	4	4	4	4	20
91	4	4	4	4	4	20
92	4	4	4	4	4	20
93	4	4	4	4	4	20
94	5	5	5	5	5	25
95	4	4	4	4	4	20
96	5	5	5	5	5	25
97	5	5	5	5	5	25
98	4	4	4	4	4	20
99	4	4	4	4	4	20
100	5	5	5	5	5	25
101	4	4	4	4	4	20
102	5	5	5	5	5	25
103	5	5	5	5	5	25
104	5	5	5	5	5	25
105	5	5	3	3	3	19

**Tabulasi Data Kuesioner Uji Validitas Dan Reliabilitas
Variabel Motivasi Kerja (Z)**

No.	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Total
1	5	5	5	5	5	25
2	4	5	5	4	4	22
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
5	4	5	4	4	4	21
6	4	4	4	5	5	22
7	5	5	5	5	5	25
8	4	4	4	4	4	20
9	3	3	3	5	5	19
10	4	4	4	4	5	21

No.	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Total
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	5	5	25
13	4	5	5	4	4	22
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	5	4	4	4	21
17	4	3	4	4	4	19
18	5	4	4	5	5	23
19	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	5	4	21
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	5	21
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	3	3	3	3	3	15
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	4	4	20
40	3	2	3	3	3	14
41	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	20
43	4	4	4	4	4	20
44	4	3	4	5	4	20
45	3	3	3	5	5	19
46	4	4	4	4	4	20
47	3	3	3	3	4	16
48	3	3	3	4	4	17
49	3	3	3	4	4	17
50	5	4	4	5	5	23

No.	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Total
51	4	4	4	5	4	21
52	5	4	5	5	5	24
53	3	3	4	3	3	16
54	4	4	4	4	4	20
55	3	3	3	3	3	15
56	4	4	4	4	4	20
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	4	4	20
60	4	4	4	4	4	20
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	4	4	4	20
64	4	4	4	5	5	22
65	5	5	5	5	5	25
66	4	4	4	5	5	22
67	4	4	4	5	5	22
68	3	3	3	4	4	17
69	4	4	4	4	4	20
70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	5	5	22
72	4	4	4	4	4	20
73	3	3	3	3	4	16
74	4	4	4	5	5	22
75	5	5	5	5	5	25
76	4	4	4	4	4	20
77	3	3	4	4	5	19
78	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	4	4	20
80	4	4	4	4	4	20
81	5	5	5	5	5	25
82	5	5	5	5	5	25
83	5	5	5	5	5	25
84	4	4	4	5	5	22
85	4	4	4	4	4	20
86	3	3	4	4	4	18
87	3	3	3	4	4	17
88	5	5	5	5	5	25
89	5	5	5	5	5	25
90	4	4	4	4	4	20

No.	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Total
91	4	4	4	4	4	20
92	4	4	4	4	4	20
93	4	4	4	4	4	20
94	5	5	5	5	5	25
95	4	4	4	4	4	20
96	5	5	5	5	5	25
97	5	5	5	5	5	25
98	4	4	4	4	4	20
99	4	4	4	4	4	20
100	5	5	5	5	5	25
101	4	4	4	4	4	20
102	5	5	5	5	5	25
103	5	5	5	5	5	25
104	5	5	5	5	5	25
105	3	3	3	5	5	19

**Tabulasi Data Kuesioner Uji Validitas Dan Reliabilitas
Variabel Disiplin Kerja Pegawai (Y)**

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
1	5	5	5	5	5	25
2	5	5	5	4	4	23
3	5	5	5	4	4	23
4	5	5	4	4	4	22
5	4	5	5	5	4	23
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	3	4	19
10	4	4	5	4	5	22
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	5	4	4	23
14	5	5	5	4	4	23
15	5	5	4	4	4	22
16	4	5	5	5	4	23

