

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
PERHUBUNGAN PROVINSI JAMBI**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Batanghari Jambi

OLEH:

Nama : Yodi Agusandika
NIM : 1900861201263
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BATANGHARI JAMBI
2024**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Dengan ini komisi pembimbing skripsi dan Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi menyatakan bahwa skripsi yang disusun oleh:

Nama : Yodi Agusandika
NIM : 1900861201263
Program Studi : Manajemen
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

Telah disetujui dan disahkan sesuai prosedur, ketentuan, dan kelaziman berlaku dalam ujian komprehensif dan skripsi ini pada tanggal seperti tertera di bawah ini.

Jambi, Agustus 2024

Dosen Pembimbing I



Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M

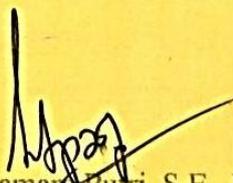
Dosen Pembimbing II



Khuluqon Azima, S.E., M.M.

Mengetahui:

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Hana Tamara Putri, S.E., M.M

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini dipertahankan di depan tim penguji Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi. Pada:

Hari : Jum'at, 20 Desember 2024

Jam : 10.00 WIB – 12.00 WIB

Tempat : Ruang Sidang 1 Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi

PANITIA PENGUJI

JABATAN

NAMA

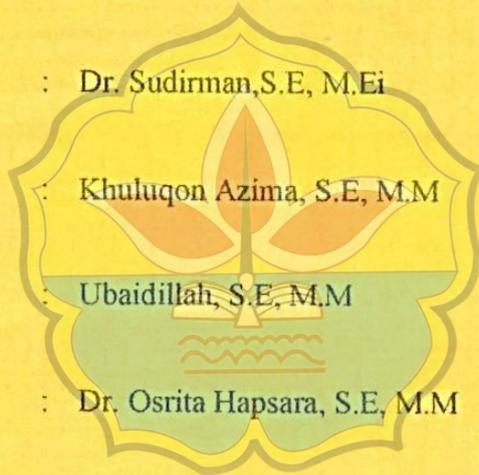
TANDA TANGAN

Ketua : Dr. Sudirman, S.E, M.Ei

Sekretaris : Khuluqon Azima, S.E, M.M

Penguji Utama : Ubaidillah, S.E, M.M

Anggota : Dr. Osrita Hapsara, S.E, M.M



[Handwritten signatures of the exam committee members]

Disahkan Oleh

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Program Studi

[Handwritten signature of Prof. Dr. Hj. Arna Suryani]

Prof. Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M.AK, AK,
CA,CMA

[Handwritten signature of Dr. Hana Tamara Putri]

Dr. Hana Tamara Putri, S.E,
M.M

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yodi Agusandika
NIM : 1900861201263
Program Studi : Manajemen
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja
Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi
Jambi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya sendiri, bahwa data-data yang dicantumkan pada skripsi ini adalah benar bukan hasil rekayasa, bahwa skripsi ini adalah karya orisinil bukan hasil plagiarisme atau diupahkan pada pihak lain. Jika terdapat karya atau pemikiran orang lain, saya mencantumkan sumber yang jelas. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jambi, Agustus 2024



Yodi Agusandika

NIM. 1900861201263

PERSEMBAHAN

Puji dan Syukur ku ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan karunia-Nya yang telah dilimpahkan kepada saya dan kedua orang tua saya. Untuk kedua orang tua saya, Ayahku yang hingga detik ini terus berjuang untuk memberikan yang terbaik kepada putrinya baik secara materi maupun dukungan moral. Ibuku yang telah melahirkan, merawat dan membesarkan saya dengan penuh kasih, cinta, dan perjuangan yang luar biasa. Satu hal Ayah dan Ibu ketahui saya sangat menyayangi dan mencintai kalian. Tolong hidup lebih lama di dunia ini, izinkan saya untuk mengabdikan dan membalas segala pengorbanan yang kalian lakukan selama ini.

Untuk teman-teman seangkatan terima kasih untuk selalu ada dan memberikan semangat serta teman-temanku di Universitas Batanghari yang selalu memberi *support* kepada saya.



MOTTO

Jangan selalu berpikir untuk menyerah, tetapi pikirkanlah untuk kehidupan yang lebih baik setelah perjuangan yang pahit.



ABSTRAK

Yodi Agusandika / 1900861201263 / Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi / Pembimbing 1 Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M. / Pembimbing 2 Khuluqon Azima, S.E., M.M.

Suatu perusahaan dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan yang berlaku. Selama sebuah perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh pegawai atau anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas perusahaan. Kehilangan motivasi kerja bisa disebabkan karena kita kekurangan alasan mengapa harus bekerja misalnya karena kita tidak ada lagi motivasi untuk hidup.

Dengan disiplin kerja pegawai yang tinggi akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan/ instansi dimana dengan tata tertib yang baik, maka semangat kerja, moral kerja, efisiensi dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat.

Metode penelitian ini deskriptif kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi berganda. Data penelitian diperoleh dari responden melalui kuesioner dengan jumlah responden 63 orang pegawai. Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 25.0*.

Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa secara parsial nilai signifikansi budaya organisasi 0,000, motivasi 0,034, dan disiplin 0,018 lebih kecil dari 0,05. Untuk secara simultan nilai signifikansi 0,000. Kemudian nilai R Square sebesar 0,700 atau 70%..

Kesimpulan dari penelitian ini yakni terdapat pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan. Kemudian terdapat pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi. Hal ini menunjukkan semakin baik penerapan budaya organisasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai, semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai, dan semakin tinggi tingkat kedisiplinan pegawai akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

ABSTRACT

Yodi Agusandika / 1900861201263 / The Influence of Organizational Culture, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at the Jambi Province Transportation Service / Advisor 1st Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M. / Advisor 2nd Khuluqon Azima, S.E., M.M.

A company is deemed necessary to consider a strong organizational culture and in line with several applicable limitations. As long as a company has a strong organizational culture, has a good impact and can be implemented well by employees or members of the organization, it can facilitate company activities. Loss of work motivation can be caused by a lack of reasons why we have to work, for example because we no longer have the motivation to live.

With high employee work discipline, they will be able to achieve maximum work effectiveness, be it time discipline, rules or regulations that have been set by the organization. Regulations are very much needed to provide guidance and counseling for employees in creating good rules in companies/agencies where with good rules, employee enthusiasm, work morale, efficiency and work effectiveness will increase.

This research method is descriptive quantitative using multiple regression analysis. Research data were obtained from respondents through questionnaires with a total of 63 employees. Statistical analysis was carried out using the SPSS 25.0 program.

The results obtained indicate that partially the significance value of organizational culture is 0.000, motivation is 0.034, and discipline is 0.018 smaller than 0.05. For simultaneous significance value of 0.000. Then the R Square value is 0.700 or 70%.

The conclusion of this study is that there is an influence of organizational culture, motivation, and work discipline on employee performance simultaneously. Then there is an influence of organizational culture, motivation, and work discipline on employee performance partially at the Jambi Provincial Transportation Agency. This shows that the better the implementation of organizational culture will further improve employee performance, the higher the motivation of employees in working will further improve employee performance, and the higher the level of employee discipline will further improve employee performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan kepada Allah SWT atas rahmat-Nya atas kesempatan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi”**.

Skripsi ini dibuat dan diajukan untuk melengkapi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Batanghari Jambi. Selama menyelesaikan skripsi ini penulis banyak menerima masukan, bimbingan dan saran. Saya juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga yang telah memberikan segala kasih sayang dan perhatiannya yang begitu besar. Tidak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Afdalisma, S.H., M.P.D selaku Pj Rektor Universitas Batanghari Jambi.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Arna Suryani, S.E., M.Ak., AK., CA., CMA., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.
3. Ibu Dr. Hana Tamara Putri, S.E., M.M., selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi.
4. Ibu Dr. Osrita Hapsara, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Khuluqon Azima, S.E., M.M, selaku Dosen Pembimbing II, terima kasih telah memberikan kesempatan dan waktunya untuk mengarahkan dan membimbing saya.
5. Pimpinan dan pegawai yang telah banyak membantu selama penelitian di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

6. Seluruh dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang telah membimbing dalam proses perkuliahan di Universitas Batanghari Jambi.
7. Staff Universitas Batanghari umumnya dan staff Fakultas Ekonomi khususnya yang telah membantu penulis dalam urusan akademik.
8. Bapak dan ibu dosen selaku penguji sidang skripsi yang banyak kritik dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis baik bantuan moril maupun spiritual yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis merasa jauh dari kesempurnaan mengingat keterbatasan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Akhirnya dengan menyadari keterbatasan ilmu dan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini, semoga skripsi ini berguna adanya.

