

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA KANTOR KELURAHAN TEGAL SARI – I  
KECAMATAN MEDAN AREA**

**TESIS**

**Oleh**

**SINUR NORMA LINCE**

**N P M : 1610101016**



**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN MEDAN  
2018**

## ABSTRAK

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR KELURAHAN TEGAL SARI – I KECAMATAN MEDAN AREA

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area . Setelah dirumuskan masalah penelitian dan hipotesis maka dilakukan pengujian hipotesis. Metode yang digunakan adalah metode survey dengan sensus. Kemudian, data ditabulasi dan dianalisis menggunakan regresi ganda dengan alat bantu komputasi SPSS versi 19.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja sebesar 0,239 termasuk rendah. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap disiplin kerja sebesar = 0.546 termasuk kategori kuat. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar = 0.330 termasuk kategori sedang. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja sebesar = 0.317 termasuk kategori sedang. Pengaruh disiplin terhadap kinerja sebesar 0.304 termasuk kategori sedang. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebesar =  $0,330 + 0,386 = 0,716$  kuat artinya variabel yaitu disiplin kerja justru memperkuat terhadap kinerja. Artinya, budaya organisasi yang didukung disiplin kerja akan semakin memperkuat pencapaian kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebesar  $0,317 + 0,624 = 0,941$  termasuk kategori kuat. Artinya, variabel intervening yaitu disiplin kerja justru memperkuat terhadap kinerja pegawai. Artinya, disiplin kerja yang dimiliki pegawai akan semakin memperkuat pencapaian kinerja pegawai.

**Kata kunci :** Budaya organisasi, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi pasti mempunyai *human capital*. Perlu disadari bahwa organisasi pada dasarnya terdiri dari sekumpulan individu-individu yang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, tidaklah berlebihan bila sumber daya yang berupa para pegawai merupakan aset penting keunggulan bersaing bagi organisasi pada saat ini. Ketika teknologi mengalami kemajuan yang sangat pesat, dan berbagai sumber daya lain semakin berkembang dan menyita banyak perhatian, ada faktor krusial lain yang sering dilupakan oleh organisasi yaitu para pegawai organisasi tersebut. Padahal para pegawai inilah yang menentukan jalannya organisasi tersebut.

Untuk dapat meningkatkan kontribusi para pegawai kepada organisasi atau perusahaan, maka organisasi perlu melakukan berbagai upaya yang mendukung bagi peningkatan kinerja atau prestasi kerja para pegawainya. Berbagai literatur dalam bidang manajemen telah menunjukkan pentingnya pembahasan tentang kinerja sebuah organisasi. Simamora (2004) menjelaskan faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawai berkarya dan menggunakan informasi tersebut untuk memastikan bahwa pelaksanaannya telah memenuhi standar dan mengalami peningkatan sepanjang waktu. Penjelasan ini memberikan bukti tentang pentingnya organisasi untuk memperhatikan masalah kinerja atau prestasi kerja para pegawainya.

Menurut Panjaitan (2017) pembangunan aparatur negara diarahkan untuk meningkatkan kualitas aparatur agar memiliki sikap dan perilaku antara lain; pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan dan kewibawaan sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat. Sejalan dengan itu perlu diupayakan peraturan yang rasional dan mengikat dalam mengatur setiap pegawai

selaku Aparatur Negara yang baik dan berwibawa sehingga terlaksana penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat dengan baik.

Untuk mencapai sasaran tersebut, semua unsur aparatur pemerintahan perlu memiliki budaya organisasi, iklim organisasi dan disiplin yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab selaku Aparatur Sipil Negara, sehingga hasil akhir tersebut akan mampu meningkatkan kinerja dari masing-masing pegawai. Secara sederhana kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Biasanya pegawai yang memiliki kinerja tinggi disebut sebagai pegawai yang produktif dan sebaliknya pegawai yang tidak mencapai standar dikatakan sebagai pegawai tidak produktif atau kinerja rendah.

Dengan demikian kinerja pegawai tidak semata-mata merupakan hasil yang bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif dari suatu pekerjaan tertentu. Program penilaian kinerja yang objektif memberikan dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan insentif atau siapa yang harus memperbaiki kinerjanya.

Sehubungan dengan itu setiap pegawai dituntut untuk mampu meningkatkan kinerjanya dalam rangka untuk memenuhi sasaran prestasinya yaitu pengembangan karir. Sementara itu peningkatan dan perbaikan kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Parwanto dan Wahyuddin (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi pegawai dalam rangka peningkatan kinerjanya adalah: (a) faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama pegawai, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi. Jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya;

(d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Dalam perkembangannya organisasi ini akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengolahan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu : *Human Resource Departement*. Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur penunjang organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (atribut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan) atau potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dipahami bahwa budaya organisasi serta disiplin kerja merupakan hal yang esensial bagi kemajuan organisasi. Di kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area budaya organisasi belum berjalan dengan baik dimana secara psikologi tidak adanya ketentraman didalam bekerja, dikarenakan pekerjaan tertumpuk pada seseorang. Pembagian wewenang yang sudah jelas namun kesadaran dan tanggung jawab belum terpupuk. Karena kondisi seperti ini, sehingga hubungan dan interaksi sosial sesama pegawai kurang harmonis.

Hasibuan ( 2005 ) menyatakan disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma –norma sosial yang berlaku.Sedangkan di kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area kedisiplinan dalam kehadiran sangat kurang, tidak adanya kesadaran dari para pegawai untuk menaati peraturan. Adakalanya pegawai keluar/masuk kantor tidak sesuai dengan waktunya, bahkan menjadi rutinitas. Sehingga pekerjaan tidak terselesaikan.

Mangkunegara (2005) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Di kantor kelurahan tegal sari – I kecamatan

medan area, hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas masih belum dapat diukur secara kolektif. Dari kesadaran untuk menaati peraturan masih kurang dan bekerja belum sepenuh hati.

Timpe ( 1993) iklim organisasi adalah serangkaian lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan kolektif dan berbagai orang yang melaksanakan pekerjaan didalam lingkungan organisasi dan sekaligus adanya saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain dengan tujuan tertentu. Di kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area persepsi antara pegawai masih berbeda – beda sehingga pelaksanaan program organisasi kurang berhasil dan tidak kondusif bagi para pegawai.

Dengan adanya masalah tersebut di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Seperti yang telah dikemukakan pada latar belakang, Adapun Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pada Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pada Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pada kantor Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pada kantor Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area?

6. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area sebagai variabel intervening?
7. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area sebagai variabel intervening?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja.
2. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap disiplin kerja.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.
7. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan masalah peningkatan kinerja pegawai.
2. Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi organisasi-organisasi yang ada sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja para pegawainya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **2.1. Kinerja Pegawai**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam pengertian bebas, kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing - masing organisasi kerja (Simamora, 1995 ; Nawawi, 1997; Prawirosentono, 1999). Berdasarkan pengertian ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan kata lain bila kinerja perorangan baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik (Prawirosentono, 1999).

Pada umumnya kinerja (*job performance*) diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Meier dan juga Vroom dalam As'ad, 1999). Kinerja Sumber Daya Manusia menurut Mangkunegara (2005) merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Mangkunegara (2005) mengartikan, "Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Selanjutnya, Nawawi (2005) menyatakan bahwa, "Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/non material".

Mathias dan Jackson (2006) berpendapat bahwa, "Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan



meliputi elemen sebagai berikut: (1) kuantitas dari hasil, (2) kualitas dari hasil, (3) ketepatan waktu dari hasil, (4) kehadiran, dan (5) kemampuan bekerja sama".

Menurut Simanjuntak (2005), "Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dan sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu".

Sedangkan Foster dan Seeker (2001) mengutarakan bahwa, "Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan". Para pimpinan perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidak sama.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa, "Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja adalah ; (a) Variabel individual, meliputi: sikap, karakteriatik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya; (b) Variabel Situasional, Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi), Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial".

Siagian (2000) menyatakan bahwa "Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu ; (a) Faktor Kemampuan, Pengetahuan : Pendidikan, Pengalaman, Latihan dan Minat, Ketrampilan: Kecakapan dan Kepribadian; (b) Faktor Motivasi, Kondisi Sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan serikat kerja, Kebutuhan Individu: fisiologis, sosial dan egoistik, Kondisi fisik: lingkungan kerja.

