



PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA ORGANISASI: STUDI PADA APARATUR SIPIL NEGARA PEMERINTAH KABUPATEN TEGAL

Wiwit Wiharti¹⁾, Suliyanto²⁾, Dien Noviany Rahmatika³⁾

^{1,2,3)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasakti Tegal, Indonesia

¹⁾ wiwitwiharti40@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received:

July 29, 2026

Revised

September 20, 2026

Accepted:

September 25, 2026

Online available:

September 25, 2026

Keywords:

Work Discipline, Competence, Leadership, and Work Environment, Employee Performance Through Organizational Culture

*Correspondence:

Name: Wiwit Wiharti

E-mail:

wiwitwiharti40@gmail.com

Editorial Office

Ambon State Polytechnic

Center for Research and

Community Service

Ir. M. Putuhena Street, Wailela-

Rumahtiga, Ambon

Maluku, Indonesia

Postal Code: 97234

ABSTRACT

Introduction: Employee performance significantly influences the efficiency of public service delivery and organizational performance in the public sector. Using organizational culture as a mediating variable, this study examines how work discipline, employee competency, leadership, and work environment affect employee performance in the Tegal Regency Government.

Methods: The design used was quantitative explanatory. A five-point Likert-scale questionnaire was used to gather data from 190 government servants. The results were calculated using the Slovin formula from a population of 1,300 workers, and Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) in SmartPLS 4 was used for analysis.

Results: Employee competence has a substantial and statistically significant negative effect on employee performance, whereas leadership has a significant positive effect (path coefficients, t-statistics, and p-values are reported in the Results section). Work discipline and work environment do not have a significant effect on employee performance. All four exogenous variables (work discipline, employee competence, leadership, and work environment) have a significant effect on organizational culture, although work environment and leadership show a negative direction of influence. Organizational culture does not have a significant effect on employee performance and does not mediate the effect of the four exogenous variables on employee performance.

Conclusion: These findings indicate that employee performance in the public sector is determined more by effective leadership and well-targeted competence management, while organizational culture remains largely normative and has not yet functioned as a transformational mechanism linking managerial factors to performance.

PENDAHULUAN

Efektivitas pelayanan publik dan administrasi pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai negeri sipil (ASN). Kapasitas organisasi sektor publik untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif, efisien, dan akuntabel sangat penting bagi keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan pembangunan. Oleh karena itu, salah satu tujuan utama reformasi birokrasi Indonesia adalah meningkatkan kinerja pegawai. Dengan meningkatkan profesionalisme pegawai negeri sipil, memperkuat sistem manajemen sumber daya manusia, dan menciptakan budaya kerja yang berfokus pada pelayanan publik, pemerintah terus memajukan tata kelola pemerintahan yang baik.

Sebagai salah satu pemerintah daerah, Pemerintah Kabupaten Tegal bertanggung jawab untuk meningkatkan standar pelayanan publik dengan memaksimalkan produktivitas personel sipilnya. Metrik kinerja organisasi untuk periode 2022–2024 menunjukkan tren yang relatif meningkat, menurut Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Bappedalitbang Kabupaten Tegal Tahun 2022–2024 (Bappedalitbang Kabupaten Tegal, 2022, 2023, 2024). Namun demikian, kinerja individu pegawai yang optimal tidak sepenuhnya tercermin dalam peningkatan kinerja organisasi ini. Pada kenyataannya, sejumlah masalah masih terus ada, termasuk tingkat disiplin yang tidak konsisten, kesenjangan kemampuan staf, filosofi kepemimpinan yang berbeda dalam setiap struktur regional, dan lingkungan kerja yang tidak sepenuhnya memfasilitasi pelaksanaan pekerjaan yang efisien. Sebagai ilustrasi, capaian kinerja Inspektorat Kabupaten Tegal tercatat sebesar 99,53% (2022), 98,92% (2023), dan 99,20% (2024); RSUD dr. Soeselo sebesar 99,25% (2022), 97,02% (2023), dan 97,37% (2024); sedangkan Dinas Kesehatan menunjukkan lonjakan dari 94,23% (2022) dan 97,62% (2023) menjadi 112,21% (2024). Secara keseluruhan, rata-rata capaian kinerja Pemerintah Kabupaten Tegal meningkat dari sekitar 90% (2022) menjadi 91% (2023) dan 92% (2024). Variasi capaian antarinstansi ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi belum sepenuhnya mencerminkan kinerja individu pegawai secara merata. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel organisasi yang saling berinteraksi, di samping karakteristik individu.

Secara teoritis, *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) hal ini menunjukkan bagaimana dedikasi manusia, dukungan lingkungan organisasi, dan kejelasan tujuan semuanya memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Menurut gagasan ini, jika sebuah organisasi dapat menciptakan sistem kerja yang memfasilitasi pencapaian tujuan melalui penerapan disiplin kerja, pengembangan kompetensi, kepemimpinan yang efektif, dan lingkungan kerja yang menguntungkan, perilaku pegawai akan lebih terfokus. Keempat elemen ini memengaruhi perilaku individu dan pengembangan budaya organisasi di organisasi publik, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja pegawai.

Karena berkaitan dengan kepatuhan pegawai terhadap aturan, standar operasional, dan tugas pekerjaan, disiplin kerja merupakan komponen penting dari manajemen sumber daya manusia. Pegawai yang sangat disiplin biasanya mampu menyelesaikan tugas dengan cara yang bertanggung jawab, tepat waktu, dan konsisten. Kompetensi pegawai sama pentingnya dengan disiplin kerja dalam meningkatkan kualitas kinerja pekerjaan. Pegawai yang memiliki kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, bakat, dan sifat pribadi mampu melakukan pekerjaan mereka secara profesional sesuai dengan persyaratan organisasi. Selain itu, kepemimpinan sangat penting dalam mendorong organisasi, menawarkan bimbingan, inspirasi, dan menumbuhkan dedikasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan itu, tempat kerja yang ramah, aman, dan menyenangkan dikatakan dapat meningkatkan semangat dan mendorong produktivitas.