Jambi, Agustus 2024

Penulis

Yodi Agusandika

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERSEMBAHAN	iv
MOTTO.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN.....	15
2.1 Tinjauan Pustaka.....	15
2.1.1 Manajemen	15
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
2.1.3 Budaya Organisasi	26
2.1.4 Motivasi	40
2.1.5 Disiplin Kerja	49
2.1.6 Kinerja Pegawai.....	54
2.1.7 Kerangka Pemikiran	66
2.1.8 Hipotesis	67
2.2 Metode Penelitian	68
2.2.1 Metode Penelitian Yang Digunakan.....	68
2.2.2 Jenis dan Sumber Data.....	68
2.2.3 Metode Pengumpulan Data.....	69
2.2.4 Populasi dan Sampel.....	70
2.2.5 Metode Analisis Data	71
2.2.6 Operasional Variabel	80
BAB III GAMBARAN OBJEK PENELITIAN.....	83
3.1 Profil Dinas Perhubungan Provinsi Jambi	83
3.2 Visi dan Misi Dinas Perhubungan Provinsi Jambi	84
3.3 Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Jambi	85
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	87
4.1 Hasil Penelitian	87

4.1.1 Karakteristik Responden.....	87
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	89
4.1.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	103
4.1.4 Uji F.....	104
4.1.5 Uji t.....	105
4.1.6 Uji Koefisien Determinasi	106
4.2 Pembahasan	107
4.2.1 Gambaran Budaya Organisasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi	107
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Secara Simultan Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi	108
4.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Secara Parsial Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	112
5.1 Kesimpulan.....	112
5.2 Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN.....	117



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi Tahun 2020-2024.....	3
Tabel 1.2	Jumlah Rapat Dinas Perhubungan Provinsi Jambi Tahun 2019-2024.....	5
Tabel 1.3	Data Bonus Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi Tahun 2019-2023.....	6
Tabel 1.4	Daftar Kehadiran Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.....	7
Tabel 1.5	Capaian Kinerja Dinas Perhubungan Provinsi Jambi Tahun 2019-2023.....	9
Tabel 2.1	Skala Likert Pendapat Responden.....	70
Tabel 2.2	Rentang Pengklasifikasian Variabel.....	72
Tabel 2.3	Operasional Variabel.....	81
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	88
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	88
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	89
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Inisiatif Perseorangan.....	90
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Toleransi Terhadap Risiko.....	91
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Pengawasan.....	91
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Dukungan Manajemen.....	92
Tabel 4.9	Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Pola Komunikasi.....	93
Tabel 4.10	Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator Dorongan Gaji.....	94

Tabel 4.11	Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator Lingkungan Kerja.....	94
Tabel 4.12	Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator Dorongan Berprestasi/Berkarir	95
Tabel 4.13	Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator Interaksi Dengan Rekan Kerja.....	96
Tabel 4.14	Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator Dorongan Aktualisasi Diri	97
Tabel 4.15	Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Pada Indikator Tingkat Kehadiran.....	98
Tabel 4.16	Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Pada Indikator Ketaatan Pada Atasan.....	99
Tabel 4.17	Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Pada Indikator Kesadaran Bekerja.....	99
Tabel 4.18	Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Pada Indikator Tanggung Jawab.....	100
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Indikator Efektivitas dan Efisiensi.....	101
Tabel 4.20	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Indikator Otoritas dan Tanggung Jawab.....	101
Tabel 4.21	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Indikator Disiplin.....	102
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Indikator Inisiatif	102
Tabel 4.23	Hasil Uji Regresi Berganda	103
Tabel 4.24	Hasil Uji F	105
Tabel 4.25	Hasil Uji t.....	106
Tabel 4.26	Hasil Uji Koefisien Determinasi	107

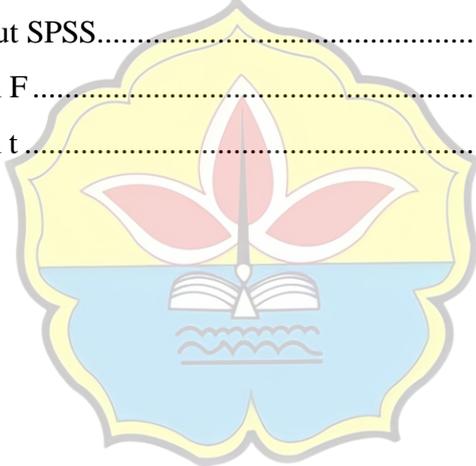
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	67
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.....	86



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	117
Lampiran 2. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Budaya Organisasi	123
Lampiran 3. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Motivasi	125
Lampiran 4. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Disiplin Kerja.....	128
Lampiran 5. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai	130
Lampiran 6. Data MSI Variabel Budaya Organisasi	132
Lampiran 7. Data MSI Variabel Motivasi	134
Lampiran 8. Data MSI Variabel Disiplin Kerja.....	137
Lampiran 9. Data MSI Variabel Kinerja Pegawai.....	139
Lampiran 10. Output SPSS.....	141
Lampiran 11. Tabel F	144
Lampiran 12. Tabel t	145



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dari organisasi dan mempunyai peranan yang penting dalam kegiatan organisasi. Manusia sebagai salah satu komponen organisasi yang merupakan sumber daya penentu tercapainya visi dan misi organisasi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa hingga berdaya guna dan berhasil dalam mencapai misi dan tujuan organisasi (Husaini, 2017:1829).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Sumber daya manusia merupakan motor penggerak jalannya perusahaan serta aset terpenting bagi sebuah perusahaan. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mencapai keuntungan dan berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka perusahaan melaksanakan kegiatannya dalam menggunakan faktor produksi yaitu alam, modal, skill, teknologi, keterampilan tenaga kerja dan lain-lain. Salah satu faktor yang paling penting adalah tenaga kerja, karena teknologi yang sempurna bila tidak didukung oleh sumber daya alam yang berkualitas, maka perusahaan tidak akan mampu berjalan dengan baik. Setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola (Hasibuan, 2018:77).

Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang

diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Pegawai merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Agar selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana pegawai melaksanakan tugasnya (Sumarwinati, 2019:27).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah lingkungan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi maupun kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Salah satu faktor adalah kebudayaan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Kebudayaan berkaitan dengan kesadaran pegawai untuk mematuhi segala aturan kerja yang telah digariskan oleh perusahaan. Penegakkan budaya organisasi secara positif akan memperoleh reward dari perusahaan, sementara pelanggaran terhadap aturan kerja akan memperoleh sanksi dari perusahaan (Sutrisno, 2014:32).

Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jambi Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Jambi. Peraturan Gubernur Provinsi Jambi Nomor 55 Tahun 2016 Tanggal 2 September 2015 tentang Tugas dan Fungsi Dinas Perhubungan Provinsi Provinsi Jambi, menetapkan bahwa Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan

kebijakan daerah di bidang perhubungan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mempunyai fungsi yaitu: penyusunan rencana strategis dan rencana kerja dinas, pelaksanaan rencana strategis dan dokumen pelaksanaan anggaran dinas, penyusunan kebijakan, pedoman dan standar teknis pelaksanaan urusan di bidang perhubungan, dan pelaksanaan pembangunan, pengembangan, pembinaan, pemantauan dan evaluasi dan pelaporan sistem perhubungan.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi Dinas Perhubungan Provinsi Jambi diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berkualitas. Adapun data jumlah pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi
Tahun 2019-2023

Tahun	Jumlah Pegawai (orang)	Perkembangan
2019	62	-
2020	64	3,22
2021	60	(6,25)
2022	61	1,67
2023	63	3,17
Rata – Rata Perkembangan		(0,45)

Sumber: DISHUB Provinsi Jambi, 2024

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa perkembangan pegawai Dinas Perhubungan Kota Jambi dari tahun 2020 hingga tahun 2021 mengalami penurunan. Penurunan pegawai tersebut dikarenakan pensiun, meninggal, pindah, dan lain-lain. Namun pada tahun 2022 hingga 2024 terlihat ada kenaikan jumlah pegawai yang dalam hal ini adanya penerimaan pegawai baru.

Suatu perusahaan dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan yang berlaku. Selama sebuah

perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh pegawai atau anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas perusahaan (Wardani, 2016:8). Jumlah pegawai yang cukup banyak membuat perusahaan membutuhkan penyesuaian yang panjang. Penerapan batasan hingga aturan membutuhkan waktu hingga terbentuk karakter pegawai akibat dari budaya organisasi yang kuat. Organisasi dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja pegawai, karena kinerja pegawai akan berjalan sesuai dengan budaya organisasi yang dianut dalam dalam organisasi tersebut.

Budaya yang diterapkan didalam suatu organisasi akan membentuk perasaan atau emosi pada diri setiap pegawai yang secara langsung dapat meningkatkan komitmen organisasi. Selain meningkatkan komitmen, budaya organisasi yang baik juga dapat memberikan kepuasan kerja pada pegawai yang berada didalam organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu keyakinan dan prinsip etika bagi anggota organisasi yang berperan penting dalam sistem manaejemen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerjanya di dalam organisasi. (Puspitawati & Riana, 2014:71).

Adapun nilai budaya organisasi yang diterapkan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi berupa kegiatan di lingkungan kantor Dinas Perhubungan Provinsi Jambi maupun kegiatan di luar lingkungan kantor. Kegiatan rutinitas pegawai yang ada di lingkungan kantor Dinas Perhubungan Provinsi Jambi seperti Apel pagi, absensi pada pagi hari dan pada sore hari, rapat, dan evaluasi. Sedangkan

untuk kegiatan diluar lingkungan kantor Dinas Perhubungan Provinsi Jambi seperti peninjauan, pengawasan pekerjaan, pelaksanaan program kerja di seluruh Provinsi Jambi. Budaya organisasi yang diterapkan di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi cukup baik. Akan tetapi banyak dari beberapa point yang belum bisa dipenuhi tepat waktu oleh para pegawai. Seperti apel pagi dan absensi pegawai yang sering tidak tepat waktu, keterlambatan pegawai, hingga ketidakhadiran pegawai.