### **2.1.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui

penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi.

Menurut Sofyandi (2008), "Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai". Mondy dan Noe (2005) menyatakan bahwa, "*Performance appraisal is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance*". (Penilaian Kinerja adalah satu sistem formal dari review dan evaluasi individu atau kinerja tugas tim).

Menurut Werther and Davis (1996), "*Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance*". (Penilaian Kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja pekerjaan individual).

Mathias dan Jackson (2006) menyatakan bahwa, "Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Mc Gregor (1972) mengatakan bahwa "Para manajer merasa tidak nyaman manakala dirinya berperan memainkan peranan Tuhan". Apa yang dimaksud oleh Mc Gregor adalah perbuatan menilai seseorang bawahan untuk sama dengan memainkan peran Tuhan dalam menentukan nasib seseorang. Untuk itu, Mc Gregor menasehatkan agar para manajer menerapkan konsep filosofis yang sangat dikenal yang dikemukakan oleh Pieter Drucker, yaitu *Management By Objective* (MBO).

Pendapat lain dikemukakan Bernardin dan Mussel [1993], ia mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja ; (a) Quality, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan ; (b) Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, Timeliness, Cost-effectiveness, Need for supervision, Interpersonal Impact.

Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.1.3. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai. Menurut Rivai (2004), "Beberapa manfaat penilaian kinerja adalah; (a) Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan pegawai; (b) Perbaikan Kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai; (c) Penyesuaian Kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upah, bonus, atau kompensasi; (d) Keputusan Penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja, (e) Pelatihan dan Pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; (f) Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti, (g) Ketidakakuratan Informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia; (h) Evaluasi Proses *Staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia; (i) Menjamin Penempatan Kerja yang Adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi; (j) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

Menurut Armstrong (2002), Manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama. Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didaya gunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja pegawai.

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2002). Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu pegawai. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), system komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan

kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Kemampuan

Secara psikologis (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Timple dalam Mangkunegara (2006) menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal:

1. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1. Pengertian Budaya**

Budaya (*culture*) berasal dari perkataan latin *colere* yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan dan mengembangkan, terutama mengolah atau bertani. Atau bisa juga diartikan sebagai segala daya dan aktivitas untuk mengolah dan mengubah alam. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

Menurut Edward Taylor dalam Sobirin (2007), budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Sedangkan menurut Stoner dalam Moeldjono (2003), budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat.

### **2.2.2. Pengertian Organisasi**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani organon yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Ketika seorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lebih mudah dan lebih efektif. Itulah sebabnya organisasi sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins dalam Sobirin (2007), organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut Bernard dalam Tika (2006) organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.

### **2.2.3. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi.

Menurut Peter F. Drucker dalam Tika (2006), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota- anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Victor S.L Tan dalam Tunggal (2007) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, core values dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah.

Jadi dari pendapat ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

### **2.2.4. Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Stephen dalam Tika (2006) adalah:

1. Inisiatif Individual. Yaitu Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau tujuan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau tujuan organisasi

serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

### 3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

### 4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan

### 5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan

### 6. Kontrol. Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi.

### 7. Identitas

Dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu

## **2.2.5 Fungsi Budaya Organisasi**

Tika, (2006) dalam bukunya *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Organisasi* menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi.

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari



komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau organisasi. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasinya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya organisasi besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai organisasi tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan

anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi

### **2.2.6. Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Ada beberapa poin yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Poin tersebut adalah:

#### **1. Lingkungan usaha**

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah dan lain-lain. Untuk itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi kondisi tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya

#### **2. Nilai-nilai**

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya dan dapat dijadikan harapan pelanggan untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

#### **3. Panutan atau keteladanan**

Panutan bisa berasal dari pendiri organisasi, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Panutan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan

tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

#### 4. Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi dalam rangka memberikan bagi anggotanya.

#### 5. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu

### **2.3. Iklim Organisasi**

#### **2.3.1 Definisi iklim organisasi**

Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim yang berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral, atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, oleh karena itu organisasi harus mempunyai iklim yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng.

Dengan mengacu pada Mas'ud (2004) maka iklim organisasi disini diartikan sebagai kesan, harapan, dan perasaan yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang berpengaruh terhadap hubungan antara bawahan dan atasan dan hubungan antara pegawai dengan rekan sekerjanya maupun hubungan dengan orang-orang di unit kerja lain. Iklim organisasi dapat juga berarti persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasi yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi (Reichers & Schneider 1990).

Iklim organisasi selalu terkait dengan sikap-sikap yang lazim, nilai-nilai, norma-norma, dan perasaan-perasaan yang dimiliki para pekerja suatu organisasi yang mana situasi ini sebagian besar dihasilkan dari interaksi antara struktur organisasi dengan tujuan, kebutuhan dan kemampuan individu atau kelompok. (Payne & Pugh 1976).

Secara etimologi iklim dapat diartikan suasana, keadaan (Fazri, 2001 :370). Artinya bahwa suasana ataupun keadaan organisasi secara internal maupun secara eksternal. Iklim organisasi erat kaitannya dengan beberapa dimensi yang terdapat di lingkungan organisasi. Menurut Salusu(2000: 353 ) ada dua iklim organisasi yang harus diperhatikan yang erat kaitannya dengan suasana lingkungan organisasi, yakni 1) dimensi tersedianya sumber daya yaitu mempersoalkan ada atau tidaknya sumber daya layanan yang diperlukan organisasi, 2) dimensi kompleksitas, yaitu melihat sejauh mana tingkat homogenitas dan kontraksi lingkungan organisasi.

Eksistensi sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dan Pengaruh lingkungan internal organisasi dan Pengaruh lingkungan eksternal organisasi. Organisasi atau departemen tidak akan dinamis dan berkembang apabila organisasi selalu tidak bersifat terbuka terhadap lingkungannya. Setiap organisasi selalu mengadakan interaksi kepada setiap lingkungannya, iklim internal secara organisatoris, maupun melakukan interaksi secara individual terhadap anggotanya. Organisasi selalu menginginkan posisinya eksis di tengah-tengah masyarakat. Eksisnya visi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan programnya menunjukkan bahwa iklim organisasi tersebut menunjukkan adanya keharmonisan antara sesama pemimpin maupun bawahannya.

Menurut pendapat Timpe(1993:4) Iklim organisasi itu adalah merupakan serangkaian lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan kolektif dan berbagai orang yang melaksanakan pekerjaan di dalam lingkungan organisasi tersebut dan sekaligus adanya saling memPengaruhi antara satu yang lain dengan tujuan tertentu. Sedangkan menurut pendapat Steers(1985:120) bahwa iklim organisasi adalah sifat-sifat ataupun ciri-ciri yang dirasakan dalam organisasi, terdapat lingkungan kerja yang saling melaksanakan

tugas yang cenderung dapat mempengaruhi perilaku setiap orang yang berada dalam lingkungan organisasi itu.

### 2.3.2 Teori tentang iklim organisasi

Menurut Litwin & Stinger (dalam Werther & Davis 1989) iklim kerja merupakan sesuatu yang dapat dirasakan secara langsung ataupun tidak langsung oleh orang-orang yang ada dalam lingkungan kerja tersebut. Iklim kerja merupakan suatu konsep yang :

1. Memungkinkan untuk menganalisa faktor-faktor penentu tingkah laku yang tergerakkan dalam situasi sosial yang kompleks.
2. Menyederhanakan masalah dalam rangka pengukuran faktor-faktor situasional dengan membiarkan orang-orang dalam situasi tersebut menghayati pengalaman-pengalamannya dalam bekerja.
3. Memungkinkan mengembangkan pengaruh situasi secara keseluruhan sehingga dapat dikategorikan, juga dapat dibuat suatu perbandingan lingkungan atau situasi secara silang.

Iklim organisasi menurut mereka dapat dikatakan sebagai “*personality*” organisasi, sehingga iklim organisasi dapat dipakai untuk mengartikan situasi, yang pada umumnya merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan suasana yang dianggap dapat mempengaruhi tingkah laku para anggota organisasi, seperti: pembatasan-pembatasan, sistem penilaian, sistem hadiah dan hukuman. Ditekankan pula bahwa kepemimpinan dalam konteks ini ternyata juga merupakan hal yang penting karena akan turut mempengaruhi iklim organisasi secara keseluruhan.