Hubungan antara disiplin kerja, kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai telah menjadi subjek beberapa studi sebelumnya. Namun, temuan-temuan ini masih kontradiktif. Kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh disiplin kerja, kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, menurut beberapa studi. Namun, studi lain menemukan bahwa dampak ini tidak selalu signifikan atau dipengaruhi oleh variabel organisasi seperti budaya organisasi. Perbedaan dalam temuan studi ini menunjukkan bahwa pengujian lebih lanjut dalam berbagai konteks organisasi diperlukan untuk menentukan hubungan antara faktor-faktor ini.

Masih ada kesenjangan studi tentang fungsi budaya organisasi sebagai variabel mediasi di samping hasil penelitian yang saling bertentangan. Penelitian yang secara bersamaan mengintegrasikan disiplin kerja, kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening masih relatif jarang, terutama di organisasi pemerintah daerah. Sebagian besar studi sebelumnya hanya melihat satu atau dua variabel

independen pada kinerja pegawai. Namun, budaya organisasi dianggap sebagai sistem yang dapat menghubungkan praktik kerja pegawai dengan aturan manajemen, sehingga menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.

Studi ini menawarkan kebaruan dalam menguji model struktural yang mengintegrasikan empat faktor manajerial yaitu disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam konteks Pemerintah Kabupaten Tegal, berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian ini. Diharapkan model ini akan meningkatkan studi manajemen sumber daya manusia di sektor publik dan menawarkan pengetahuan yang lebih mendalam tentang variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil.

Dengan menggunakan budaya organisasi sebagai variabel mediasi di Pemerintah Kabupaten Tegal, studi ini berupaya untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain memajukan teori manajemen sumber daya manusia, temuan penelitian ini diharapkan dapat dipertimbangkan oleh pemerintah daerah ketika mengembangkan kebijakan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai negeri sipil.

TINJAUAN PUSTAKA

Goal Setting Theory

Penelitian ini menggunakan **Goal Setting Theory** yang dikemukakan oleh Locke (1968) dan dikembangkan bersama Latham (1990) sebagai landasan teoritis. Menurut gagasan ini, menetapkan tujuan yang jelas, tepat, dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas seseorang. Pegawai yang menyadari tujuan organisasi akan lebih berdedikasi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, yang akan meningkatkan kinerja. Menurut teori penetapan tujuan, kemampuan organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang memfasilitasi pencapaian tujuannya, baik melalui disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, atau lingkungan kerja, berdampak pada pencapaian tujuan tersebut. Keempat elemen ini juga memengaruhi budaya organisasi di organisasi sektor publik, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja pegawai.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan pengetahuan dan keinginan pegawai untuk mengikuti semua kebijakan organisasi dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Selain menunjukkan komitmen terhadap aturan dan jadwal kerja, disiplin juga menunjukkan akuntabilitas pribadi untuk menyelesaikan tugas secara teratur. Sementara Rivai mengklarifikasi bahwa disiplin adalah cara bagi organisasi untuk meningkatkan pengetahuan pegawai tentang kepatuhan terhadap standar kerja, Hasibuan mengklaim bahwa disiplin adalah fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kepatuhan terhadap prosedur disiplin pegawai negeri sipil, absensi, ketepatan waktu, penyelesaian tugas tepat waktu, dan kepatuhan terhadap standar kehadiran adalah contoh disiplin kerja di organisasi pemerintah. Dedikasi pegawai untuk membantu pencapaian tujuan organisasi ditunjukkan oleh tingkat disiplin yang tinggi, yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan budaya organisasi. Meskipun beberapa penelitian menunjukkan efek yang berbeda berdasarkan variabel organisasi, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa disiplin kerja biasanya memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi Pegawai

Kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan, konsep diri, atribut, dan motivasi individu adalah kualitas mendasar yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas mereka secara efisien. Kompetensi, menurut Spencer & Spencer, adalah yang membedakan mereka yang berkinerja biasa-biasa saja dari mereka yang dapat berkinerja sangat baik. Selain itu, Wibowo mengklarifikasi bahwa kompetensi mengacu pada kapasitas pegawai untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan persyaratan organisasi.

Kompetensi pegawai di organisasi sektor publik mencakup keterampilan manajerial, sosiobudaya, dan teknis. Untuk memberikan layanan publik secara profesional, fleksibel, dan berorientasi pada hasil, pihak berwenang harus memiliki ketiga kualitas ini. Pegawai yang berkompetensi tinggi biasanya lebih kreatif, membuat pilihan yang bijak,

dan menyelesaikan tugas secara efisien, yang semuanya meningkatkan budaya organisasi dan kinerja secara keseluruhan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk membujuk, membimbing, dan menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Badu dan Djafri mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memotivasi dan membimbing orang untuk berkolaborasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, Fahmi menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengawasi, mengelola, dan membimbing pelaksanaan tugas sesuai dengan strategi organisasi.