Budaya organisasi dapat dilihat dari jumlah rapat yang ada, data tersebut pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Jumlah Rapat Dinas Perhubungan Provinsi Jambi
Tahun 2019-2023

Tahun	Jumlah Rapat (kali)	Perkembangan
2019	27	-
2020	19	(29,63)
2021	22	15,79
2022	29	31,82
2023	25	(13,79)
Rata – Rata Perkembangan		1,05

Sumber: DISHUB Provinsi Jambi, 2024

Dalam menjalankan hidup, seseorang memerlukan banyak motivasi agar dapat menjalankan segala sesuatu yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Hal ini pula yang dibutuhkan orang dalam dunia kerja. Seseorang hanya dapat bekerja dengan baik apabila ia mendapatkan motivasi kerja yang baik pula. Motivasi kerja tidak hanya bersumber dari dalam diri orang itu saja, melainkan memerlukan perpaduan baik dari diri sendiri, atasan, maupun lingkungan kerja itu sendiri (Yenni, 2019:20).

Salah satu hal yang dapat membuat pegawai termotivasi untuk kerja adalah bonus diluar gaji. Data bonus pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.3
Data Bonus Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi
Tahun 2019-2023

No	Tahun	Bonus / Pendapatan Di Luar Gaji
1	2019	Rp. 1.800.000
2	2020	0
3	2021	Rp. 2.200.000
4	2022	Rp. 2.566.000
5	2023	Rp. 2.260.000

Sumber: Dinas Perhubungan Provinsi Jambi, 2023

Motivasi kerja bisa naik turun bahkan tak jarang hilang sama sekali. Kehilangan motivasi kerja bisa disebabkan karena kita kekurangan alasan mengapa harus bekerja misalnya karena kita tidak ada lagi motivasi untuk hidup. Hidup tentu mempunyai arti yang luas bukan sekedar bernafas saja. Kehilangan motivasi kerja dalam arti luas berarti seperti kehilangan motivasi hidup dalam arti luas pula. Jika kehilangan motivasi kerja dalam waktu yang lama maka resikonya dalam jangka panjang adalah mati. Kalau sekali waktu kehilangan motivasi hidup dalam waktu pendek misalnya sejam dua jam atau sehari dua hari itu normal saja. Namun kehilangan motivasi kerja tersebut tetaplah penyakit yang perlu disembuhkan (Yenni, 2019:23).

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan disiplin kerja pegawai yang tinggi akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan/ instansi dimana dengan tata tertib yang baik, maka semangat kerja, moril kerja, efisiensi dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Keberhasilan juga dapat dilihat dari kemampuannya dalam meningkatkan kinerja pegawai (Abdulah, 2019:55).

Data disiplin pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.4
Daftar Kehadiran Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

Tahun	Keadaan			Indisipliner (Orang)			Jumlah Tidak Hadir (kali)	Tingkat Absensi (%)
	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Hari Kerja	Total Hadir (kali)	A	CP	TM		
2019	61	228	13.908	23	54	90	4.230	30,41
2020	64	220	14.080	25	61	112	6.630	47,09
2021	60	217	13.020	23	57	101	4.512	34,65
2022	61	228	13.908	27	64	126	6.504	46,76
2023	63	224	13.888	32	85	104	5.750	41,40

Sumber: DISHUB Provinsi Jambi, 2024

Keterangan:

- A : Alpha (tanpa keterangan)
- CP : Cepat Pulang
- TM : Terlambat Masuk

Setiap organisasi memiliki tujuan dalam melaksanakan segala aktivitasnya. Tujuan tersebut akan tercapai apabila ditunjang oleh seluruh komponen dalam organisasi yang bersangkutan. Untuk mencapai tujuan tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam sebuah organisasi. Kinerja yang dimiliki oleh instansi pemerintahan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang

harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja instansi pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak kantor itu.

Kinerja pegawai adalah capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita Perusahaan atau organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika (Burhannudin, dkk, 2019:12). Kinerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka pegawai itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Dinas Perhubungan Provinsi Jambi telah melaksanakan penilaian kinerja dengan mengacu pada Perjanjian Kinerja Dinas Perhubungan Provinsi Jambi tahun 2021 yang telah disepakati. Penilaian ini dilakukan oleh tim pengelola kinerja untuk mengevaluasi dan mengukur dalam rangka pengumpulan data kinerja yang hasilnya akan memberikan gambaran keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran.

Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi terdapat perjanjian kinerja yang merupakan dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah. Melalui perjanjian kinerja,

terwujudlah komitmen penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. Dokumen tersebut memuat sasaran strategis, indikator kinerja, beserta target kinerja dan anggaran. Penyusunan perjanjian kinerja instansi mengacu pada Renstra, RKT, IKU, dan anggaran atau DPA. Dari dokumen perjanjian kinerja ini dapat tergambar bagaimana para pegawai mengerjakan tanggung jawabnya pada pekerjaan yang diberikan.

Pengukuran target kinerja dari sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja dengan realisasi kinerja. Indikator kinerja sebagai ukuran keberhasilan dari tujuan dan sasaran strategis beserta target dan capaian realisasinya sebagai berikut:

Tabel 1.5
Capaian Kinerja Dinas Perhubungan Provinsi Jambi
Tahun 2019-2023

No	Tahun	Jenis Fasilitas Keselamatan Jalan	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	2019	Rambu Jalan	900 buah	870 buah	96,67
		Marka Jalan	65.000 meter	58.000 meter	89,23
		Paku Jalan	600 buah	520 buah	86,67
		Delineator	700 unit	648 unit	92,57
		RPPJ	15 unit	14 unit	93,33
2	2020	Rambu Jalan	925 buah	811 buah	87,67
		Marka Jalan	70.000 meter	61.000 meter	87,14
		Paku Jalan	615 buah	509 buah	82,76
		Delineator	750 unit	665 unit	88,67
		RPPJ	20 unit	15 unit	75
3	2021	Rambu Jalan	980 buah	850 buah	86,73

		Marka Jalan	85.0000 meter	71.000 meter	83,52
		Paku Jalan	700 buah	613 buah	87,57
		Delineator	800 unit	735 unit	91,87
		RPPJ	40 unit	37 unit	92,50
4	2022	Rambu Jalan	1.000 buah	947 buah	94,70
		Marka Jalan	95.000 meter	75.000 meter	78,94
		Paku Jalan	1.500 buah	1.150 buah	76,67
		Delineator	1.100 unit	985 unit	89,54
		RPPJ	50 unit	43 unit	86
5	2023	Rambu Jalan	1.040 buah	953 buah	91,63
		Marka Jalan	100.000 meter	78.015 meter	78,01
		Paku Jalan	2.100 buah	1.901 buah	90,52
		Delineator	1.300 unit	1.115 unit	85,76
		RPPJ	55 unit	37 unit	67,27

Sumber : DISHUB Provinsi Jambi, 2023

Dari tabel diatas terlihat bahwa capaian kinerja Dinas Perhubungan Provinsi Jambi diukur dari jenis fasilitas keselamatan jalan pada tahun 2020 hingga 2023 terlihat bahwa banyak yang belum mencapai target. Hal ini perlu dilakukan evaluasi dalam rangka sebagai gambaran keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian kinerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

Peran kinerja pegawai penting bagi Perusahaan atau organisasi karena kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, dengan kinerja yang tinggi dari pegawai maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka

semakin besar angka kerusakan, kinerja yang tinggi otomatis membuat pegawai akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan pegawai akan pindah bekerja ke tempat lain, kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena pegawai yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Tohardi, 2013:47).

Dinas Perhubungan Provinsi Jambi yang melayani masyarakat dan merupakan instansi yang menggantungkan seluruh proses kerjanya pada pegawai mereka, sebab dari hasil tenaga pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi bisa melakukan pengolahan data dan tugas lainnya. Untuk itu Dinas Perhubungan Provinsi Jambi harus memperhatikan budaya pegawai terhadap organisasi yang baik dari pegawai. Dinas Perhubungan Provinsi Jambi harus mengupayakan untuk memberikan perlakuan yang baik kepada pegawai. Selain dari memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai yang dianggap mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai, Dinas Perhubungan Provinsi Jambi juga harus memperhatikan persoalan lain yang dapat menimbulkan munculnya fenomena mengenai berkurang atau menurunnya kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dan hasil survey awal yang dilakukan maka penulis tertarik untuk melakukan penulisan dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada latar belakang masalah diatas maka identifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Perkembangan pegawai Dinas Perhubungan Kota Jambi dari tahun 2020 hingga tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 0,45%. Penurunan pegawai tersebut dikarenakan pensiun, meninggal, pindah, dan lain-lain.
2. Budaya organisasi yang diterapkan di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi cukup baik. Akan tetapi banyak dari beberapa point yang belum bisa dipenuhi tepat waktu oleh para pegawai. Seperti apel pagi dan absensi pegawai yang sering tidak tepat waktu, keterlambatan pegawai, hingga ketidakhadiran pegawai.
3. Sarana dan prasarana instansi berkaitan dengan motivasi pegawai dalam bekerja, namun sarana dan prasarana di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi perlu dilakukan pemeliharaan dan penambahan atau perbaikan (rehabilitasi) guna menggantikan sarana dan prasarana yang telah mengalami penurunan kualitas atau tidak lagi berfungsi secara optimal.
4. Tingkat kedisiplinan pegawai ditunjukkan dengan tingkat absensi yang masih cukup tinggi dengan rata-rata 30 hingga 40 %, yang terdiri dari kegiatan indisipliner alpha (tanpa keterangan), cepat pulang, dan terlambat masuk.
5. Capaian kinerja Dinas Perhubungan Provinsi Jambi diukur dari jenis fasilitas keselamatan jalan pada tahun 2019 hingga 2023 terlihat bahwa banyak yang belum mencapai target.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan yang telah diuraikan pada latar belakang dan identifikasi masalah diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan gambaran budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- 1 Hasil penelitian budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja bagi kinerja pegawai diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
- 2 Memberikan tambahan wawasan kepada organisasi-organisasi mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja. Terlebih menjadi bahan masukan, khususnya untuk perusahaan yang mengelola sumber daya manusia dalam perpatokan hasil pengujian empiris konstruk tersebut, sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Konsep Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien (Wijaya & Rifa'i, 2016:22).