Karena merupakan sekumpulan atribut yang dirasakan dalam organisasi dan subsistemnya, yang mungkin tumbuh dari cara organisasi tersebut mendasari para anggota dan lingkungannya, sementara itu persepsi tiap pekerja terhadap iklim organisasi akan berbeda-beda, sama halnya setiap orang berbeda dalam mengamati dunianya (Hellreigel & Slocum dalam Huse et al 1977) maka efektifitas pelaksanaan program organisasi akan kurang berhasil apabila iklim organisasi tidak kondusif bagi pihak-pihak yang terlibat dalam program-program organisasi tersebut Shadur et al (1999).

Iklm organisasi pada prinsipnya bersifat abstrak, tidak bisa dilihat secara kaca mata material, akan tetapi lebih cenderung pada suasana psikologis antara pemimpin dan karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugas di tempat masing-masing. Iklm merupakan sebuah konsep yang selalu dinamis mencerminkan gaya hidup dan perilaku sebuah organisasi. Pola hidup atau gaya hidup pelaku organisasi mampu menciptakan perilaku yang kondusif dan didukung oleh unsur-unsur yang ada dalam organisasi itu, maka secara signifikan akan memberikan kontribusi terhadap produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992), *climate is a set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on th job* (iklim adalah serangkaian perlengkapan atau keadaan dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi mereka dalam bekerja. Gibson dkk mengutip hasil penelitian Halpin dan Crofts yang menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah esprit (semangat), consideration (pertimbangan), production (produksi), dan aloofness (menjauhkan diri). Juga mengutip pendapat Forehand yang mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah ukuran dan struktur organisasi, pola kepemimpinan, kompleksitas sistem, tujuan organisasi, dan jaringan komunikasi.

Higgins (1998), iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai peraturan karyawan. Keinginan dari pekerjaan dalam organisasi, dan lingkungan sosial dalam organisasi. Jadi iklim organisasi merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi. Simamora (2001), iklim organisasi terdiri dari hubungan antara karyawan dan kombinasi antara nilai dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

B.H. Gilmer (dalam Hoy dan Miskel, 2001), iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain dan mempengaruhi orang-orang dalam

organisasi tersebut. Steers (1985), iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya. Iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat pekerjanya, tidak selalu iklim yang sebenarnya dan iklim yang muncul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku pekerja.

Dari definisi-definisi di atas dapat diketahui bahwa iklim organisasi berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi organisasi dan perilaku para anggota organisasi.

### **2.3.3 Pendekatan iklim organisasi**

James dan Jones dalam Toulsin dan Smith (1994), membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

#### *a. Multiple measurement-organizational approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut.

#### *b. Perceptual measurement-organizational attribute approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

#### *c. Perceptual measurement-individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian

baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

## 2.4 Disiplin Kerja

Pengertian disiplin pada dasarnya merupakan pelajaran, patuh, taat, kesetiaan dan hormat kepada ketentuan / peraturan atau norma yang berlaku. Dalam hubungan dengan disiplin pegawai, disiplin merupakan unsur pengikat, yaitu unsur yang dapat menggairahkan kerja pegawai bahkan dapat pula sebaliknya.

Hasibuan (2005) menyatakan bahwa “Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Sedangkan menurut Sutrisno (2009) menyatakan “Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan”.

Selanjutnya, menurut Wursanto (2000) menyatakan bahwa “Disiplin adalah suatu ketaatan pegawai terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam perusahaan atas dasar adanya suatu kesadaran atau keinsyafan bukan adanya unsur paksaan”. Kemudian, menurut Sinungan (2003) menyatakan “Disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ditetapkan pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”.

Menurut Nitisemito (1995), menyatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Saydam (1996) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma– norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Siagian (1998) menyatakan bahwa pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.



Disiplin kerja dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negatif. Disiplin lebih dikaitkan dengan sanksi atau hukuman. Contohnya, seorang pegawai bank yang datang terlambat berarti pemotongan gaji yang disepadankan dengan tidak masuk kerja pada hari itu.

Disiplin dalam arti yang positif dikemukakan beberapa ahli. Hodges (dalam Yus Pratiwi, 1990) mengatakan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Niat untuk mentaati peraturan menurut Suryohardipoyo (1989) merupakan satu kesadaran bahwa tanpa didasari unsur ketaatan tujuan organisasi tidak akan tercapai. Hal ini berarti bahwa sikap dan perilaku didorong adanya kontrol diri yang kuat. Artinya, sikap dan perilaku untuk mentaati peraturan organisasi muncul dari dalam dirinya.

Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus.

## **2.5 Studi Terdahulu**

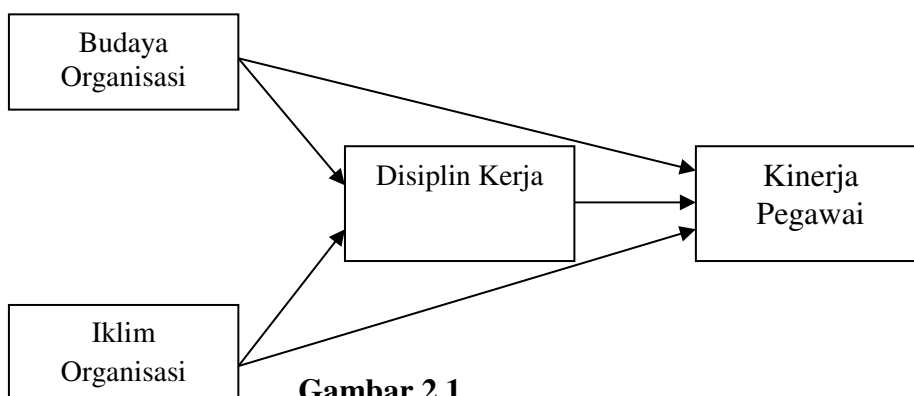
1. Darma Tintri (2010 ) judul tesisnya Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Budaya organisasi Pada PT. Food Station Tjipinang Jaya mengatakan ada pengaruh disiplin kerja terhadap budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan kerja karyawan PT. Food Station Tjipinang Jaya dengan melihat hasil penelitian yaitu nilai signifikan sebesar 0,00 sedangkan nilai alpha yang digunakan adalah 0,05 atau 5 % berarti  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  Ditolak dan  $H_a$  diterima dan diperoleh persamaan regresi adalah  $Y = 10,159 + 0,738 X$ . Hal ini berarti apabila penambahan rata-rata terhadap budaya organisasi (Y) sebesar 10,159 untuk setiap perubahan satu satuan.
2. Rositas Tita “Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada Restoran Ichi Bento Cabang Jalan Dr Setiabudhi Bandung hasil yang menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai  $r_s = 0,71$ . Analisis koefisien

determinasi (kd) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 50,00%, dan sisanya sebesar 50,00% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Pengujian hipotesis menyatakan bahwa nilai thitung (5,30) lebih besar dari ttabel (1,701).

## 2.6 Kerangka Konseptual

Sebagaimana diuraikan di atas, disiplin kerja sangat penting didalam menentukan hasil dari suatu kinerja seseorang. Bila budaya organisasi disuatu instansi sudah terstruktur maka iklim atau suasana didalam suatu instansi pun akan baik. Namun bila disiplin kerja disuatu instansi tidak baik akan kah mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai atau akan mempengaruhi iklim kerja dan budaya kerja.

Hubungan variabel yang menjadi kerangka teoritis penelitian disajikan pada gambar 2.1.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

Berdasarkan teori yang telah diuraikan dan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>** : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
- H<sub>2</sub>** : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
- H<sub>3</sub>** : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>4</sub>** : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>5</sub>** : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

- H6** : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.
- H7** : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai kantor kelurahan tegal sari – I kecamatan medan area.

Yang dimaksud dengan sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi yang akan diteliti dan memiliki karakteristik yang relatif sama dan bisa dianggap mewakili populasi.

Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sensus*, yakni menjadikan keseluruhan populasi sebagai responden dengan pertimbangan bahwa populasi dalam penelitian ini relatif kecil, yaitu sebanyak 46 orang. Adapun profil dari responden tersebut :

Profil	Jumlah
Pegawai Kelurahan	16
Pegawai Honorer	4
Kepala Lingkungan	26

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.2.1 Data primer**

Adalah data yang didapat langsung dari sumber pertama, baik individu atau kelompok yang dikumpulkan secara khusus dan mempunyai hubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Sugiyono, 2008). Data primer ini diperoleh dari penyebaran kuesioner yang langsung kepada para responden yaitu para pegawai kantor kelurahan tegal sari – I kecamatan medan area.

#### **3.2.2. Data Sekunder**

Adalah data yang didapat tidak secara langsung oleh peneliti, tetapi didapat dari kantor kelurahan tegal sari – I kecamatan medan area yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Data organisasi yang dimaksud adalah data mengenai profil seperti sejarah, jasa-jasa publik yang ditawarkan, dan data tentang para pegawai kantor kelurahan tegal sari – I kecamatan medan area

### 3.3. Defenisi Konsep dan Operasional

Pada tabel berikut akan disajikan ringkasan tentang variabel yang diteliti, defenisi operasional, dimensi dan indikator yang digunakan sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3.2.**

**Definisi Konsep dan Operasionalisasi**

No	Defenisi Konsep	Operasionalisasi	
		Dimensi	Indikator
1	<p><b>Budaya Organsasi</b></p> <p>Robbins (1995: 487) mengatakan ada kekuatan yang memainkan peranan penting sebagai dimensi utama dalam memahami budaya organisasi yaitu (1). seleksi pegawai; (2). manajemen puncak (3). Sosialisasi</p>	<p>Sistem Seleksi Pegawai yang objektif</p> <p>Sikap Manajemen Puncak</p> <p>Sosialisasi</p>	<p>1. Kesesuaian materi test dengan jabatan yang akan di isi.</p> <p>2. Kesulitan mengikuti test.</p> <p>3. Penempatan posisi sesuai dengan Keahlian.</p>
			<p>1. Dukungan manajer terhadap budaya organisasi</p> <p>2. Kepedulian terhadap mutu kerja</p> <p>3. Mengutamakan budaya dalam Bekerja</p>
			<p>1. Pemahaman Budaya.</p> <p>2. Menjunjung Nilai budaya Organisasi</p> <p>3. Etika dalam bekerja</p>
2.	<p><b>Disipilin Kerja</b></p> <p>Mulyadi Deddy. 2006, mengatakan “disiplin adalah kesanggupan menguasai diri yang diatur dalam peraturan baik dari segi waktu, maupun tanggungjawab”</p>	<p>1. Disiplin waktu</p>	<p>a. Kepatuhan pegawai pada jam kerja.</p> <p>b. Ketepatan menyelesaikan pekerjaan</p> <p>c. Tidak mengulur-ulur waktu</p> <p>d. Memiliki jadwal kerja</p> <p>a. Kepatuhan pada peraturan/tata tertib yang</p>

		<p>Disiplin peraturan</p> <p>Disiplin tanggung jawab</p>	<p>ada</p> <p>b. Kepatuhan pegawai terhadap instruksi dari atasan.</p> <p>a. Menggunakan fasilitas peralatan kerja sesuai prosedur kerja yang telah ditentukan.</p> <p>b. Memelihara fasilitas/peralatan kerja sesuai prosedur kerja yang telah ditentukan.</p>
3	<p><b>Iklm Organisasi</b></p> <p>adalah sebagai lingkungan manusia tempat para pekerja melakukan pekerjaannya, yang tidak dapat dilihat dan disentuh, tetapi ada dan dapat dirasakan selama seseorang bekerja dalam organisasi baik dari segi psikologikal, struktural, sosial, dan birokratik.</p> <p>Miller. L.M. (2009:281)</p>	<p>Dimensi Psikologikal</p> <p>Dimensi struktural</p> <p>Dimensi social</p>	<p>1. Beban kerja</p> <p>2. Peluang berinovasi</p> <p>1. Kondisi fisik tempat kerja</p> <p>2. Keserasian keperluan kerja</p> <p>1. Interaksi dengan klien</p>
		Dimensi birokratik	<p>1. Kebijakan organisasi,</p> <p>2. Konflik peranan</p>
4	<p><b>KINERJA</b></p> <p>(Veithzal Rivai, 2009), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai</p>	1. Kualitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.</li> <li>• Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.</li> <li>• Menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>

	<p>dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.</p>	<p>2. Kuantitas pekerjaan</p> <p>3. Ketepatan waktu</p> <p>4. Kehadiran</p> <p>5. Kemampuan kerja sama</p>	<p>sesuai dengan deadline yang telah ditentukan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.</li> <li>• Datang tepat waktu.</li> <li>• Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.</li> <li>• Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.</li> </ul>
--	---	--	---

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (daftar pertanyaan) yang diberikan kepada responden. Kuesioner dipandang sebagai alat pengumpul data yang sesuai untuk menilai sikap atau pandangan seseorang. Metode perolehan data dengan kuesioner ini digunakan untuk memperoleh data primer. Adapun rentang penilaian yang dipakai dalam kuesioner adalah 1 - 5.

             
 1            2            3            4            5

Keterangan :

- Pilih angka 1 jika anda sangat tidak setuju (STS)
- Pilih angka 2 jika anda tidak setuju (TS)

- Pilih angka 3 jika anda netral (N)
- Pilih angka 4 jika anda setuju (S)
- Pilih angka 5 jika anda sangat setuju (SS)

### **3.5 Uji Instrumen**

Sebelum data diolah dan dianalisis, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengujian untuk mengetahui kesungguhan para responden dalam menjawab pertanyaan. Pengujian tersebut adalah pengujian validitas (*test of validity*) dan pengujian reliabilitas (*test of reliability*).

#### **1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2002 : 153)

Dalam penelitian ini, untuk menguji validitas digunakan teknik analisis faktor (*construct Validity*), yaitu untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan atau indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai *loading factor* yang tinggi di atas 0.4. Sebagai kriteria pemilihan item berdasarkan analisis faktor, biasanya digunakan batasan derajat kepercayaan sampel atau nilai Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) > 0.50. Apabila nilai KMO diatas 0.50 dan *loading factor* > 0.4, maka sampel dalam penelitian dianggap cukup valid untuk dianalisis lebih lanjut.

#### **2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang pada sampel yang berbeda. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan



hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliabel*). Sebaliknya, bila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh tidak konsisten dengan hasil sebelumnya maka alat ukur tersebut dianggap tidak *reliabel*.

Dalam pengujian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Kalkulasi koefisien alpha memanfaatkan bantuan SPSS dan batas kritis untuk nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60. Jadi nilai koefisien alpha >0,60 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel/handal.

### **3.6 Analisis Data**

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik regresi dapat digunakan atau tidak. Adapun uji yang dilakukan adalah :

#### **1. Uji Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini karena terdapat 1 variabel terikat dan 2 variabel bebas. Analisis ini digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan iklim organisasi sebagai intervenig digunakan analisis regresi berganda dengan rumus:

dilakukan duatahap regresi dengan rumus sebagai berikut :

$$Y1 = a1 + b1 X1 + b2 X2 + e$$

$$Y2 = a2 + b3 X1 + b4X2 + b5 Y1 + e$$

Keterangan :

Y1 = Disiplin Kerja

Y2 = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$	=	Koefisien regresi
$X_1$	=	Budaya Organisasi
$X_2$	=	Iklm Organisasi
$e$	=	Error atau kesalahan pengganggu

## 2. Uji Normalitas

Menurut Sugiyono, 2008 : uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan uji normalitas dengan menggunakan Metode Analisis Grafik yaitu dengan menggunakan Histogram dan Normal Probability Plot.

Analisis Grafik dengan menggunakan Histogram dilakukan dengan menggambarkan variabel terikat sebagai sumbu vertikal sedang nilai residual regresi terstandarisasi sebagai sumbu horizontal. Jika Histogram Standarized Regression Residual membentuk kurva seperti lonceng maka nilai residual tersebut dinyatakan normal.

Analisis Grafik dengan menggunakan Normal Probability Plot dilakukan dengan membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi kumulatif dari data sesungguhnya digambarkan dengan plotting. Jika grafik Normal Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah dimana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain atau disebut homokedastisitas (Suliyanto, 2011:95).