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
17	3	3	3	4	3	16
18	5	4	4	4	4	21
19	5	5	5	4	4	23
20	5	5	5	4	5	24
21	5	5	5	5	4	24
22	5	5	5	4	4	23
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	5	5	5	4	4	23
26	5	5	4	4	4	22
27	5	5	5	4	4	23
28	5	5	5	4	4	23
29	4	5	5	4	4	22
30	4	4	4	5	4	21
31	5	5	4	4	4	22
32	5	4	4	4	4	21
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	3	3	3	3	2	14
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	4	4	20
40	3	2	3	3	2	13
41	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	5	4	21
43	4	4	4	4	4	20
44	4	4	4	4	4	20
45	5	5	5	5	5	25
46	5	5	5	5	4	24
47	3	3	3	3	3	15
48	3	3	3	3	3	15
49	4	3	4	4	4	19
50	4	5	5	5	5	24
51	4	4	4	4	5	21
52	4	4	5	5	5	23
53	3	4	4	3	3	17
54	4	4	4	5	4	21
55	3	3	3	3	3	15
56	4	4	4	4	4	20

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	4	4	20
60	4	4	4	4	4	20
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	4	4	4	20
64	5	5	5	4	5	24
65	5	5	5	5	5	25
66	5	5	5	5	5	25
67	5	5	4	5	5	24
68	4	4	4	4	4	20
69	4	4	4	4	4	20
70	4	4	4	4	4	20
71	5	5	5	5	5	25
72	4	4	4	4	4	20
73	4	4	4	4	4	20
74	5	4	4	4	4	21
75	5	5	5	5	5	25
76	4	4	5	4	5	22
77	5	5	5	5	5	25
78	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	4	4	20
80	4	4	4	4	4	20
81	5	5	5	5	5	25
82	5	5	5	5	5	25
83	5	5	5	5	5	25
84	5	5	5	5	5	25
85	5	5	5	5	5	25
86	4	4	4	4	4	20
87	4	4	4	4	4	20
88	5	5	5	5	5	25
89	5	5	5	5	5	25
90	4	4	4	4	4	20
91	4	4	4	4	4	20
92	4	4	4	4	4	20
93	4	4	4	4	4	20
94	5	5	5	5	5	25
95	4	4	4	4	4	20
96	5	5	5	5	5	25

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
97	5	5	5	5	5	25
98	4	4	4	4	4	20
99	4	4	4	4	4	20
100	5	5	5	5	5	25
101	5	5	5	5	5	25
102	4	4	4	4	4	20
103	4	4	4	4	4	20
104	5	5	5	5	5	25
105	5	5	5	5	5	25