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (*managing*) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2018:77).

Manajemen adalah suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan

pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/perusahaan, baik sumber daya manusia (*human resource capital*), modal (*financial capital*), material (*land, natural resources or raw materials*), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan (Solihin, 2018:12).

Manajemen selalu dipakai dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan-yayasan, pemerintahan dan lain sebagainya. Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni. Mengapa disebut demikian, Sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan didalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejalagejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori. Sedangkan manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, nah bagaimana cara memerintahkan kepada orang lain agar orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (*managing*) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama (Solihin, 2018:13).

Secara etimologis diantaranya istilah manajemen berasal dari bahasa latin manus yang berarti "tangan", dalam bahasa italia maneggiare berarti "mengendalikan, dalam bahasa inggris istilah manajemen berasal dari kata *to*

manage yang berarti mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya (Effendi, 2019:1):

1. Schein memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.
2. Terry memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.
3. Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersamasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Maka kaitannya dengan manajemen adalah yang menyangkut dua orang atau lebih dan seterusnya itu dapat diartikan bahwa diantara dua orang atau lebih itu ada orang yang menyuruh/menggunakan orang atau orang-orang lain untuk mendapat hasil yang diinginkan, akan tetapi sebaliknya ada orang atau

orang-orang yang disuruh atau digunakan dalam upaya pencapaian suatu tujuan tertentu. Jadi manajemen adalah suatu rentetan langkah yang terpadu yang mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Manajemen adalah bidang yang sangat penting untuk dipelajari dan dikembangkan karena (Widiana, 2020:61):

1. Tidak ada perusahaan yang dapat berhasil tanpa menerapkan manajemen secara baik.
2. Manajemen menetapkan tujuan, usaha untuk mencapai tujuan serta memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.
3. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan atau hasil secara teratur.
4. Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan.
5. Manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni (Hasibuan, 2018 : 79) :

1. *Planning* (perencanaan)

Planning (perencanaan) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk

dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

2. *Organizing* (pengorganisasian)

Organizing berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer. Pengorganisasian mempersatukan sumber-sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-orang dalam pola yang demikian rupa, hingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Pengorganisasi adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.

3. *Actuating* (penggerakan)

Penggerakan adalah satu usaha untuk menggerakan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menggerakan berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar apa aktivitas-aktivitas manajemen berputar. Nilai-nilai, sikap, harapan,

kebutuhan, ambisi, harapan, pemuasan seseorang dan interaksinya dengan orang-orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakkan.

4. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi, Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan korektif.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manullang (2005:5) mengemukakan defenisi manajemen sumber daya manusia (*personalia*) sebagai seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara daya guna, sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja.

Menurut Hasibuan (2018:32), manajemen sumber daya manusia adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, pegawai dan masyarakat. (Sofyandi, 2019:6) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*) (Priyono, 2010:41).

Manajemen Sumber Daya Manusia telah memainkan berbagai peran di berbagai tahap di masa lalu, seperti sebagai agen polisi, pembela hak dan negosiator, seorang petugas catering yang memenuhi kebutuhan kesejahteraan pegawai. Tapi tema selalu ditetapkan oleh pemikiran di tingkat manajemen atas. Melihat kembali historis dari peran manajer personalia dalam industri, dapat dikatakan bahwa pada umumnya hal itu mencerminkan konsep manajemen puncak sendiri tentang fungsi personalia dan metode pengendalian manajerial yang mereka yakini. Telah memainkan berbagai peran di berbagai tahap di masa lalu, seperti sebagai agen polisi, pembela hak dan negosiator, seorang catering yang memenuhi kebutuhan kesejahteraan pegawai, tapi tema selalu ditetapkan oleh pemikiran di tingkat manajemen atas (Rahardjo, 2022:9).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara mengatur fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam suatu instansi atau organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien sehingga dapat membantu terwujudnya suatu tujuan instansi/organisasi.

Dengan pengaturan sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran dan pengembangan karirnya. Dalam upaya mendapatkan hasil yang terbaik dalam pendayagunaan pegawai/pegawai, manajemen sumber daya manusia

(manajemen personalia) telah memberikan beberapa prinsip-prinsip umum yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Memadukan pegawai/pegawai dan pekerjaannya, prinsip ini mengandung arti bahwa orang-orang harus dipilih untuk pekerjaan-pekerjaan atas dasar berbagai perbedaan karakteristik dan preferensi individual. Ini juga berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan harus dirancang untuk tenaga kerja yang tersedia agar tidak terjadi overdesigned dan atau undersigned.
2. Menetapkan standar-standar pelaksanaan kerja. Standar-standar pelaksanaan kerja harus ditetapkan untuk semua pekerjaan, agar tanggung jawab dan apa yang diharapkan dari pegawai jelas.
3. Memberikan penghargaan atas prestasi kerja. Bila standar-standar telah ditetapkan, manajemen perlu memberikan penghargaan kepada para pegawai atau pegawai yang dapat mencapai atau melebihi standar untuk memotivasi kerja mereka. Penghargaan dapat berwujud pujian, kenaikan gaji/upah, pemberian bonus, status, promosi dan sebagainya.
4. Menjamin supervisi yang baik. Tidak ada yang lebih mendasar bagi pegawai/pegawai daripada supervisi yang baik. Seorang penyelia (supervisor) harus ahli baik dalam keterampilan teknologi maupun manajerial, dan mempunyai perhatian terhadap kesejahteraan dan rasa kejujuran dengan para pegawai secara individual tanpa melupakan pencapaian prestasi atau produktivitas tinggi.
5. Merumuskan secara jelas tanggung jawab pegawai/pegawai. Hendaknya para pegawai diberi rumusan tanggung jawab dan wewenang yang jelas

dalam pekerjaannya. Bila tanggung jawab tidak jelas dan berubah-ubah para pegawai/pegawai dapat frustrasi. Hasilnya dapat berupa kualitas rendah, produktivitas rendah, dan konflik diantara individu-individu.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa macam fungsi utama manajemen sumber daya manusia. Menurut Priyono (2010:46) terdapat 5 fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan sumber daya manusia

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:

- a) Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- b) Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan. Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a) Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.
- b) Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat. Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan

memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a) Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
- b) Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

- a) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai.
- b) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas.
- c) Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektivitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a) Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja.
- b) Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
- c) Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Konsep Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005:67) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan

norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedarmayanti (2011:32) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan lebih sederhana budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang dan organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tak tertulis mengenai perilaku. Budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam organisasi.

Robbins (2015:28) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan perekat social yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatan oleh anggotanya. Luthans (2006:84) mendefinisikan budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial.

Sedangkan menurut Schein (2010:102) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan

dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Di samping itu, juga karena sumbernya, yaitu disiplin antropologi, hingga sekarang belum dapat menghasilkan satu definisi yang dapat diterima oleh para peminat atau para pakar dalam bidang ini (Koentjaraningrat, 2018:94).

Pengertian budaya organisasi secara umum yaitu nilai-nilai yang dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi sengaja disosialisasikan serta dapat dilaksanakan pada perilaku dan sikap masing-masing pegawai dalam organisasi. Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2015:29) adalah sebuah sistem dengan makna yang dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Suatu tinjauan yang kritis terhadap kepustakaan mengungkap bahwa pengertian budaya yang berdasar atas empiri dalam perangkat organisasi-organisasi masih sangat jarang, dan jika ada ternyata belum memuaskan. Istilah-istilah yang sama memang sering digunakan, tetapi masih juga berbeda-beda mengenai asumsi dan artinya. Menurut Kamaroellah (2014:7) terdapat

lima kelompok pendekatan, pandangan atau mazhab dalam mempelajari budaya, antara lain:

1. Pendekatan evolusi
2. Pendekatan partikularisme
3. Pendekatan fungsionalisme
4. Pendekatan materialisme kultur
5. Pendekatan idealisme kultur, terdiri atas empat aliran: antropologi psikologikal, etnografi, strukturalisme, dan antropologi simbolik. Empat aliran ini semuanya berpengaruh terhadap kepustakaan manajemen dan perilaku organisasional, dan menimbulkan tiga pendekatan, perspektif atau pandangan mengenai budaya organisasi, yaitu:

- a) Pandangan pola (*Pattern*) atau pandangan konfigurasionis, yang kemudian disebut pandangan holistik.
- b) Pandangan berorientasi manifestasi, termasuk fungsionalisme, yaitu kemudian disebut pandangan variabel atau perilaku.
- c) Pandangan idealional termasuk simbolisme, yang kemudian disebut pandangan kognitif.