Kepemimpinan dalam organisasi pemerintah melibatkan lebih dari sekadar mengeluarkan perintah; itu juga melibatkan pengembangan komunikasi, penetapan tanggung jawab, pemberian contoh, dan pemupukan suasana kerja yang positif. Budaya organisasi yang sehat, motivasi pegawai yang lebih tinggi, dan peningkatan kinerja organisasi semuanya dimungkinkan dengan kepemimpinan yang efektif. Akibatnya, efektivitas reformasi birokrasi dan peningkatan standar layanan publik sangat bergantung pada kepemimpinan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, yang mengelilingi pegawai saat mereka menjalankan pekerjaan mereka. Menurut Afandi, lingkungan kerja mencakup sejumlah elemen yang dapat memengaruhi produktivitas dan kenyamanan di tempat kerja, seperti pencahayaan, keamanan, hubungan antar rekan kerja, dan fasilitas kantor. Sementara lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan moral dan produktivitas pegawai, lingkungan kerja yang baik akan menyediakan budaya kerja yang nyaman sehingga pegawai dapat menjalankan tanggung jawab mereka secara efisien.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan model struktural penelitian, hubungan antarvariabel dirumuskan secara eksplisit ke dalam hipotesis berikut. Kelompok pertama menguji pengaruh langsung disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi; kelompok kedua menguji pengaruh langsung kelima variabel tersebut (termasuk budaya organisasi) terhadap kinerja pegawai; dan kelompok ketiga menguji peran mediasi budaya organisasi.

H1: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

H2: Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

H5: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H6: Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H7: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H8: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H9: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H10: Budaya organisasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

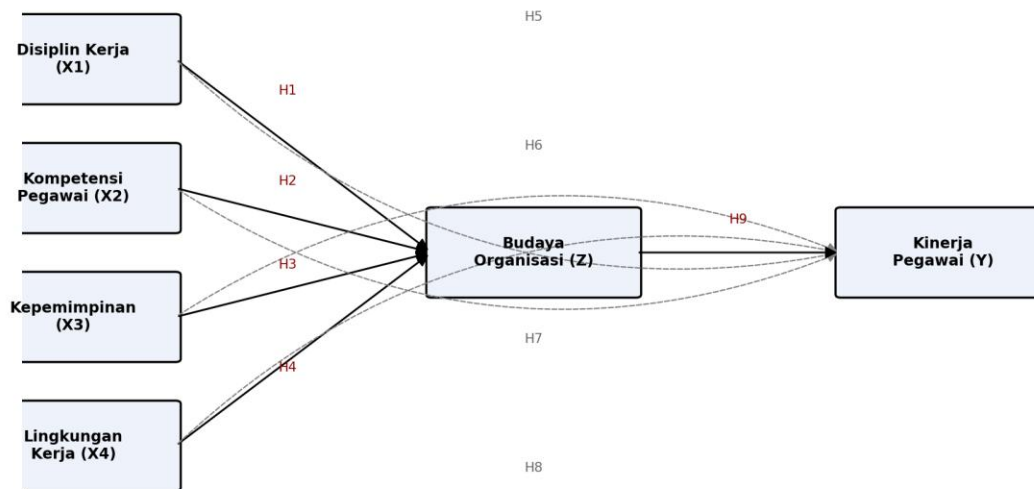
H11: Budaya organisasi memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.

H12: Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H13: Budaya organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kerangka hipotesis di atas digambarkan pada model struktural penelitian (Gambar 1), yang menunjukkan jalur H1–H9 sebagai pengaruh langsung dan H10–H13 sebagai pengaruh tidak langsung (mediasi) melalui budaya organisasi.

Gambar 1. Model Struktural dan Hipotesis Penelitian



Keterangan: garis penuh = pengaruh langsung (H1-H9); garis putus-putus = jalur yang mendasari pengujian mediasi (H10-H13, melalui Z)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori, yang berupaya memanfaatkan pengujian hipotesis untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi disiplin kerja (X_1), kompetensi pegawai (X_2), kepemimpinan (X_3), dan lingkungan kerja (X_4). Budaya organisasi (Z) berperan sebagai variabel intervening, sedangkan kinerja pegawai (Y) merupakan variabel dependen.

Penelitian dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten Tegal dengan populasi sebanyak 1.300 Aparatur Sipil Negara (ASN). Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*error tolerance*) sebesar 7%, sehingga diperoleh sebanyak 190 responden.

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

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (*error tolerance*)

Perhitungan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{1300}{1 + 1300(0,07)^2} = \frac{1300}{7,37} = 176,39$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel minimum adalah 176,39 atau dibulatkan menjadi 176 responden. Jumlah responden dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 190 pegawai, lebih tinggi dari jumlah minimum hasil perhitungan Slovin, sebagai buffer untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak kembali atau tidak memenuhi kriteria analitis serta untuk meningkatkan keterwakilan data.

Kuesioner tertutup didistribusikan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal hingga terkumpul 190 responden sesuai jumlah sampel yang ditetapkan. [Catatan bagi penulis: dokumen sumber tidak merinci teknik penarikan sampel probabilitas (mis. proportional random sampling per perangkat daerah); mohon nyatakan secara eksplisit teknik yang digunakan (misalnya simple random sampling atau accidental/insidental sampling) agar bagian metode dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.]

Kuesioner dengan skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), digunakan untuk mengumpulkan data primer untuk penelitian ini. Instrumen penelitian dibuat menggunakan indikasi untuk setiap variabel yang diambil dari penelitian sebelumnya.

Dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4, Pemodelan Persamaan Struktural–Kuadrat Terkecil Parsial (SEM-PLS) digunakan untuk menganalisis data. Berikut adalah salah satu cara untuk merumuskan model struktur penelitian:

Persamaan Model Struktural

Persamaan pertama:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon_1$$

Persamaan kedua:

$$Y = \beta_5 X_1 + \beta_6 X_2 + \beta_7 X_3 + \beta_8 X_4 + \beta_9 Z + \varepsilon_2$$

Keterangan:

X_1 = Disiplin Kerja

X_2 = Kompetensi Pegawai

X_3 = Kepemimpinan

X_4 = Lingkungan Kerja

Z = Budaya Organisasi

Y = Kinerja Pegawai

β = Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

ε = Error

Pengujian model eksternal digunakan untuk mengevaluasi model dan meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Model bagian dalam kemudian diperiksa menggunakan nilai koefisien determinasi (*R-Square*), *Predictive Relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* berdasarkan nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*.