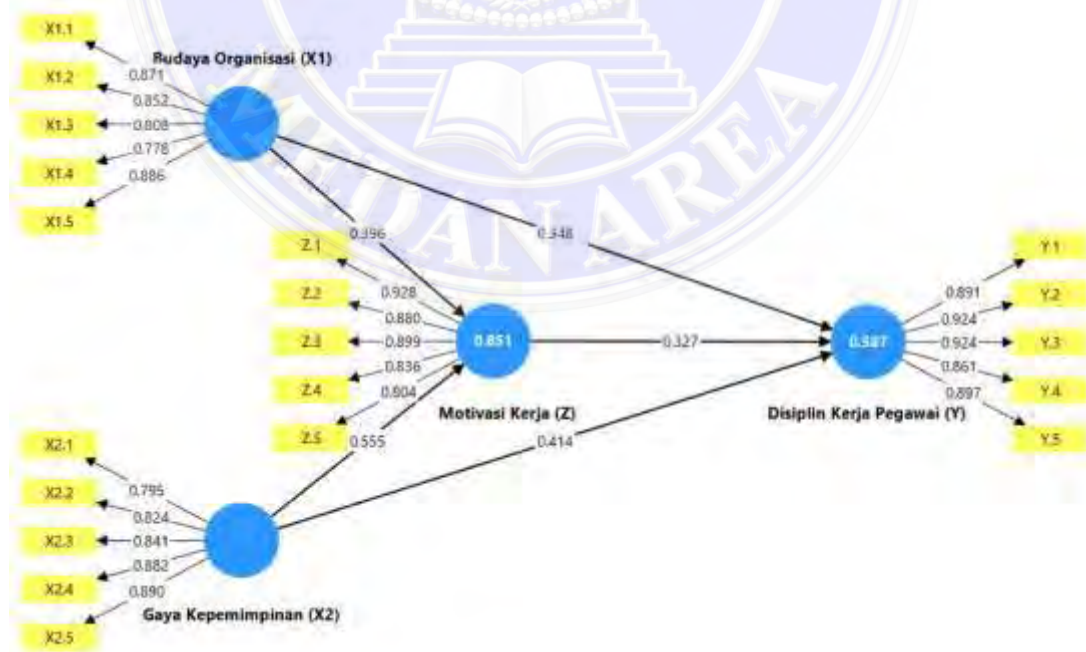


Lampiran 4 *Output SMARTPLS 4.1.1.4 Olah Data*

Analisis Deskriptif

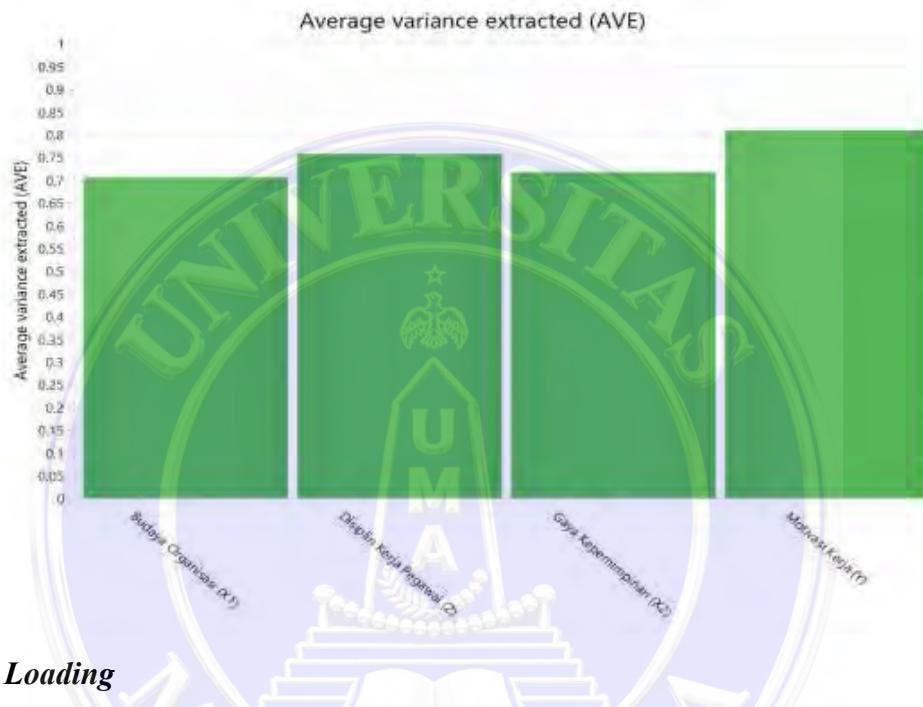
Name	No.	Type	Mis sings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér- von Mises p value
X1.1	1	MET	0	3.990	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.625	1.143	-0.469	0.000
X1.2	2	MET	0	4.010	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.525	0.710	0.011	0.000
X1.3	3	MET	0	4.219	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.552	-0.201	0.051	0.000
X1.4	4	MET	0	4.343	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.549	-0.746	-0.046	0.000
X1.5	5	MET	0	4.124	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.643	1.158	-0.557	0.000
X2.1	6	MET	0	4.333	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.529	-0.812	0.116	0.000
X2.2	7	MET	0	4.295	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.551	-0.542	0.005	0.000
X2.3	8	MET	0	3.800	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.773	-0.648	-0.010	0.000
X2.4	9	MET	0	4.152	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.582	1.183	-0.325	0.000
X2.5	10	MET	0	4.162	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.588	1.087	-0.336	0.000
Z.1	11	MET	0	4.057	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.583	-0.027	-0.006	0.000
Z.2	12	MET	0	4.038	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.631	0.351	-0.261	0.000
Z.3	13	MET	0	4.086	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.554	0.237	0.037	0.000
Z.4	14	MET	0	4.267	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.557	-0.423	-0.001	0.000
Z.5	15	MET	0	4.286	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.529	-0.515	0.152	0.000
Y.1	16	MET	0	4.371	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.606	-0.642	-0.404	0.000
Y.2	17	MET	0	4.371	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.636	0.639	-0.741	0.000
Y.3	18	MET	0	4.371	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.590	-0.669	-0.333	0.000
Y.4	19	MET	0	4.267	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.573	-0.459	-0.083	0.000
Y.5	20	MET	0	4.229	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.621	1.784	-0.687	0.000