2.1.3.2 Faktor Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003:52) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai
2. Kepercayaan

3. Perilaku yang dikehendaki
4. Keadaan yang amat penting
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian
6. Perilaku

Sedangkan menurut Veithzal, (2003:444) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma.
2. Nilai-nilai.
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

Pendapat tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh Panuju (2002:18), menurutnya ada 5 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai, yaitu yang mencakup: waktu, efisiensi, diri, tindakan dan kerja
2. Kepercayaan, yaitu yang mencakup: pegawai, pelanggan, produksi, manajemen, Masyarakat, dan laba.
3. Efektivitas organisasi, tentang: efisiensi, kepemimpinan, motivasi, kinerja, komitmen, dan kepuasan.
4. Iklim organisasi, yaitu yang mencakup: iklim komunikasi, dukungan, keikutsertaan dalam proses Keputusan, kejujuran, percaya diri dan keandalan, terbuka dan tulus, serta tujuan kinerja yang tinggi.

2.1.3.3 Elemen Budaya Organisasi

Menurut Schein (2010:104), budaya organisasi meliputi asumsi, adaptasi, persepsi dan pelajaran. Ia lebih lanjut menetapkan bahwa suatu budaya organisasi mempunyai tiga lapisan :

- 1) Lapisan I meliputi benda-benda dan ciptaan yang kelihatan, tetapi sering tidak bias menginterpretasikan. Suatu laporan tahunan, laporan berkala, jarak pembagiantar pekerja, dan peralatan adalah contoh dari benda-benda dan ciptaan.
- 2) Pada lapisan ke II adalah nilai-nilai, atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai-nilai sadar, hasrat afektif atau keinginan.
- 3) Dalam lapisan III adalah asumsi dasar yang menceritakan pada individu bagaimana cara memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini menceritakan kepada individu bagaimana untuk merasakan, berfikir tentang dan merasakan tentang pekerjaan, capaian tujuan, hubungan manusia, dan capaian rekan kerja.

Organisasi bisa beroperasi secara efisien hanya ketika membagi bersama nilai-nilai yang ada di antara pegawai. Nilai-nilai adalah suatu gagasan masyarakat tentang apa yang benar atau salah. Sejak budaya organisasi melibatkan harapan bersama, nilai-nilai dan sikap, itu menggunakan pengaruh pada individu, kelompok dan proses organisasi. Adapun elemen-elemen dari budaya organisasi menurut Tika (2006:22) adalah:

- 1) Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi di tentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan

lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2) Nilai-nilai

Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

4) Ritual

Kegiatan upacara di suatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut di perusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

5) Jaringan Budaya

Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam perusahaan, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di perusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informal.

2.1.3.4 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Chatab (2007:65), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefetifan organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh penelitian lain sebelumnya sebagai acuan. Ada 4 (empat) dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Integritas

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai- nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.

2. Profesionalisme

Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki pegawai untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan didalam organisasi seorang pegawai diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional.

3. Keteladanan

Keteladanan adalah perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin pegawai dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Karena berperilaku menakjubkan dari sekelompok pegawai dan pimpinannya maka kinerja perusahaan akan meningkat.

4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Suatu pemberian dari panitia kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena suatu karya tertentu (yang belum tentu bersifat kompetisi). Melalui pemberian penghargaan kepada pegawai diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai tersebut, tentu

nya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan. perusahaan telah terbukti menorehkan prestasi dalam bidang kinerja pasar, kinerja produk, kinerja pelayanan, kinerja proses, *research and development*, sumber daya manusia, dan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan, serta bidang prestasi lain yang dapat pertanggungjawabkan.

Budaya yang bermacam-macam ragamnya dan memiliki ciri khas tersendiri yang terbentuk dikarenakan pengaruh-pengaruh kepercayaan, tingkah laku, hubungan sosial maupun solidaritas para anggota-anggotanya, ini menciptakan suatu tipe-tipe budaya berbeda dan unik diantara organisasi satu dengan yang lainnya, Robbins dan Judge (2015:37) mengidentifikasi dimensi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1) *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

3) *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4) *Management support* (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5) *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Terdapat beberapa dimensi budaya organisasi menurut Edison & Komariyah (2016:11) yaitu sebagai berikut:

1) Kesadaran diri

Kemampuan individu untuk bisa mengidentifikasi dan memahami dirinya secara utuh, baik dari sifat, karakter, emosi, perasaan, pikiran, dan cara adaptasi dengan lingkungan.

2) Kepribadian

Perpaduan yang utuh antara sikap, sifat, pola pikir, emosi, serta juga nilai-nilai yang mempengaruhi individu tersebut agar berbuat sesuatu yang benar sesuai dengan lingkungannya.

3) Performa

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

4) Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Orientasi terhadap tim meliputi: fokus pada kerjasama tim daripada individual, tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

2.1.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015:41) indikator dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi yang menjadikan inovasi

Pegawai didorong untuk inovatif dan memiliki banyak peluang untuk inisiatif dalam organisasi.

2. Pengambilan resiko

Dimana para pegawai mengambil resiko. Karena, setiap anggota organisasi memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi juga harus berani mengambil resiko ketika berinovasi.

3. Ketelitian

Dalam hal ini organisasi mengharapkan para anggotanya untuk bekerja lebih detail dan analisis

4. Memeriksa pekerjaan dengan cermat

Para pegawai selalu diarahkan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tanggung jawab tersebut menyangkut masalah-masalah detail dalam ruang lingkup pekerjaannya.

5. Hasil yang optimal

Dimana para manajer lebih fokus terhadap hasil daripada teknik atau proses untuk mencapai hasil tersebut. Hasil merupakan sasaran yang ingin dicapai, oleh sebab itu segala sumber daya diarahkan pada pencapaian hasil. Sehingga, perlu memahami hubungan antara perencanaan dan hasil untuk mencapai keberhasilan organisasi.

6. Proses kerja

Pengawasan yang dilakukan pada saat proses bekerja, demi kesesuaian visi misi perusahaan dan berjalan dengan lancarnya pekerjaan pegawai.

7. Kesungguhan pekerjaan

Dalam menentukan sasaran akan hasil yang diinginkan, diperlukan kesungguhan dalam menjalani pekerjaan.

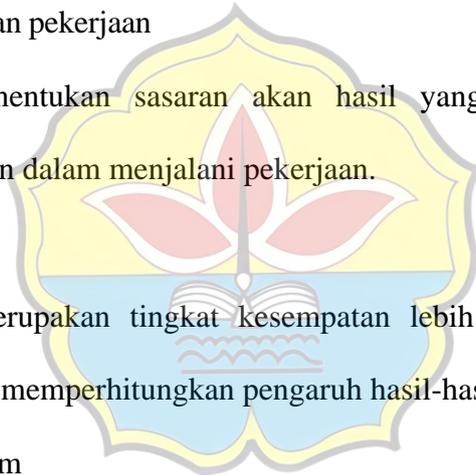
8. Peluang

Peluang merupakan tingkat kesempatan lebih baik dimana keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil kerja.

9. Orientasi Tim

Dimana pemimpin menyusun kegiatan kerja di sekitar tim bukan individu. Pencapaian hasil bukan karena individu, melainkan hasil dari kerja sama antara anggota tim di dalam organisasi. Pemimpin organisasi dapat memberikan dukungan melalui komunikasi yang baik, memberikan motivasi dan bimbingan kepada anggota organisasi.

10. Kepercayaan



Kepercayaan yang tinggi dari pegawai terhadap sebuah perusahaan akan meningkatkan rasa kepedulian sehingga akan memunculkan loyal terhadap perusahaan.

11. Agresivitas

Merupakan perilaku memusuhi atau menyerang orang lain dengan pernyataan yang tegas, pemaksaan, dan mendominasi kekuasaan. Persaingan di antara para pegawai bertujuan untuk memaksimalkan kemampuan yang dimiliki para anggota organisasi, dengan demikian produktivitas akan lebih meningkat.

12. Informasi

Informasi yang merata diantara pegawai pada sebuah perusahaan akan membuat pegawai merasa dihargai karena adanya pemerataan sikap dari perusahaan.

13. Stabilitas

Merupakan kegiatan-kegiatan organisasi lebih fokus dalam menekankan usaha mempertahankan status quo. Stabilitas adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisme, populasi, komunitas atau ekosistem untuk meredam gangguan maupun tekanan dari luar

Menurut Hari (2019:5) budaya organisasi memiliki beberapa indikator yang perlu diperhatikan, diantaranya yaitu:

- 1) Inovatif memperhitungkan resiko

Bahwa setiap pegawai akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.

2) Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail

Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari pegawai didalam melaksanakan tugasnya.

3) Berorientasi pada hasil yang akan dicapai

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.

4) Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (teams work), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.

5) Agresif dalam bekerja

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila peforma pegawai dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Peforma yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (ability an skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerjainan yang tinggi.

6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Pegawai harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan faktor penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu merubah tingkah laku manusia atau individu untuk menuju pada hal yang lebih baik untuk dirinya sendiri (Dewi, dan Harjoyo, 2019:101). Motivasi merupakan salah satu bagian yang penting dalam manajemen organisasi. Motivasi yang baik harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu dalam organisasi akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan sehari-hari lainnya (Wijaya, dan Rifa'i, 2016:126).

Motivasi sering, diartikan dengan istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan “*driving force*” seseorang, untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang mempunyai motif diri yang tentu bisa berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya (Priyono, 2007:77-78). Hal dapat diuraikan dengan adanya ciri-ciri motif individu sebagai berikut (Priyono dan Marnis, 2016:265):

- a. Motif itu majemuk, artinya bahwa sesuatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, namun multi tujuan yang herlangsung bersamasama.
- b. Motif dapat berubah-ubah, maksudnya motif pada seseorang sering mengalami perubahan karena keinginan manusia dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhannya.
- c. Motif berbeda antar individu, hal ini berarti motif sebagai kekuatan atau dorongan seseorang melakukan tindakan atau bertingkah laku, maka akan dapat berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.
- d. Motif individu bersifat kompleks, artinya pada diri individu akan didapati beberapa atau banyak motif diri untuk melakukau tindakan.