Deteksi heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis grafik Scatter Plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit (Suliyanto, 2011:96).

### 3.7 Uji Hipotesis

#### 1. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (uji t)

Langkah yang dilakukan pada pengujian hipotesa adalah uji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesa pada penelitian ini menggunakan uji t. Uji t ini dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel atau dengan melihat nilai signifikansinya kemudian dibandingkan dengan  $\alpha$  5% (0,05).

Ketentuan pengambilan keputusan: Membandingkan t hitung dengan t tabel

- Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen signifikan mempengaruhi variabel dependen
- Jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, artinya variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen dengan tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha= 5\%$ ).

Membandingkan nilai signifikansi dengan  $\alpha$  5 % (0,05)

- Jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen signifikan mempengaruhi variabel dependen
- Jika nilai signifikansi lebih dari 0,05, artinya variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen dengan tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha= 5\%$ ).

## **2. Uji Model**

Untuk melakukan uji model penelitian, digunakan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu (Imam Ghazali, 2002: 45). Semakin besar nilai koefisien determinasi menunjukkan semakin dominannya pengaruh variabel independent terhadap variasi variabel dependen, yang berarti bahwa model yang digunakan dalam penelitian semakin baik.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN

### 4.1 Data Penelitian

Jumlah data kuesioner penelitian yang disebarakan kepada pegawai Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area sebanyak 46 orang. Adapun daftar pertanyaan untuk kuesioner (angket) dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 1.

Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Verifikasi data yaitu memeriksa dan memilih lembar jawaban yang benar-benar dapat diolah lebih lanjut.
2. Memberikan skor pada setiap jawaban untuk setiap item dari seluruh pertanyaan, berdasarkan penilaian yang telah ditentukan.
3. Mendeskripsikan data dari setiap variabel, yang nantinya akan digunakan untuk membantu pengolahan/analisis statistik selanjutnya.
4. Melakukan analisis data yang akan digunakan untuk pembuktian hipotesis penelitian. Masing-masing langkah analisis pengolahan data penelitian akan diuraikan pada pembahasan selanjutnya.

Dalam penelitian ini, karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan jabatan. Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sensus*, yakni menjadikan keseluruhan populasi sebagai responden dengan pertimbangan bahwa populasi dalam penelitian ini relatif kecil

**Tabel 4.1 :Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden
1	Pria	21
2	Wanita	25
	Total	46

Sumber : Data Diolah Peneliti ,2018

Dari 46 responden, responden wanita lebih banyak dibandingkan dengan pria. Responden wanita berjumlah 25 orang dan responden pria berjumlah 21 orang

**Tabel 4.2 :Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Responden
1	Kurang dari 30 tahun	2
2	31 tahun s.d. 40 tahun	23
3	41 tahun s.d. 50 tahun	18
4	Lebih dari 50 tahun	3
	Total	46

Sumber : Data Diolah Peneliti ,2018

Usia responden dibagi menjadi 4 kelompok, yaitu usia yang kurang dari 30 tahun berjumlah 2 orang, 31 tahun s.d. 40 tahun berjumlah 23 orang,41 tahun s.d 50 tahun berjumlah 18 orang dan lebih dari 50 tahun berjumlah 3 orang.

**Tabel 4.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden
1	Akademik	12
2	Strata 1 (S1)	30
3	Strata 2 (S2)	4
	Total	46

Sumber : Data Diolah Peneliti ,2018

Pendidikan terakhir yang diisi responden adalah tingkat akademik sebanyak 12, tingkat Strata 1 (S1) sebanyak 30 orang, dan tingkat Strata 2 (S2) sebanyak 4 orang,

**Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Usia	Jumlah Responden
1	Kurang dari 5 tahun	24
2	5 tahun s.d. 10 tahun	10
3	Lebih dari 10 tahun	12
	Total	46

Sumber : Data Diolah Peneliti ,2018

Usia responden dibagi menjadi 4 kelompok, yaitu masa kerja yang kurang dari 5 tahun berjumlah 2 orang, 5 tahun s.d. 10 tahun berjumlah 10 orang, lebih dari 10 tahun berjumlah 12 orang.

#### 4.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat keandalan suatu alat ukur, apakah item-item pada kuesioner sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Adapun caranya adalah dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan dengan skor total individu.

Adapun hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS dan dapat dilihat pada tabel 4.5

**Tabel 4.5 : Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi (r)	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	9	0,630 – 0,868	0,784	Valid dan Reliabel
Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> )	7	0,754 – 0,937	0,801	Valid dan Reliabel

Disiplin Kerja (Y1)	8	0,663 – 0,870	0,790	Valid dan Reliabel
Kinerja Pegawai (Y2)	8	0,670 – 0,880	0,790	Valid dan Reliabel

Sumber Data Diolah Peneliti ,2018

Sebagaimana disajikan pada tabel 4.5, seluruh instrumen penelitian ini memiliki validitas (Total korelasi  $>0,30$ ) dan reliabilitas (*Cronbach Alfa*  $>0,60$ ) yang memenuhi batas ambang.

#### 4.1.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada dalam penelitian ini dan menentukan model analisis yang paling tepat digunakan. Data yang dipergunakan dalam uji klasik adalah data mentah ( lampiran 3).

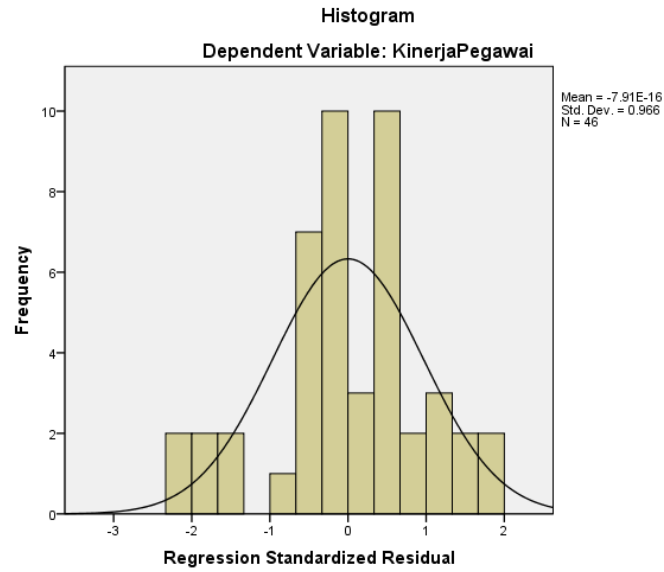
Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian terdiri dari :

##### 1. Uji Normalitas

Asumsi data telah didistribusikan normal adalah salah satu asumsi yang penting dalam melakukan penelitian dengan regresi. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas, variabel terikat dan variabel intervening terdistribusi secara normal atau tidak. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan Uji Normalitas dengan menggunakan Metode Analisis grafik yaitu dengan menggunakan Histogram dan Normal Probability Plot. Adapun hasil uji normalitas dengan Metode Analisis grafik dapat dilihat pada gambar 4.1 dan gambar 4.2.

**Gambar 4.1 :Uji Normalitas Grafik Histogram Kinerja Pegawai**

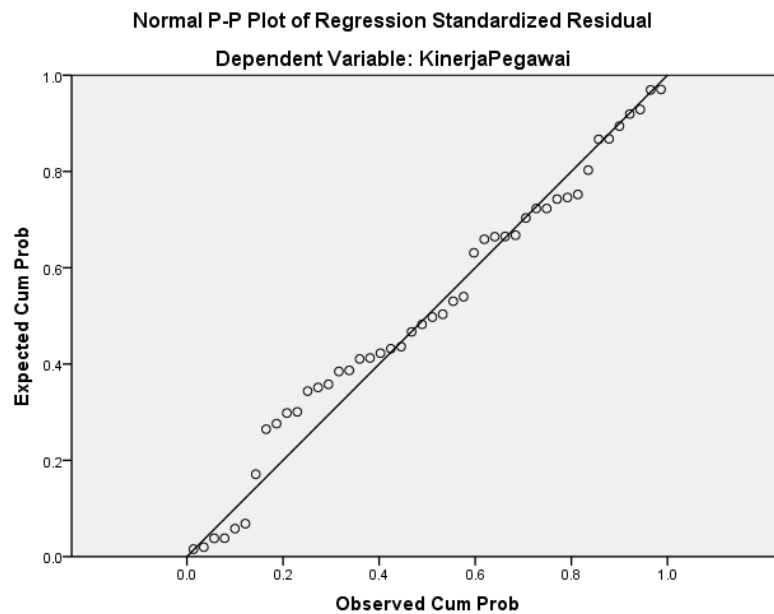




Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari gambar 4.1 terlihat bahwa *Histogram Standarized Regression Residual* membentuk kurva seperti lonceng sehingga nilai residual tersebut dinyatakan normal.