Model Algoritma



Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X1)	0,756
Motivasi Kerja (Z)	0,758
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,767
Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,809

**Cross Loading**

Variabel	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (Z)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Disiplin Kerja Pegawai (Y)
X1.1	0,871	0,774	0,736	0,743
X1.2	0,852	0,706	0,700	0,776
X1.3	0,808	0,788	0,775	0,710
X1.4	0,778	0,709	0,713	0,789
X1.5	0,886	0,819	0,846	0,702
X2.1	0,762	0,709	0,795	0,793
X2.2	0,782	0,700	0,824	0,711
X2.3	0,717	0,733	0,841	0,709
X2.4	0,818	0,810	0,882	0,721
X2.5	0,826	0,858	0,890	0,745
Y.1	0,794	0,724	0,777	0,891
Y.2	0,709	0,722	0,759	0,924
Y.3	0,732	0,734	0,759	0,924
Y.4	0,765	0,707	0,774	0,861

Variabel	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (Z)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Disiplin Kerja Pegawai (Y)
Y.5	0,742	0,741	0,703	0,897
Z.1	0,848	0,928	0,822	0,782
Z.2	0,831	0,880	0,789	0,735
Z.3	0,844	0,899	0,817	0,798
Z.4	0,784	0,836	0,762	0,708
Z.5	0,727	0,804	0,732	0,711

Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (Z)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Disiplin Kerja Pegawai (Y)
Budaya Organisasi (X1)	0,840			
Motivasi Kerja (Z)	0,883	0,870		
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,878	0,903	0,847	
Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,700	0,743	0,751	0,900

Nilai Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X1)	0,895	0,897	0,923	0,756
Motivasi Kerja (Z)	0,919	0,920	0,940	0,758
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,901	0,903	0,927	0,767
Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,941	0,942	0,955	0,809

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Disiplin Kerja Pegawai (Y) <-> Budaya Organisasi (X1)	0,870
Gaya Kepemimpinan (X2) <-> Budaya Organisasi (X1)	0,872
Gaya Kepemimpinan (X2) <-> Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,889
Motivasi Kerja (Z) <-> Budaya Organisasi (X1)	0,757
Motivasi Kerja (Z) <-> Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,797
Motivasi Kerja (Z) <-> Gaya Kepemimpinan (X2)	0,815

R Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Motivasi Kerja (Z)	0,851	0,848
Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,587	0,575

Model Fit

Variabel	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,085	0,085

Predictive Relevance Q2

Variabel	Q ² predict	Hasil Uji
Motivasi Kerja (Z)	0,844	Relevan
Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,552	Relevan

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X1) -> Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,396	0,401	0,094	4,210	0,000
Budaya Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,348	0,308	0,202	3,237	0,012
Motivasi Kerja (Z) -> Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,327	0,316	0,198	3,656	0,008
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,555	0,550	0,095	5,831	0,000
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0,414	0,422	0,160	2,592	0,010

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,330	0,127	0,088	3,470	0,002
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Disiplin Kerja Pegawai (Y)	0,381	0,172	0,113	3,609	0,008