Dari motif yang banyak tersebut akan saling herinteraksi pada diri individu, sehingga akan nampak adanya motif yang kompleks pada diri seseorang.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan Motivasi sebagai berikut (Ma'ruf, dan Chair, 2020:101):

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
- b. Meningkatkan moral dan disiplin kerja pegawai
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai

- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya

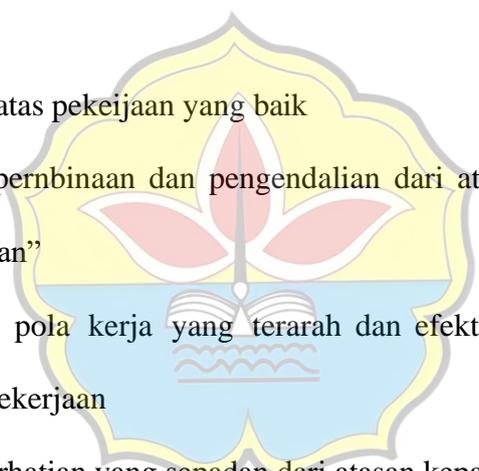
2.1.4.3 Jenis dan Bentuk Motivasi

Motivasi yang diberikan pada individu dapat terbagi menjadi 2 jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

- a. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mereka dapat melakukan sesuatu pekerjaan seperti yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Dari pengertian tersebut, maka jikalau seorang pemimpin mencoba merangsang dan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan suatu tugas pekerjaan dengan baik, kiranya diperlukan perangsang berupa penghargaan atau incentive dan bentuk lain baik bersifat material maupun immaterial (Priyono dan Marnis, 2016:274).
- b. Motivasi negatif merupakan proses inempegaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan sesuai dengan yang kita harapkan dengan menggunakan pendekatan kekuatan kektiasaan, artinya bahwa agar bawahan mau dan rnelaksanakan pekeijaan dengan baik, seorang pemimpin menggunakan kedudukan dan kekuasaannya untuk “menakuti” bawahan, sehingga dengan kekuatan ketakutan tersebut akan dapat mendorong bawahan melaksanakan pekerjaannya. Kekuatan menakuti tersebut misalnya, sebuah

ancaman dari pemimpin yang menyatakan bahwa tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik maka mereka akan dapat kehilangan uang incentive atau akan dipindahtugaskan dan lain sebagainya. Bawahan yang merasa memperoleh ancaman tersebut dengan sendirinya dalam rangka mempertahankan kebutuhan hidup dan alau kedudukannya, maka akan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya setia dengan kehendak pemimpinnya (Priyono dan Marnis, 2016:275).

Dari tinjauan bentuk-bentuk motivasi, maka bentuk motivasi yang positif dapat berupa (Priyono dan Marnis, 2016:275):

- 
- a. Penghargaan atas pekerjaan yang baik
 - b. Pengarahan, pembinaan dan pengendalian dari atasan yang “sehat” atau “menyenangkan”
 - c. Diberikannya pola kerja yang terarah dan efektif bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
 - d. Pemberian perhatian yang sepadan dari atasan kepada bawahannya sebagai seorang individu
 - e. Adanya informasi dan komunikasi yang lancar baik dari atasan ke bawahan dan sebaliknya maupun antar sesama bawahan
 - f. Penciptaan suasana persaingan yang “sehat” dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan
 - g. Pemberian kompensasi dan incentive baik berupa uang maupun barang dengan pendekatan kelayakan dan keadilan

Sedang motivasi yang negatif misalnya adanya peraturan yang ketat, pengawasan yang ketat, adanya ancaman keamanan baik terhadap aspek ekonomis maupun sosial kepada bawahan, kebijakan yang otoriter dan “kaku” dan lain sebagainya.

Secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut (Priyono dan Marnis, 2016:283-285):

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain. Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan

motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan disiplin kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

Dalam kondisi seperti tersebut di atas, maka diperlukan usaha mengintegrasikan teori-teori motivasi, untuk dipergunakan secara operasional di lingkungan organisasi/perusahaan. Bagi para manajer yang penting adalah cara memberikan makna semua teori yang telah diuraikan di atas, agar dapat dipergunakan secara operasional/praktis dalam memotivasi para bawahannya. Di antaranya adalah dalam bentuk pemberian ganjaran yang cenderung paling banyak dipergunakan. Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidaknya terdapat 3 tanggung jawab utama seorang manajer. Ketiga tanggung jawab itu adalah:

- a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab setiap bawahannya.
- b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya, agar bagi pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakannya secara maksimal.
- c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya.

2.1.4.4 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2018:214) dimensi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1) Dorongan Gaji

Merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi kebutuhan pegawai sehingga dengan gaji yang diberikan, pegawai akan langsung termotivasi untuk bekerja lebih giat dan secara tidak langsung mau memberikan peran ekstra.

2) Lingkungan Kerja

Merupakan kondisi dimana pegawai itu bekerja. Kondisi kerja pegawai yang tepat supaya pegawai perusahaan dapat bekerja dengan baik.

3) Dorongan Berprestasi/berkarir

Merupakan kecenderungan seseorang untuk berusaha meraih kesuksesan dan memiliki orientasi tujuan, aktivitas sukses atau gagal. Motivasi berprestasi sebagai motivasi yang mendorong individu untuk mencapai sukses, dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi atau persaingan dengan beberapa ukuran keunggulan (*standard of excellence*).

4) Interaksi dengan rekan kerja

Interaksi kerja antara pegawai perlu dibina agar para pegawai dapat saling bekerja sama dan membantu mencapai tujuan perusahaan.

5) Dorongan aktualisasi diri

Merupakan segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk menjadi yang terbaik bisa dilakukan. Setiap orang memiliki kecenderungan akan kebutuhan aktualisasi diri untuk mengembangkan seluruh potensinya.

Sedangkan menurut Uno (2010:73) ada dua indikator motivasi kerja, yaitu antara lain:

a. Dimensi Motivasi Internal :

- 1) Tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan tugas
- 2) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- 3) Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup
- 4) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- 5) Memiliki perasaan senang dalam bekerja
- 6) Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain
- 7) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya

b. Dimensi Motivasi Eksternal Indikator :

- 1) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
- 2) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
- 3) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif
- 4) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

Selain itu terdapat beberapa indikator dalam motivasi kerja sebagaimana diungkapkan oleh para ahli. Teori hierarki kebutuhan Maslow mengungkapkan bahwa manusia terdorong untuk melakukan usaha untuk memuaskan lima kebutuhan dasar yang belum terpuaskan yang melekat pada diri manusia itu

sendiri. Maslow menjelaskan hierarki kebutuhan sebagai berikut (Ma'ruf, dan Chair, 2020:102):

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*)
- b. Kebutuhan Keamanan (*Safety needs*)
- c. Kebutuhan Sosial (*Social needs*)
- d. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem needs*)

2.1.4.5 Indikator Motivasi

Menurut Hasibuan (2018:214) indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kesesuaian tugas dan tanggung jawab
- 2) Kesesuaian target kerja
- 3) Kesesuaian dengan kebutuhan
- 4) Bekerja sesuai tujuan
- 5) Rasa nyaman ketika bekerja
- 6) Kenyamanan dalam bekerja
- 7) Adanya jaminan kesehatan
- 8) Keamanan dalam bekerja
- 9) Atasan memberikan akses pengembangan karir
- 10) Jenjang berkarir
- 11) Keinginan lebih unggul
- 12) Bekerja maksimal sehingga prestasi baik
- 13) Kerja sama yang baik dengan rekan kerja
- 14) Mementingkan kerjasama tim



- 15) Komunikasi dengan rekan kerja lancar
- 16) Interaksi lingkungan perusahaan sangat baik
- 17) Berkreatifitas dalam pekerjaan
- 18) Keinginan untuk memperlihatkan kemampuan
- 19) Umpan balik dari perusahaan
- 20) Keinginan untuk dihargai

2.1.5 Disiplin Kerja

2.1.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang pegawai. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indiscipliner pegawai yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana pegawai selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Hasibuan, 2018:212).

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryono, 2003 :291).

Sedangkan menurut Rivai, Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. (Rivai, 2009:824). Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis (Sutrisno, 2009:94).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Veithzal, 2006:444).

Pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur yang mengkoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur. (Simamora, 2004:610). Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertib dan teratur dalam organisasi. Disiplin juga dikatakan sebagai alat berkomunikasi dengan para pegawai agar pegawai mau berbuat seperti apa yang dianjurkan oleh atasan

dan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan. Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati pegawai.

Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

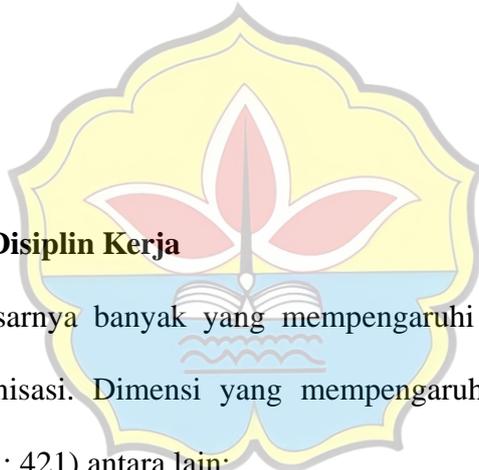
2.1.5.2 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Pemimpin perusahaan harus mampu mengenal dan mempelajari perilaku dan sifat pegawai. Hal ini dapat membantu pemimpin perusahaan dalam memilih jenis pendisiplinan mana yang dapat di terapkan kepada pegawai. Menurut Sutrisno (2009 : 7) disiplin kerja digolongkan beberapa jenis disiplin kerja antara lain:

1. Disiplin Preventif Disiplin preventif merupakan kegiatan yang di laksanakan dengan maksud untuk mendorong para pegawai agar sadar menaati berbagai standar dan aturan, sehingga dapat di cegah berbagai penyelewengan atau

pelanggaran. Yang utama dalam hal ini adalah di tumbuhkanya “*self discipline*” pada setiap pegawai.

2. Disiplin korektif Disiplin korektif merupakan kegiatan yang di ambil untuk menangani pelanggaran yang terjadi terhadap aturan-aturan, dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif ini berupa suatu bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*), yang wujudnya dapat berupa peringatan, ataupun berupa skorsing. Semua sasaran pendisiplinan tersebut harus positif, bersifat mendidik, dan mengoreksi kekeliruan untuk tidak terulang kembali.



2.1.5.3 Dimensi Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak yang mempengaruhi tingkat disiplin pegawai pada suatu organisasi. Dimensi yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Saripuddin (2016 : 421) antara lain:

1. Tingkat kehadiran

Jumlah kehadiran pegawai untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran pegawai.

2. Ketaatan pada atasan

Ketaatan pada atasan adalah mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

3. Kesadaran bekerja

Sikap seseorang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan karena paksaan.

4. Tanggung jawab

Kesediaan pegawai mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya”.

2.1.5.4 Indikator Disiplin Kerja

Indikator-indikator disiplin kerja dapat dilihat (Saripuddin (2016 : 421) sebagai berikut:

- 1) Izin apabila tidak masuk kerja
- 2) Izin apabila terlambat datang kerja
- 3) Mengikuti arahan atasan dan perusahaan
- 4) Bekerja sesuai dengan prosedur
- 5) Tepat waktu dalam bekerja
- 6) Bekerja sesuai penempatan
- 7) Teliti dan hati-hati dalam bekerja
- 8) Menyelesaikan tugas dengan baik

2.1.6 Kinerja Pegawai

2.1.6.1 Konsep Kinerja Pegawai

Berbagai literatur banyak memberikan penafsiran mengenai *performance appraisal* (kinerja). Menurut Almitraf (2015), bahwa ‘*Performance* bukanlah kerja, melainkan bagaimana seseorang melaksanakan

tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan prosedur dan organisasi yang telah ditetapkan”.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, ia berhubungan dengan banyak faktor, seperti harapan, kemampuan, tingkat imbalan, motivasi, kepuasan, dan sebagainya. Kinerja menurut Bukit (2017:85) adalah proses melalui cara organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawainya. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik, jujur, tertib dan benar akan dapat membantu meningkatkan kinerja dari para pegawai. Hal itu tentunya akan mengantungkan organisasi itu sendiri.

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja. Disisi lain Marvilli (2016:23) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja pegawai menurut Priyono (2008:174) merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan oleh pegawai dan organisasi untuk meningkatkannya.

Menurut Mustika (2013:9) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penekanan makna kinerja ini adalah hasil kerja yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab seorang pegawai.

Kinerja pegawai merupakan asil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitasm jangka waktum kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Adamy, 2016:84).

Kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja pegawai/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan, emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar (Tika, 2006:64).

Keberhasilan suatu organisasi dapat diraih apabila sumber daya manusia yang dimiliki mempunyai kemampuan dan keahlian yang baik dan sesuai dengan pekerjaannya. Kemampuan dan keahlian pegawai dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam memenuhi kewajiban suatu pekerjaan. Kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup

perusahaan dan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Kinerja pegawai yang baik adalah kinerja secara optimal dengan memberikan kontribusi yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, work performance atau job performance tetapi dalam bahasa Inggris sering disingkat menjadi performance. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja, kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2009:19).

Standar kinerja adalah tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai pegawai secara individual atau kelompok pada semua indikator kerjanya (Wirawan, 2009:83). Sesuai dengan hal tersebut standar kinerja adalah tolak ukur minimal, artinya jika prestasi kinerja pegawai di bawah standar kinerja minimal tersebut, maka kerjanya tidak dapat diterima, buruk atau sangat buruk. Jika prestasi kinerja seseorang berada tepat atau di atas ketentuan standar minimal kerjanya, maka kerjanya dapat diterima dengan predikat sedang, baik, atau sangat baik.

2.1.6.2 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi hasil yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan pegawai. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kinerja yang dicapai pegawai dengan standar suatu pekerjaan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Robbins (2004:30), dalam melakukan penilaian kinerja terdapat kurang lebih tujuh metode yang sering digunakan dan menjadi faktor penentu, diantaranya adalah:

1. Esai Tertulis

Esai tertulis adalah teknik penilaian kinerja dimana penilai menuliskan gambaran kekuatan dan kelemahan, kinerja di masa lampau, dan potensi pegawai. Penilai tersebut juga akan memberikan saran untuk perbaikan.

2. Insiden Kritis

Penggunaan insiden kritis memfokuskan perhatian penilai pada perilaku kritis (penentu keberhasilan) atau utama yang memisahkan kinerja pekerjaan yang efektif dari yang tidak efektif. Penilai menuliskan anekdot yang menggambarkan apa yang dilakukan pegawai yang sangat efektif atau sangat tidak efektif. Kuncinya disini adalah hanya perilaku khusus, bukan cirri kepribadian yang di definisikan secara samar-samar, yang disebutkan.

3. Skala Pemeringkat Grafis

Metode ini mencantumkan serangkaian faktor kinerja seperti jumlah dan mutu pekerjaan, pengetahuan kerja, kerja sama, kesetiaan, kehadiran, kejujuran dan inisiatif. Penilai kemudian melihat daftar itu dan memeringkat pegawai berdasarkan tiap faktor dengan menggunakan skala yang teratur

kenaikannya. Skala itu biasanya menyebutkan lima poin, sebagai contoh, faktor seperti pengetahuan kerja mungkin diberi peringkat dari 1 (“sangat tidak memahami kewajiban pekerjaan”) sampai 5 (“menguasai secara penuh semua fase pekerjaan”).

4. Skala Pemeringkat Berdasarkan Perilaku

Skala ini menggabungkan unsur utama insiden kritis dan pendekatan skala pemeringkat grafis. Penilai memeringkat pegawai menurut item penilaian dalam skala numerikal, tetapi item penilaian itu berupa contoh perilaku sebenarnya dalam pekerjaan bukannya deskripsi atau ciri umum perilaku.

5. Perbandingan Berbagai Orang

Perbandingan berbagai orang merupakan teknik penilaian kinerja yang membandingkan kinerja seseorang dengan kinerja orang lain. Pendekatan ini pertama kali dipopulerkan oleh mantan CEO General Electric Jack Welch. Dalam pendekatan ini, pegawai dinilai sebagai penampil terbaik (20 persen), penampil menengah (70 persen) atau penampil bawah (10 persen).

6. Sasaran

Dalam pendekatan ini, setiap pegawai dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan sasaran-sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan metode ini pegawai dievaluasi berdasar seberapa baik mereka mencapai serangkaian sasaran tertentu yang telah dibuat oleh mereka dan manajernya. Metode ini merupakan metode yang lebih disukai untuk menilai manajer dan pegawai profesional.

7. Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat merupakan metode penilaian kinerja yang menggunakan umpan balik dari penyelia, pegawai, dan rekan kerja. Dengan kata lain, jenis kajian itu menggunakan informasi dari lingkaran penuh orang-orang yang dengan orang-orang tersebut manajer berinteraksi.

2.1.6.3 Elemen Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman pengetahuan, keahlian, kepegawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan. Elemen yang mendasari kinerja antara lain sebagai berikut (Robbins, 2004:31):

1. *Work of Quality* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi serta hasilnya kerjanya bermanfaat.
2. *Promptness* yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. *Inisiative* yaitu yang mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau guru

dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

4. *Capability* yaitu yang berhubungan bagaimana kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh bawahan dan bagaimana kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya atau potensi yang ada.
5. *Communication* yaitu interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada guru untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai atau guru dan atasan, yang juga akan dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

2.1.6.4 Dimensi Kinerja Pegawai

Dimensi kinerja pegawai menurut Koopmans (2014:51), adalah sebagai berikut:

1) Kinerja tugas

Merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai untuk membantu perusahaan dalam mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan.

2) Kinerja kontekstual

Merupakan suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lainnya dengan cara mengangkat hubungan kerja yang baik dan membantu pegawai melakukan tugas secara efektif.

3) Perilaku kerja kontraproduktif

Merupakan perilaku yang dilakukan oleh pegawai secara sukarela dan mempengaruhi prestasi kerja serta melemahkan efektivitas perusahaan.

Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar akan dapat membantu meningkatkan kinerja dari para pegawai. Hal ini tentunya akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Namun, mengukur kinerja bukanlah merupakan suatu hal yang mudah. Oleh karena itu, untuk melakukan pengukuran Kinerja tersebut telah banyak para ahli maupun peneliti yang mencoba untuk mengembangkan indikator –indikator sebagai ukuran dari kinerja itu sendiri. Berikut ini dikutip beberapa ukuran yang banyak digunakan untuk menggambarkan kinerja pegawai.