**Gambar 4.2 :Uji Normalitas P-P Plot Kinerja Guru**



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari gambar 4.2 terlihat bahwa penyebaran plot berada di sepanjang garis  $45^0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas tersebut. Pengujian multikolinearitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collinearity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Multikolinearitas terjadi apabila *Tolerance Value* (TOL) < 0,10 dan *Variance inflation factor* (VIF) > 10. Hasil pengujian multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6 : Hasil Uji Multikolinearitas**

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)		.556	.581		
Budaya Organisasi	.330	2.958	.005	.815	1.227
Iklim Organisasi	.317	2.444	.019	.603	1.659
Disiplin kerja	.304	2.257	.029	.558	1.792

a. Dependent Variable: KINERJAPEGAWAI

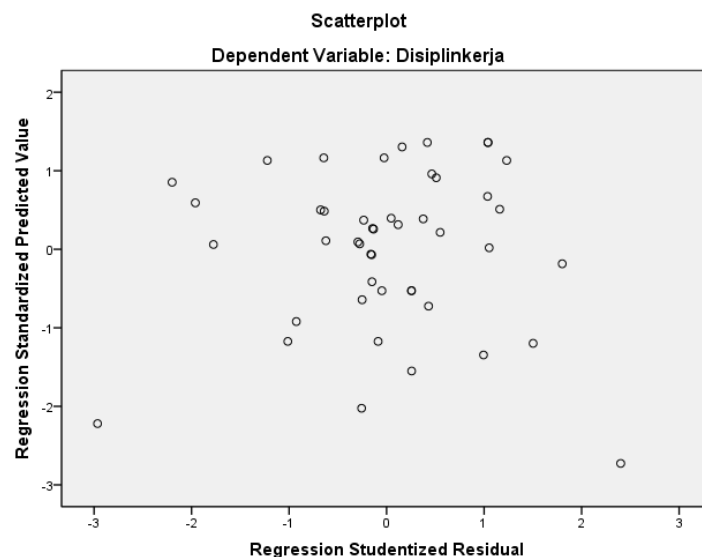
Sumber : Data Diolah Peneliti , 2018

Dari tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada satupun variabel yang memiliki TOL yang lebih kecil dari 0,10 dan nilai VIF yang lebih dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bebas dari adanya multikolinearitas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual (kesalahan pengganggu) satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Deteksi heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis grafik *scatter plot*. Pendeteksian adanya heteroskedastisitas, jika sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar 4.3.

**Gambar 4.3 : Uji Heteroskedastisitas**



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan tampilan pada *scatterplot* gambar 4.3 diatas terlihat bahwa plot menyebar secara acak diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y (*Regression Studentized residual*) dan tidak membentuk

sebuah pola tertentu yang jelas. Oleh karena itu, maka berdasarkan uji heteroskedastisitas menggunakan metode analisis grafik pada model regresi yang terbentuk dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Analisis Korelasi

Analisis korelasi memberikan gambaran hubungan antar variabel (kompetensi, supervisi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai).

Adapun hasil analisis korelasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7 :Korelasi Antar Variabel**

		KinerjaPegawai	BudayaOrganisasi	IklimOrganisasi	Disiplinkerja
Pearson Correlation	KinerjaPegawai	1.000	.563	.617	.641
	BudayaOrganisasi	.563	1.000	.333	.421
	IklimOrganisasi	.617	.333	1.000	.626
	Disiplinkerja	.641	.421	.626	1.000
Sig. (1-tailed)	KinerjaPegawai	.	.000	.000	.000
	BudayaOrganisasi	.000	.	.012	.002
	IklimOrganisasi	.000	.012	.	.000
	Disiplinkerja	.000	.002	.000	.
N	KinerjaPegawai	46	46	46	46
	BudayaOrganisasi	46	46	46	46
	IklimOrganisasi	46	46	46	46

		KinerjaPegawai	BudayaOrganisasi	IklmOrganisasi	Disiplinkerja
Pearson Correlation	KinerjaPegawai	1.000	.563	.617	.641
	BudayaOrganisasi	.563	1.000	.333	.421
	IklmOrganisasi	.617	.333	1.000	.626
	Disiplinkerja	.641	.421	.626	1.000
Sig. (1-tailed)	KinerjaPegawai	.	.000	.000	.000
	BudayaOrganisasi	.000	.	.012	.002
	IklmOrganisasi	.000	.012	.	.000
	Disiplinkerja	.000	.002	.000	.
N	KinerjaPegawai	46	46	46	46
	BudayaOrganisasi	46	46	46	46
	IklmOrganisasi	46	46	46	46
	Disiplinkerja	46	46	46	46

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari tabel 4.7 terlihat bahwa hubungan antara variabel (budaya organisasi, iklim organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai) semuanya menunjukkan adanya hubungan. Hal ini dapat dilihat pada Sig (1-tailed), semuanya lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,05).

#### 4.2.2 Analisis Jalur

Sesuai gambar 3.1 (Model Jalur Path Analysis) terdapat 2 (dua) model jalur (rantai kausal) dalam penelitian ini yaitu :

- Model jalur pertama :  $Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$ .

- Model jalur kedua :  $Y_2 = \beta_0 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + \epsilon$

Keterangan :

$Y_1$  = Disiplin Kerja

$Y_2$  = Kinerja

$X_1$  = Budaya Organisasi

$X_2$  = Iklim Organisasi

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien jalur  $X_1$  dengan  $Y_1$

$\beta_2$  = Koefisien jalur  $X_2$  dengan  $Y_1$

$\beta_3$  = Koefisien jalur  $X_1$  dengan  $Y_2$

$\beta_4$  = Koefisien jalur  $X_2$  dengan  $Y_2$

$\beta_5$  = Koefisien jalur  $Y_1$  dengan  $Y_2$

$\epsilon$  = epsilon

Hasil analisis regresi untuk model jalur pertama dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8 : Analisis Regresi Model Jalur Pertama**

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.187	4.084		2.250	.030		
Budaya Organisasi	.167	.084	.239	1.975	.045	.889	1.125
Iklim Organisasi	.571	.126	.546	4.519	.000	.889	1.125

Coefficientsa

a. Dependent Variable: DISIPLIN

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Hasil analisis regresi untuk model jalur kedua dapat dilihat pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9 : Analisis Regresi Model Jalur Kedua**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.232	4.017		.556	.581		
BudayaOrganisasi	.243	.082	.330	2.958	.005	.815	1.227
IklmOrganisasi	.349	.143	.317	2.444	.019	.603	1.659
Disiplinkerja	.320	.142	.304	2.257	.029	.558	1.792

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas dapat diringkas koefisien jalur seperti yang ditampilkan pada tabel 4.10.