Koefisien determinasi dihitung menggunakan persamaan:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2}$$

Sedangkan nilai Predictive Relevance (Q^2) dihitung dengan persamaan:

$$Q^2 = 1 - \Pi(1 - R_i^2)$$

Hipotesis diterima pada tingkat signifikansi 5% karena kriteria pengujian hipotesis penelitian didasarkan pada nilai statistik $t > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan faktor-faktor termasuk jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama pengabdian, dan unit kerja, karakteristik responden penelitian ditampilkan. Tujuan penyajian karakteristik responden adalah untuk memberikan gambaran umum profil Aparatur Sipil Negara (ASN) sampel penelitian Pemerintah Kabupaten Tegal.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	108	56,8
	Perempuan	82	43,2
Usia	25–34 Tahun	42	22,1
	35–44 Tahun	89	46,8

	45–54 Tahun	48	25,3
	≥55 Tahun	11	5,8
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	18	9,5
	Diploma (D3)	37	19,5
	Sarjana (S1)	104	54,7
	Pascasarjana (S2)	31	16,3
Masa Kerja	<5 Tahun	27	14,2
	5–10 Tahun	49	25,8
	>10 Tahun	114	60,0
Jabatan	Staf/Pelaksana	121	63,7
	Jabatan Fungsional	45	23,7
	Jabatan Struktural	24	12,6
Jumlah		190	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi *outer model* bertujuan Untuk mengevaluasi validitas konstruk dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit digunakan dalam proses pengujian. Jika nilai outer loading suatu konstruk lebih dari 0,70, nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50, nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,70, dan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70, maka dianggap memenuhi persyaratan.

Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Pengujian *convergent validity* dicapai dengan membandingkan nilai outer loading (loading factor) setiap indikator terhadap konstraknya sendiri dibandingkan konstruk lain, sebagaimana ditunjukkan pada matriks cross loading (Tabel 3). Menurut temuan analisis, setiap indikator menghasilkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya sendiri dibandingkan pada konstruk lain, sehingga dinilai memenuhi persyaratan validitas konvergen dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Selain itu, validitas konvergen juga dinilai menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

No.	Variabel	Nilai AVE	Kriteria	Keterangan
1	Disiplin Kerja (X1)	0,63	> 0,50	Valid
2	Kompetensi Pegawai (X2)	0,69	> 0,50	Valid
3	Kepemimpinan (X3)	0,68	> 0,50	Valid
4	Lingkungan Kerja (X4)	0,64	> 0,50	Valid
5	Budaya Organisasi (Z)	0,69	> 0,50	Valid
6	Kinerja Pegawai (Y)	0,73	> 0,50	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah (2026)

Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk memastikan setiap konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang cukup terhadap konstruk lainnya. Pengujian dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu analisis cross loading dan kriteria Fornell-Larcker. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai loading suatu indikator terhadap konstraknya sendiri lebih besar dibandingkan terhadap konstruk lain (Tabel 3), dan apabila akar kuadrat nilai AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Tabel 4).

Tabel 3.

Hasil Uji Validitas Diskriminan (Cross Loading)

Indikator	X1	X2	X3	X4	Y	Z
X1_1	0,692	-0,543	0,412	-0,397	0,617	0,321
X1_2	0,876	-0,430	0,009	-0,211	0,466	0,709
X1_3	0,979	-0,627	0,257	-0,313	0,692	0,612
X1_4	0,887	-0,482	-0,041	-0,215	0,464	0,766
X1_5	0,816	-0,779	0,608	-0,695	0,889	0,640
X1_6	0,851	-0,584	0,356	-0,418	0,675	0,441
X1_7	0,719	-0,514	0,481	-0,118	0,642	0,036
X1_8	0,756	-0,303	-0,051	-0,098	0,362	0,631
X1_9	0,831	-0,471	0,302	-0,256	0,587	0,514
X1_10	0,709	-0,310	0,109	0,132	0,389	0,145
X1_11	0,626	-0,255	0,106	0,137	0,332	0,081
X2_1	-0,587	0,813	-0,523	0,606	-0,748	-0,351
X2_2	-0,632	0,826	-0,471	0,654	-0,731	-0,403
X2_3	-0,521	0,791	-0,612	0,577	-0,695	-0,268
X2_4	-0,498	0,782	-0,443	0,618	-0,663	-0,319
X2_5	-0,780	0,844	-0,518	0,507	-0,782	-0,372
X2_6	-0,417	0,750	-0,448	0,623	-0,596	-0,416
X2_7	-0,555	0,943	-0,815	0,753	-0,897	-0,225
X2_8	-0,114	0,712	-0,912	0,701	-0,700	0,189
X2_9	-0,496	0,836	-0,526	0,611	-0,714	-0,336
X2_10	-0,548	0,864	-0,482	0,637	-0,759	-0,401
X2_11	-0,603	0,818	-0,445	0,574	-0,701	-0,297
X2_12	-0,452	0,774	-0,398	0,543	-0,655	-0,241
X2_13	-0,684	0,749	-0,266	0,737	-0,688	-0,928