**Tabel 4.10 :Ringkasan Koefisien Jalur**

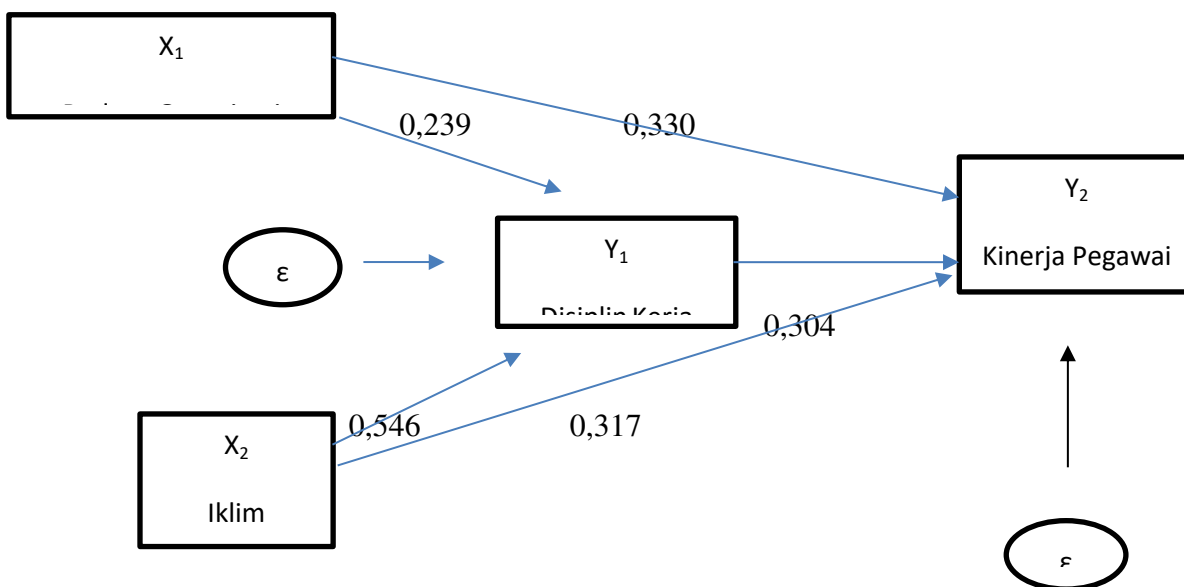
Regresi	Koef.Regresi	Standard Error	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
---------	--------------	----------------	---------------------	------	------------

$X_1 \rightarrow Y_1$	0,239	.084	1.975	.045	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,546	.126	4.519	.000	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,330	.082	2.958	.005	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y_2$	0,317	.143	2.444	.019	Signifikan
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,304	.142	2.257	.029	Signifikan

Sumber : Data Diolah Peneliti , 2018

Berdasarkan ringkasan koefisien jalur pada tabel 4.10 dapat dibuat diagram jalur seperti pada gambar 4.4

**Gambar 4.4 : Diagram Jalur**



Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Persamaan structural untuk model analisis jalur adalah :

- Model jalur pertama :  $Y_1 = 0,239X_1 + 0,546X_2 + \varepsilon$ .
- Model jalur kedua :  $Y_2 = 0,330X_1 + 0,317X_2 + 0,304Y_1 + \varepsilon$

Dari persamaan struktural model jalur pertama dan tabel 4.10 memberikan pengertian bahwa :



1. Nilai  $b_1$  yang merupakan koefisien regresi dari Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,239 menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ) dimana jika variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) bertambah 1 satuan, maka disiplin kerja ( $Y_1$ ) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.239 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.
2. Nilai  $b_2$  yang merupakan koefisien regresi dari iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0.546 menjelaskan bahwa iklim organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ) dimana jika variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) bertambah 1 satuan, maka disiplin kerja ( $Y_1$ ) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.546 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.
3. Nilai  $b_3$  yang merupakan koefisien regresi dari Budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 0,330 menjelaskan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dimana jika variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) bertambah 1 satuan, maka kinerja pegawai ( $Y_2$ ) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,330 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.
4. Nilai  $b_4$  yang merupakan koefisien regresi dari iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 0,317 menjelaskan bahwa iklim organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dimana jika variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) bertambah 1 satuan, maka kinerja pegawai ( $Y_2$ ) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,317 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.
5. Nilai  $b_5$  yang merupakan koefisien regresi dari disiplin kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 0,304 menjelaskan bahwa disiplin kerja ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dimana jika disiplin kerja ( $Y_1$ ) bertambah 1 satuan, maka kinerja

pegawai ( $Y_2$ ) juga akan mengalami kenaikan sebesar 0,304 satuan dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tapi juga secara tidak langsung.

Berdasarkan gambar 4.4 dapat dihitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total pengaruh koefisien jalur sebagai berikut :

**1. Pengaruh dari  $X_1$  (Budaya Organisasi) ke  $Y_2$  (Kinerja Pegawai)**

Pengaruh langsung =  $\beta_3 = 0,330$

Pengaruh tidak langsung (melalui  $Y_1$ ) =  $\beta_1^2 + \beta_5^2 = 0,239^2 + 0,304^2 = 0,386$

Total pengaruh koefisien jalur =  $\beta_3 + (\beta_1^2 + \beta_5^2) = 0,330 + 0,386 = 0,716$

**2. Pengaruh dari  $X_2$  (Iklim Organisasi) ke  $Y_2$  (Kinerja Pegawai)**

Pengaruh langsung =  $\beta_4 = 0,317$

Pengaruh tidak langsung (melalui  $Y_1$ ) =  $\beta_2^2 + \beta_5^2 = 0,546^2 + 0,304^2 = 0,624$

Total pengaruh koefisien jalur =  $\beta_4 + (\beta_2^2 + \beta_5^2) = 0,317 + 0,624 = 0,941$

**3. Pengaruh dari  $Y_1$  (Disiplin Kerja) ke  $Y_2$  (Kinerja Pegawai)**

Pengaruh langsung =  $\beta_5 = 0,304$

Ringkasan koefisien pengaruh langsung (PL), pengaruh tidak langsung (PTL) dan pengaruh total (PT) dapat dilihat pada tabel 4.11.

**Tabel 4.11 : Koefisien Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Antar Variabel**

Varia	X1	X1	X1	X2	X2	X2	$Y_1$	$Y_1$	$Y_1$
-------	----	----	----	----	----	----	-------	-------	-------

bel									
	PL	PTL	PT	PL	PTL	PT	PL	PTL	PT
Y <sub>1</sub>	0,239	-	0,239	0,546	-	0,546	-	-	-
Y <sub>2</sub>	0,330	0,386	0,716	0,317	0,624	0,941	0,304	-	0,304

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

#### 4.2.3 Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ( $R^2 = 0$ ), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila  $R^2=1$ , artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh X. Dengan kata lain bila  $R^2 = 1$ , maka semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Dengan demikian, baik atau buruknya suatu persamaan regresi ditentukan oleh  $R^2$  nya yang mempunyai nilai antara nol dan satu.

Nilai  $e_1$  (pengaruh variabel lain dari model jalur pertama) dan nilai  $e_2$  (pengaruh variabel lain dari model jalur kedua) ditentukan berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R Square). Penelitian ini menyajikan 2 (dua) hasil uji koefisien determinasi (R Square) yang dapat dilihat pada tabel 4.12 dan tabel 4.13.

**Tabel 4.12 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Variasi Disiplin Kerja**

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 <sup>a</sup>	.442	.416	3.344

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISAI, IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Pada tabel 4.12 terlihat bahwa nilai R Square adalah 0,442 atau 44,2%. Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap disiplin kerja adalah 44,2%. Dengan kata lain pengaruh variabel lain ( $e_1$ ) adalah  $100\% - 44,2\% = 55,8\%$  atau 0,558.

**Tabel 4.13 :Hasil Uji Koefisien Determinasi Variasi Kinerja Pegawai**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 <sup>a</sup>	.575	.545	3.111

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN, BUDAYA ORGANISASI, IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Pada tabel 4.13 terlihat bahwa nilai R Square adalah 0,575 atau 57,5%. Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel budaya organisasi, iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah 57,5%. Dengan kata lain, pengaruh variabel lain ( $e_2$ ) adalah  $100\% - 57,5\% = 42,5\%$  atau 0,425.

**4.2.4 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) hasil Uji F (Uji Serempak) dan uji t (uji parsial) yang terlihat pada tabel 4.14 dan tabel 4.15.

**Tabel 4.14 :Hasil Uji Hipotesis F dan Uji t dengan Variasi Disiplin Kerja**

Model	Standarized Coefficients	Uji F		Uji t	
	Beta	F	Sig	$t_{hitung}$	Sig.

(Constant)		17.026	.000 <sup>a</sup>	2.250	.030
Budaya Organisasi	.239			1.975	.045
Iklm Organisasi	.546			4.519	.000

a. Dependent Variable :Disiplin Kerja

b. Predictors : (Constant), Budaya Organisasi, Iklm Organisasi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari hasil pengujian hipotesis dengan Uji F pada tabel 4.14 menunjukkan nilai Sig (0,000) <  $\alpha$  (0,05), mengindikasikan bahwa secara bersama-sama variabel budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima).