X3_1	0,325	-0,644	0,828	-0,587	0,734	-0,084
X3_2	0,287	-0,593	0,861	-0,611	0,768	-0,052
X3_3	0,334	-0,712	0,884	-0,656	0,803	-0,103
X3_4	0,241	-0,578	0,809	-0,542	0,698	-0,071
X3_5	0,301	-0,637	0,852	-0,603	0,744	-0,094
X3_6	0,278	-0,621	0,837	-0,589	0,721	-0,082
X4_1	-0,289	0,713	-0,655	0,814	-0,742	-0,391
X4_2	-0,317	0,746	-0,621	0,832	-0,761	-0,422
X4_3	-0,348	0,692	-0,587	0,788	-0,706	-0,367
X4_4	-0,281	0,734	-0,643	0,851	-0,779	-0,441
X4_5	-0,303	0,718	-0,612	0,823	-0,753	-0,416
X4_6	-0,326	0,701	-0,598	0,804	-0,727	-0,382
Y1	0,681	-0,842	0,774	-0,726	0,884	0,412
Y2	0,704	-0,816	0,791	-0,731	0,903	0,438
Y3	0,662	-0,785	0,748	-0,694	0,851	0,391
Y4	0,615	-0,742	0,703	-0,667	0,827	0,372
Y5	0,693	-0,831	0,784	-0,714	0,891	0,421
Y6	0,676	-0,802	0,759	-0,703	0,865	0,406
Z1	0,581	-0,438	-0,086	-0,451	0,424	0,871
Z2	0,624	-0,462	-0,051	-0,436	0,448	0,889
Z3	0,596	-0,415	-0,074	-0,472	0,431	0,844
Z4	0,639	-0,481	-0,098	-0,493	0,456	0,903
Z5	0,611	-0,447	-0,063	-0,468	0,439	0,856

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026).

Tabel 4.

Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	X1	X2	X3	X4	Y	Z
X1	0,792					
X2	-0,634	0,828				
X3	0,281	-0,716	0,820			
X4	-0,336	0,851	-0,755	0,797		

Y	0,713	-0,911	0,811	-0,797	0,825	
Z	0,640	-0,489	-0,034	-0,485	0,445	0,853

Catatan: angka pada diagonal (dicetak tebal secara konseptual) merupakan akar kuadrat AVE masing-masing konstruk. Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026).

Cronbach's Alpha

Selain validitas, kualitas instrumen juga dievaluasi melalui pengujian reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Suatu konstruk dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih tinggi dari 0,70. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5.

Nilai Cronbach's Alpha

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
1	Disiplin Kerja (X1)	0,91	> 0,70	Reliabel
2	Kompetensi Pegawai (X2)	0,90	> 0,70	Reliabel
3	Kepemimpinan (X3)	0,89	> 0,70	Reliabel
4	Lingkungan Kerja (X4)	0,86	> 0,70	Reliabel
5	Budaya Organisasi (Z)	0,91	> 0,70	Reliabel
6	Kinerja Pegawai (Y)	0,88	> 0,70	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5, nilai Cronbach's Alpha seluruh konstruk berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal (reliabilitas) yang baik. Dokumen sumber tidak melaporkan nilai Composite Reliability secara terpisah dari Cronbach's Alpha.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi *inner model* bertujuan untuk memastikan apakah hubungan antar variabel laten dapat dijelaskan oleh model struktural, digunakan koefisien determinasi (R-Square) dan relevansi prediktif (Q²) menggunakan prosedur PLSpredict. Tingkat sejauh mana faktor eksogen dapat menjelaskan variabel endogen dalam model penelitian ditentukan oleh hasil evaluasi model struktural.

Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengukur seberapa baik faktor eksogen dapat menjelaskan perubahan pada faktor endogen. Nilai R-Square yang kuat, sedang, dan lemah masing-masing adalah 0,75, 0,50, dan 0,25..

Tabel 6.

Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square	Kategori
Budaya Organisasi	0,911	0,910	Kuat
Kinerja Pegawai	0,958	0,957	Kuat

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah (2026)

Menurut Tabel 6, variabel Budaya Organisasi memiliki nilai R-square sebesar 0,911, yang berarti bahwa disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, dan lingkungan kerja menjelaskan 91,1% variasi dalam budaya organisasi. Faktor-faktor yang tidak termasuk dalam model penelitian memiliki dampak pada 8,9% sisanya.

Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai R-square sebesar 0,958, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi menjelaskan 95,8% variasi dalam kinerja pegawai. Faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini memiliki dampak pada 4,2% sisanya. Nilai R-Square yang sangat tinggi pada kedua konstruk endogen tersebut perlu dicermati lebih lanjut karena berpotensi mengindikasikan tumpang tindih antarkonstruk (construct overlap), multikolinearitas antarvariabel eksogen, atau common method bias mengingat seluruh data dikumpulkan melalui kuesioner self-report pada satu titik waktu (single time-point, single-source). Pemeriksaan nilai Variance Inflation Factor (VIF) antarindikator dan antarkonstruk eksogen disarankan untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas yang berlebihan.

Predictive Relevance (Q^2)

Selain koefisien determinasi, kemampuan prediksi model dievaluasi menggunakan nilai Q^2_{predict} melalui prosedur PLSpredict pada SmartPLS 4. Nilai Q^2_{predict} yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap data observasi, sedangkan perbandingan nilai RMSE (Root Mean Square Error) model PLS-SEM dengan model regresi linear (LM) digunakan untuk menilai stabilitas prediktif model. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7.

Hasil Uji Q-Square (PLSpredict)

Variabel Endogen	Q^2_{Predict}	PLS-SEM RMSE	PLS-SEM MAE	LM RMSE	LM MAE
Budaya Organisasi (Z)	0,891	0,333	0,176	1,007	0,751
Kinerja Pegawai (Y)	0,948	0,229	0,135	1,004	0,903

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4, 2026

Hasil uji relevansi prediktif menggunakan PLSpredict menunjukkan bahwa nilai Q^2_{predict} untuk variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai masing-masing sebesar 0,891 dan 0,948. Karena kedua nilai tersebut jauh lebih besar dari nol (dan bahkan melampaui ambang batas 0,35 untuk kategori relevansi prediktif besar), model penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang kuat terhadap kedua variabel endogen. Nilai RMSE model PLS-SEM juga lebih rendah dibandingkan nilai RMSE model regresi linear (LM) pembanding, yang mengindikasikan stabilitas prediktif model PLS-SEM yang baik. Perlu dicatat bahwa Q^2_{predict} mengukur relevansi prediktif model terhadap data observasi menggunakan prosedur holdout sample, bukan proporsi variasi yang dijelaskan sebagaimana R^2 , sehingga tidak dapat diinterpretasikan sebagai persentase informasi yang dijelaskan oleh model.