**Tabel 4.15 : Hasil Uji Hipotesis F dan Uji t dengan Variasi Kinerja Pegawai**

Model	Standarized Coefficients	Uji F		Uji t	
	Beta	F	Sig	t <sub>hitung</sub>	Sig.
(Constant)		18.964	.000 <sup>a</sup>	.556	.581
Budaya Organisasi	.330			2.958	.005
Iklm Organisasi	.317			2.444	.019
Disiplin kerja	.304			2.257	.029

a. Dependent Variable : Kinerja Pegawai

b. Predictors : (Constant),Budaya Organisasi, Iklm Organisasi, Disiplin kerja

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

Dari hasil pengujian hipotesis dengan Uji F pada tabel 4.15 menunjukkan nilai Sig (0,000) <  $\alpha$  (0,05), mengindikasikan bahwa secara bersama-sama variabel budaya organisasi, iklim organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima) .

Untuk pengujian  $H_1$  sampai  $H_7$  dalam penelitian ini dilakukan dengan berdasarkan pada hasil uji t (uji parsial) tabel 4.14 dan tabel 4.15.

## **4.3 Pembahasan**

### **4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja**

Hipotesis  $H_1$  dalam penelitian ini adalah budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ).

Dari hasil uji t pada tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. Budaya organisasi ( $X_1$ ) = 0,045 < 0,05 dan nilai  $t_{hitung}(1,975) > t_{tabel}(1,671)$ , sedangkan nilai koefisien regresi budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ) adalah 0,239 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ).

Budaya organisasi sangat berhubungan dengan disiplin kerja. Dengan adanya budaya organisasi yang baik dikantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area, maka disiplin kerja akan semakin meningkat dan para pegawai akan semakin terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

### **4.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Disiplin Kerja**

Hipotesis  $H_2$  dalam penelitian ini adalah iklim organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ).

Dari hasil uji t pada tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. iklim organisasi ( $X_2$ ) = 0,000 < 0,05 dan nilai  $t_{hitung}(4,519) > t_{tabel}(1,671)$ , sedangkan nilai koefisien regresi iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ) adalah 0,546 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau iklim organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y_1$ ).

Pegawai Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area akan disiplin dalam bekerja apabila iklim organisasi baik, agar dapat melaksanakan seluruh tugas dengan baik dan akan meningkatkan kinerja.

### **4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis H<sub>3</sub> dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>).

Dari hasil uji t pada tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) = 0,005 < 0,05 dan nilai t<sub>hitung</sub>(2,958) > t<sub>tabel</sub> (1,671), sedangkan nilai koefisien regresi budaya organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>) adalah 0,330, maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>1</sub> diterima dan menolak H<sub>0</sub> atau budaya organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>).

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerjanya karena dengan adanya budaya organisasi yang baik dan terstruktur maka akan meningkatkan kinerja para pegawai Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area.

#### **4.3.4 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis H<sub>4</sub> dalam penelitian ini adalah iklim organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>).

Dari hasil uji t pada tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. iklim organisasi (X<sub>2</sub>) = 0,019 < 0,05 dan nilai t<sub>hitung</sub>(2,444) > t<sub>tabel</sub> (1,671), sedangkan nilai koefisien regresi iklim organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>) adalah 0,317 maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>1</sub> diterima dan menolak H<sub>0</sub> atau iklim organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>).

Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

#### **4.3.5 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis H<sub>5</sub> dalam penelitian ini adalah disiplin kerja (Y<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>).

Dari hasil uji t pada tabel 4.10 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. disiplin kerja ( $Y_1$ ) = 0,029 < 0,05 dan nilai  $t_{hitung}(2,257) > t_{tabel}(1,671)$ , sedangkan nilai koefisien regresi disiplin kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) adalah 0,304 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau disiplin kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Disiplin kerja sangat menentukan kinerja pegawai Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area. Tanpa adanya kedisiplinan maka kinerja juga akan kurang maksimal.

**4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi yang Dimediasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area.** Hipotesis  $H_6$  dalam penelitian ini adalah disiplin kerja ( $Y_1$ ) budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Dari hasil analisis jalur pada tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung (PL) dari budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) adalah 0,330 namun setelah dimediasi oleh disiplin kerja ( $Y_1$ ) pengaruh total (PT) dari budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) menjadi 0,716 sehingga  $PT(0,716) > PL(0,330)$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau disiplin kerja ( $Y_1$ ) memediasi pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Budaya organisasi yang baik di Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area yang didorong dengan disiplin yang mencukupi akan mempengaruhi kinerja pegawai Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area.

**4.3.7 Pengaruh Iklim Organisasi yang Dimediasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area.**

Hipotesis  $H_7$  dalam penelitian ini adalah disiplin kerja ( $Y_1$ ) memediasi iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Dari hasil analisis jalur pada tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung (PL) dari iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) adalah 0,317 namun setelah dimediasi oleh disiplin



kerja ( $Y_1$ ) pengaruh total (PT) dari iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) menjadi 0,941 sehingga  $PT\ 0,941 > PL\ (0,317)$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan menolak  $H_0$  atau disiplin kerja ( $Y_1$ ) memediasi pengaruh iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Kinerja pegawai Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area akan meningkat apabila pegawai memiliki kedisiplinan, apabila tidak adanya disiplin kerja dari pegawai tersebut maka kinerja akan kurang maksimal.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,239
2. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,546.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,330.
4. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,317.

5. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,304.
6. Budaya Organisasi yang dimediasi disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi (Pengaruh Total) sebesar 0,716.
7. Iklim organisasi yang dimediasi disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi (Pengaruh Total) sebesar 0,941.

Pengaruh langsung yang paling besar adalah pengaruh iklim organisasi terhadap disiplin kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,546, sedangkan pengaruh total (melalui disiplin kerja) yang paling besar adalah iklim organisasi terhadap kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area dengan koefisien regresi sebesar 0,941.

## **5.2 Saran**

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini, peneliti mengemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Budaya organisasi pegawai Kantor Kelurahan Tegal Sari – I Kecamatan Medan Area harus lebih baik untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Iklim organisasi yang baik sangat dibutuhkan agar meningkatkan kinerja dan rasa nyaman pegawai.
3. Disiplin pegawai perlu ditingkatkan, karena kedisiplinan kembali kepada individu agar dapat meningkatkan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam., 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadari, Nawawi. 2003. *Kepemimpinan dan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , Jakarta: Gunung Agung.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama,  
PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis Robert L., Jackson John H., 2001. *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 1*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Mathis Robert, L., Jackson John H., 2002. *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Miller. L.M. 2009. *Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Jakarta : Erlangga.
- Moeldjono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Mulyadi Deddy. 2006. *Sistem Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi Publik*. Bandung : Mutiara Ilmu
- Nawawi, Hadari, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, cetakan Kedua, Yogyakarta.
- Nitisemo, Alex, S., 1998. “*Manajemen Personalia*”, cetakan ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Panjaitan, Ferry. 2017. Peningkatan Kompetensi Asn Melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier Dan Disiplin Kerja ASN, Serta Dampaknya Terhadap Kinerja ASN Di Instansi Pemerintah Kota Medan, *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol 17 No. 2 Tahun 2017
- Reichers, A.E & Schneider B, 1990, *Climate & Culture; An Evolution of Construct*, Jossey, San Fransisco
- Rivai,Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke praktek*, PT. Raja Grafindo Persada,Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1995, *Organization Theory : Structure, Design dan Aplikasi*, diterjemahkan Jusuf Udaya, Jakarta : Arean.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 1995, “*Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*”, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Siagian, Sondang P.1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta, Jakarta
- Siagian, Sondang, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry,2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,Edisi Ketiga,  
Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Jogyakarta.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: STIM YKPN

Suharto, Babun. 2006. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan (Studi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional; Terhadap Kepuasan dan Kinerja Bawahan)*. Surabaya: Aprinta.

Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah penerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.

Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara

Timpe, Dale, 1992, "*Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*", PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Veitzal Rivai & Deddy Mulyadi (2009). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*.

Edisi Kedua, Rajawali Press, Jakarta.

Whether, WB & Davis K, 1989, **Human Resource and Personal Management**, McGraw-Hill Book.Co, Singapura

Thrid Edition,