Goodness Fit Model

Hasil evaluasi model internal juga menunjukkan kelayakan model secara keseluruhan. Kapasitas model penelitian yang baik untuk menggambarkan hubungan antar variabel ditunjukkan oleh nilai R-Square yang tinggi dan Predictive Relevance (Q^2) yang positif. Akibatnya, model struktural yang dibangun memenuhi persyaratan kelayakan dan dapat digunakan untuk menguji ide penelitian.

Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan subsampel sebanyak 5.000, sebagaimana disyaratkan dalam analisis SEM-PLS. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung (H1–H9) disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8.

Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	Disiplin Kerja (X1) → Budaya Organisasi (Z)	0,720	6,834	0,000	Diterima
H2	Kompetensi Pegawai (X2) → Budaya Organisasi (Z)	0,393	2,150	0,032	Diterima
H3	Kepemimpinan (X3) → Budaya Organisasi (Z)	-0,908	7,767	0,000	Diterima
H4	Lingkungan Kerja (X4) → Budaya Organisasi (Z)	-1,263	16,158	0,000	Diterima
H5	Disiplin Kerja (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0,244	1,857	0,063	Ditolak
H6	Kompetensi Pegawai (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	-0,311	4,234	0,000	Diterima
H7	Kepemimpinan (X3) → Kinerja Pegawai (Y)	0,619	2,411	0,016	Diterima
H8	Lingkungan Kerja (X4) → Kinerja Pegawai (Y)	0,122	0,436	0,663	Ditolak
H9	Budaya Organisasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,217	0,952	0,341	Ditolak

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keempat variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (H1–H4 diterima). Disiplin kerja ($\beta = 0,720$; $t = 6,834$; $p = 0,000$) dan kompetensi pegawai ($\beta = 0,393$; $t = 2,150$; $p = 0,032$) berpengaruh positif, sedangkan kepemimpinan ($\beta = -0,908$; $t = 7,767$; $p = 0,000$) dan lingkungan kerja ($\beta = -1,263$; $t = 16,158$; $p = 0,000$) justru berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi. Nilai koefisien lingkungan kerja yang melebihi -1 tergolong tidak lazim dan perlu dicermati lebih lanjut, kemungkinan terkait dengan multikolinearitas antarvariabel eksogen sebagaimana telah disinggung sebelumnya.

Pada model kedua, kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H7 diterima; $\beta = 0,619$; $t = 2,411$; $p = 0,016$), sedangkan kompetensi pegawai berpengaruh negatif dan signifikan (H6 diterima dengan arah berlawanan dari yang dihipotesiskan; $\beta = -0,311$; $t = 4,234$; $p = 0,000$). Disiplin kerja ($\beta = 0,244$; $t = 1,857$; $p = 0,063$), lingkungan kerja ($\beta = 0,122$; $t = 0,436$; $p = 0,663$), dan budaya organisasi ($\beta = 0,217$; $t = 0,952$; $p = 0,341$) tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H5, H8, dan H9 ditolak).

Uji Mediasi

Pengujian peran mediasi budaya organisasi terhadap pengaruh keempat variabel eksogen pada kinerja pegawai dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan melihat nilai indirect effect. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9.

Hasil Uji Mediasi (Pengaruh Tidak Langsung)

Hipotesis	Pengaruh Tidak Langsung	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H10	Disiplin Kerja (X1) → Budaya Organisasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,156	1,088	0,277	Ditolak
H11	Kompetensi Pegawai (X2) → Budaya Organisasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,085	1,460	0,144	Ditolak
H12	Kepemimpinan (X3) → Budaya Organisasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	-0,197	0,817	0,414	Ditolak
H13	Lingkungan Kerja (X4) → Budaya Organisasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	-0,274	0,967	0,334	Ditolak

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh jalur mediasi memiliki nilai p di atas 0,05 dan nilai t-statistic di bawah 1,96 (H10–H13 seluruhnya ditolak). Dengan demikian, budaya organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, maupun lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal. Temuan ini mengindikasikan bahwa keempat variabel eksogen tersebut memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, bukan melalui mekanisme budaya organisasi sebagai variabel intervening.

Pembahasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keempat variabel eksogen (disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, dan lingkungan kerja) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (H1–H4 didukung), meskipun arah pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi bernilai negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada konteks Pemerintah Kabupaten Tegal, penguatan kepemimpinan dan perbaikan lingkungan kerja belum tentu berjalan seiring dengan penguatan budaya organisasi formal, dan perlu ditelaah lebih lanjut apakah hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dominan atau dengan cara budaya organisasi diukur dalam instrumen penelitian.

Pada model kedua, kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H7 didukung), sedangkan kompetensi pegawai justru menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan (H6 didukung dengan arah berlawanan dari yang dihipotesiskan). Temuan mengenai kompetensi ini merupakan fenomena empiris yang menarik karena secara teori kompetensi seharusnya meningkatkan kinerja. Kondisi ini mengindikasikan kemungkinan penempatan pegawai yang belum optimal berdasarkan kompetensi (person-job fit), implementasi hasil pendidikan dan pelatihan yang belum maksimal di tempat kerja, atau ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan. Disiplin kerja dan lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H5 dan H8 tidak didukung), yang mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap aturan serta kondisi fisik dan nonfisik tempat kerja belum menjadi faktor penentu utama kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal.

Budaya organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H9 tidak didukung), sehingga budaya organisasi juga tidak memediasi pengaruh keempat variabel eksogen terhadap kinerja pegawai (H10–H13 tidak didukung). Temuan ini sejalan dengan Goal Setting Theory (Locke & Latham, 1990) yang menekankan bahwa pencapaian kinerja individu lebih dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, komitmen terhadap tujuan, kemampuan individu, dan umpan balik atas hasil kerja, dibandingkan oleh nilai-nilai budaya organisasi semata. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi di Pemerintah Kabupaten Tegal masih berfungsi sebagai nilai normatif dan administratif, dan belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi mekanisme yang mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung.

KESIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki dampak yang cukup besar namun negatif terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Di sisi lain, kinerja pegawai tidak banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja atau disiplin kerja. Selain itu, telah ditunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, kompetensi pegawai, dan disiplin kerja semuanya berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, meskipun arah pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi negatif. Namun, di Pemerintah Kabupaten Tegal, budaya organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Temuan studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan faktor yang paling menentukan dalam peningkatan kinerja pegawai, sedangkan kompetensi pegawai yang tidak selaras dengan kebutuhan pekerjaan justru berasosiasi dengan penurunan kinerja, sehingga pengelolaan kompetensi—termasuk kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dan tuntutan tugas—perlu dievaluasi ulang secara cermat oleh Pemerintah Kabupaten Tegal. Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, dalam model ini, tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (lihat Tabel 8), sehingga budaya organisasi juga tidak berperan sebagai mediator (lihat Tabel 9). Untuk memungkinkan kinerja pegawai yang lebih baik, Pemerintah Kabupaten Tegal disarankan memperkuat kepemimpinan partisipatif, mengevaluasi kembali kesesuaian program pengembangan kompetensi agar sesuai dengan kebutuhan riil pekerjaan, dan memperkuat pemantauan implementasi nilai-nilai budaya organisasi secara konsisten. Untuk menciptakan model yang lebih lengkap, disarankan agar studi di masa mendatang memperluas objek studi untuk mencakup instansi pemerintah lainnya dan memasukkan variabel tambahan yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.

REFERENCES

- Catatan bagi penulis: daftar pustaka berikut disarankan disusun ulang mengikuti satu gaya sitasi yang konsisten (misalnya APA 7th), dengan format nama penulis, tahun, judul, nama jurnal, volume, nomor, halaman, dan DOI yang seragam pada seluruh entri. Pastikan setiap teori dan hasil penelitian yang dirujuk dalam teks (misalnya Rivai, Hasibuan, Spencer & Spencer, Wibowo, Badu & Djafri, Fahmi, Afandi) tercantum lengkap dalam daftar ini.
- Achmad Afzan Arslan Djunaid, Mahirun, Danang Satrio (2024), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (ASN Pemerintah Kota Pekalongan), *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.5No.2 (2024), DOI: <https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v5i2.9422>
- Agus Purwanto, Masduki Asbari, Mirza Prameswari, Mohamad Ramdan, Samuel Setiawan (2020), Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas, *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, Vol. 9 No. 01 (2020). DOI: <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Ajijah Jumani, Zahara Tussoleha Rony, Adi Wibowo Noor Fikri, Dewi Puspaningtyas Faeni, Indah Rizki Maulia (2024), Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Jatimulya, *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen (JIEM)*, Vol. 2 No. 2 (Februari 2024), e-ISSN: 3025-7859, DOI: 10.61722/jiem.v2i2.978.
- Ardiansyah Saputra, Syarif Ali (2022), Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penurunan Disiplin Kerja Pegawai pada Kelompok Hukum Organisasi dan Kepegawaian pada Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian (BPPSDMP) Kementerian Pertanian RI di Jakarta, Owner: *Riset & Jurnal Akuntansi*, e-ISSN: 2548-9224, p-ISSN: 2548-7507, Volume 6, Nomor 2, April 2022. DOI : <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.807>
- Asbullah, Suharno (2022), Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kinerja Pegawai UPT-KPHP Tana Tidung, Ideas: *Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, e-ISSN: 2656-940X, p-ISSN: 2442-367X Volume 8, Nomor 1, Februari 2022. DOI: 10.32884/ideas.v8i1.589
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Tegal (2022), *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Bappedalitbang Kabupaten Tegal Tahun 2022*, Pemerintah Kabupaten Tegal.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Tegal (2023), *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Bappedalitbang Kabupaten Tegal Tahun 2023*, Pemerintah Kabupaten Tegal.

- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Tegal (2024), *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Bappedalitbang Kabupaten Tegal Tahun 2024*, Pemerintah Kabupaten Tegal.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Tegal (2021), *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Bappedalitbang Kabupaten Tegal Tahun 2021*, Pemerintah Kabupaten Tegal.
- Berliana Febrianti, Ni Nyoman Sawitri, Dovina Navanti, Hapzi Ali, Muhammad Asif Khan (2024), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1A, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. 2 No. 8, Agustus (2024), Hal. 1028-1042 e-ISSN: 3021-8365
- Deni Sulistiawan, Sukisno S. Riadi, Siti Maria (2017), The influence of organizational culture and work environment on employee performance (Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai)., *K I N E R J A* Volume 14 (2) 2017, 61-69, <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Dian Wirtadipura (2021), Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT SDN Cilayang Guha, DESANTA, *Indonesian Of Interdisciplinary Journal* P-ISSN=274-337 Volume 2, Nomor 1 September 2021 VDOI:<https://doi.org/10.26740/jekobi.v6n1.p95-101>
- Haerati, Muh. Ferils, Iwan Adinugroho (2023), Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sulawesi Barat, Volume 25 Issue 4 (2023) Pages 667-678 FORUM EKONOMI: *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* ISSN: 1411-1713 (Print) 2528-150X (Online)
- Hastuti Mulang (2023), Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 6 No 1, Januari 2023 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259 DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.894>
- Helma Laila Putri, Uus Mohammad Darul Fadli (2024), Analisis Kompetensi Pegawai JNE Karawang, *Jurnal Economina* e-ISSN: 2963-1181 Volume 2, Nomor 6, Juni 2023 Homepage: ejournal.45mataram.ac.id/index.php/economina
- Hepiana Patmarina, Nuris Sanida, Moh. Oktaviannur, Satrio Danang Cahyo Harsinto (2024), Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kabupaten Pringsewu. *JURNAL EKONOMIKA45* Vol 11 No. 2 (Juni 2024) – E-ISSN:2798-575X ; P-ISSN:2354-6581.
- Irawanto, Saputra, Ayuningtyas, & Priono (2024), Pengaruh Disiplin Pegawai dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Pegawai melalui Penerapan Absensi Online di Kantor Kecamatan Banjarbaru Selatan Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Volume 8 No. 1 Maret 2024 ISSN: 2549-3477 e-ISSN: 2623-1077, DOI : <https://doi.org/10.35130/jrimk>.
- John EHJ. FoEh, Eliana Papote (2021), Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Kepolisian Daerah NTT, *ULTIMA Management* | ISSN 2085-4587
- Khoirunnisa (2023), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Dinas Pariwisata Kota Medan, Maneggio: *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol. 6 No. 2 (2023), Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. DOI: 10.30596/maneggio.v6i2.15923.
- Lisnawati, Rukaya, & Muin (2024), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara, *Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR), Jurnal Manajemen dan Organisasi Review* E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130 (Vol 6, No 1, Mei 2024), DOI:10.47354/mjo.v6i1.758.
- Marhamah Izat Rodliyah, Musliyah, Sunarti (2024), Memahami Konsep Kompetensi Pegawai Sebagai Bagian dari Perencanaan SDM, CEMERLANG: *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis* Vol.4, No.3 Agustus 2024 e-ISSN: 2962-4797; p-ISSN: 2962-3596, Hal 127-135 <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3015>
- Niswaton Nur Naimah, Anik Nurhidayati (2023), Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai UPT Puskesmas Kecamatan Sulang Kabupaten Rembang. *JIIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* (eISSN: 2614-8854) Volume 6, Nomor 5, Mei 2023 (3427-3432).
- Rantung, Dotulong, & Saerang (2023), Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Minahasa Tenggara, *Jurnal EMBA*, Vol. 11 No. 4, DOI:<https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.52253>.
- Reffi Oktavi¹, Jhon Fernos (2023), Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang, *Jurnal Economina*, Vol.2, No.4, April 2023, e-ISSN:2963-1181. DOI: <https://doi.org/10.55681/economina.v2i4.492>
- Refni YuliaReza & Maizul Rahmizal(2023), Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat, *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, Vol. 2 No. 2 (Januari–Juni 2023), hlm. 303–313. DOI: 10.56799/ekoma.v2i2.1408.

- Santi Sarip & Mustangin (2023), Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT ABC Persada, *Jurnal Manajemen Diversitas* ISSN 3746-5764 Vol. 3, No. 1, Mei 2023 pp. 95-111.
- Sapitri, D., & Pancasasti, R. (2021). Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Pegawai. *Technomedia Journal*, 6(2), 252–262.
- Sefia Tiara Putri (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Work Environment dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Empiris Pada PT. Sumber Makmur Anugerah Textile), *Jurnal Universitas Muhammadiyah Magelang*.
- Shaqila Dwi Anggraini, Zahara Tussoleha Rony, Rycha Kuwara Sari (2024), Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan, *Jurnal Kajian Manajemen dan Teknologi (JKMT)*, Vol. 2 No. 1, Januari 2024, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia. DOI: 10.38035/jkmt.v2i1
- Sri Adrianti Muin, Andi Farisniah Anwar, Ade Irma Suryani (2023), Lingkungan Kerja dan Kompetensi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Makassar; Motivasi Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 6 No 2, Juni 2023 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259 DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1038>
- Subandi, Ratnasari, Nasrul, Munzir, Ciptono, & Arianto (2023), Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Penghargaan, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal DIMENSI*, Vol. 12 No. 1, DOI: 10.33373/dms.v12i1.5519.
- Suharti, L., & Suliyanto. (2012). *The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty*. World Business Institute Australia. <https://scholar.google.com/scholar?q=+intitle:%22The%20effects%20of%20organizational%20culture%20and%20leadership%20style%20toward%20employee%20engagement%20and%20their%20impacts%20toward%20employee%20loyalty%22>
- Syifa Awaliya, Hermin Endratno (2023), Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, Vol. 5 No. 3, 278–287. DOI: 10.32639/jimmba.v5i3.170.
- Theresia Lounggina Luisa Peny, Alvonso Fanisius Gorang, Hermayanti (2023), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Partisipatif, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 9 No. 1 (2023), p-ISSN 2622-8327 / e-ISSN 2089-5364, DOI: 10.5281/zenodo.7639373
- Theresia Lounggina Luisa Peny, Hermyn B. Hina, M. E. Perseveranda (2024), Pengaruh Kompetensi Pegawai, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Alor, *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 10 No. 12 (Juni 2024). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13295037>
- Tiya Eka Safitri, Alum Kusum, Rahayu Setianingsih, Yuslim (2024), Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Pertanahan dan Tata Ruang Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau Pekanbaru, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA* e-ISSN: 2962-0708 Vol. 3 No. 1 (Maret 2024) Hal 306-323, Universitas Muhammadiyah Riau.
- Umu Kulsum, Rachma Indrarini (2023), Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan, *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam* e-ISSN: 2686-620X Volume 6 Nomor 1, Tahun 2023, Halaman 95–101,
- Werni Sarumaha (2022), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi (JAMANE)* Vol. 1, No. 1, Mei (2022), IPage 28-36 P-ISSN (2829-8888) & E-ISSN (2829-8462)
- Yana Rosdiana, Suryanto Suryanto, Muhammad Yusuf Alhadihaq (2023), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Solokan Jeruk, Professional: *Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, Vol. 10 No. 2 (2023), hlm. 767–774. DOI: <https://doi.org/10.37676/professional.v10i2.4056>.