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai/pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Dimensi kinerja menurut Adamy (2016:87) adalah sebagai berikut:

1) Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang tidak dicari-cari tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu.

Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

3) Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu antara lain (Pandi, 2016:39):

1. Hasil kerja

adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, hasil kerja seorang teller bank (perusahaan jasa) adalah berapa banyak nasabah yang dilayani. Sementara itu, kualitasnya adalah seberapa tepat teller tersebut memenuhi standar layanan nasabah atau seberapa puas nasabah yang dilayaninya.

2. Perilaku kerja

Ketika berada di tempatnya, seorang pegawai mempunyai dua perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya, cara berjalan, cara berbicara, dan cara makan siang. Perilaku kerja adalah perilaku pegawai yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan.

3. Sifat pribadi

Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi pegawai yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai manusia, pegawai mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya. Untuk melaksanakan suatu pekerjaan, diperlukan sifat pribadi tertentu. Suatu pekerjaan hanya dapat dikerjakan oleh seorang pegawai jika mempunyai sifat pribadi tertentu. Misal, seorang pramusaji restoran disyaratkan mempunyai sifat bersih, tidak kotor, dan wajahnya selalu ceria ketika melayani para pelanggan.

2.1.6.5 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Adamy (2016:91) kriteria atau indikator untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

- 1) *Quality* atau Kualitas, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity* atau kuantitas, menyangkut jumlah yang dihasilkan. Misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang terselesaikan.

- 3) *Timeliness* atau ketepatan waktu, sejauh mana suatu kegiatan yang terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan.
- 4) *Cost-Effectiveness* atau efektivitas biaya, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material).
- 5) *Need for supervisor* atau kebutuhan supervisor, tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan pekerjaan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor.
- 6) *Interpersonal impact* atau dampak interpersonal, menyangkut sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan bekerja sama diantara pegawai.

Menurut Ma'ruf, dan Chair (2020:104) indikator kinerja meliputi antara lain sebagai berikut:



a. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

d. Kerjasama

Mencakup rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

e. Inisiatif

Pegawai mempunyai kemampuan dan mempunyai inisiatif.

Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar akan dapat membantu meningkatkan kinerja dari para pegawai. Hal ini tentunya akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Namun, mengukur kinerja bukanlah merupakan suatu hal yang mudah. Oleh karena itu, untuk melakukan pengukuran Kinerja tersebut telah banyak para ahli maupun peneliti yang mencoba untuk mengembangkan indikator –indikator sebagai ukuran dari kinerja itu sendiri. Berikut ini dikutip beberapa ukuran yang banyak digunakan untuk menggambarkan kinerja pegawai.

Indikator kinerja pegawai menurut Koopmans (2014:52) sebagai berikut:

1) Kinerja tugas

Merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai untuk membantu perusahaan dalam mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan.

2) Kinerja kontekstual

Merupakan suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lainnya dengan cara mengangkat hubungan kerja yang baik dan membantu pegawai melakukan tugas secara efektif.

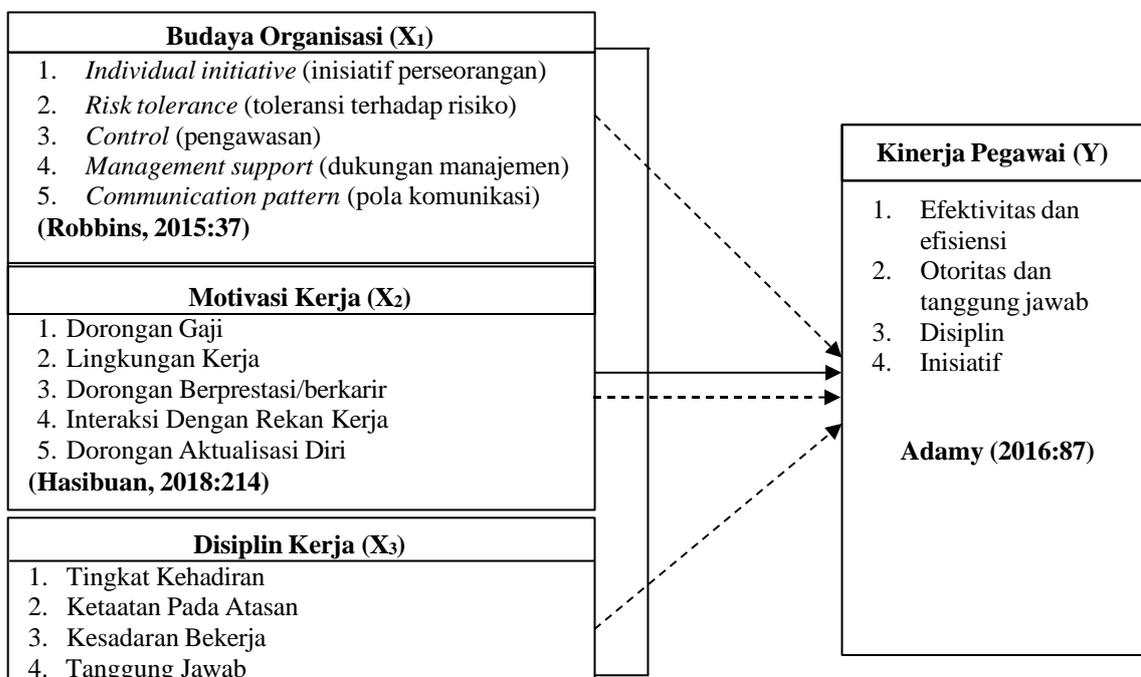
3) Perilaku kerja kontraproduktif

Merupakan perilaku yang dilakukan oleh pegawai secara sukarela dan mempengaruhi prestasi kerja serta melemahkan efektivitas perusahaan.

2.1.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu dasar penelitian yang mencakup penggabungan antara teori, observasi, fakta, serta kajian pustaka yang akan dijadikan landasan dalam melakukan penelitian. Kerangka pemikiran memuat alur seluruh permasalahan yang akan disajikan didalam penelitian yang akan dibuat.

Adapun bagan kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.1.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah yang akan diuji kebenarannya. Berdasarkan uraian perumusan masalah, teori, konsep serta kerangka pemikiran yang sebelumnya disajikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Diduga budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi baik atau tinggi.
2. Diduga budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.
3. Diduga budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

2.2 Metode Penelitian

2.2.1 Metode Penelitian Yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab akibat antar variabel. Penelitian menggambarkan hubungan yang terjadi diantara variabel yang dilibatkan dalam penelitian. Dalam hal ini yang menjadi variabel independent adalah komitmen organisasi, sedangkan yang menjadi variabel dependentnya adalah variabel kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

2.2.2 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data adalah tempat didapatkannya data yang diinginkan. Pengetahuan tentang sumber data merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui agar tidak terjadi kesalahan dalam memilih sumber data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sumber data terbagi menjadi dua yaitu (Nurdin & Hartati, 2019):

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada, data sekunder misalnya catatan atau dokumentasi, data yang diperoleh dari majalah, dan lain sebagainya.

2.2.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui (Nurdin & Hartati, 2019):

a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara atau *interview* adalah suatu cara pengumpulan data yang dilakukan melalui komunikasi verbal untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara digunakan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dan dimungkinkan jika respondennya berjumlah sedikit. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan mewawancarai pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

b. Observasi (pengamatan)

Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Penggunaan observasi dalam pengumpulan data penelitian sosial dirasakan sangat penting. Dalam penelitian ini observasi dilakukan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

c. Kuesioner

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan melalui daftar pernyataan tertulis untuk diisi responden, bentuk pernyataan yang disertai alternatif jawaban dan responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

Tabel 2.1
Skala Likert Pendapat Responden

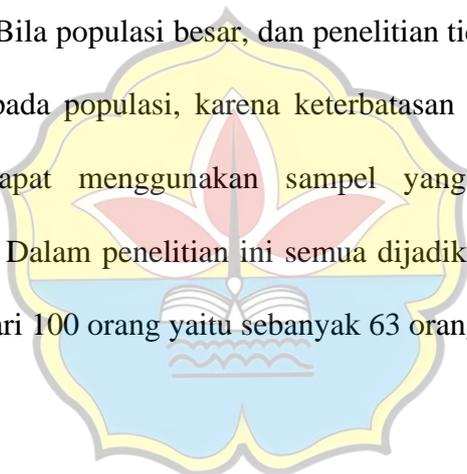
Pendapat Responden	Skor
Sangat Setuju	1
Setuju	2
Cukup Setuju	3

Tidak Setuju	4
Sangat Tidak Setuju	5

2.2.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi yang berjumlah 63 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu. Maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini semua dijadikan sampel, karena jumlah populasi kurang dari 100 orang yaitu sebanyak 63 orang.



2.2.5 Metode Analisis Data

2.2.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel yang diteliti masuk kedalam kategori sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah atau sangat rendah. Untuk mengkategorikan tiap skor digunakan metode mengklasifikasikan berdasarkan posisi dari nilai didalam skala rentang.

Untuk menentukan skala rentang digunakan rumus sebagai berikut:

- Penentuan Rentang Skala

$$Rs = n \frac{m-1}{m}$$

Dimana : Rs = Rentang skala

n = Jumlah sampel

m = Jumlah alternatif jawaban item

$$Rs = 63 \frac{5-1}{5}$$

$$Rs = 50,4$$

- Penentuan Rentang Skor

Rentang skor terendah = n x skor terendah

$$= 63 \times 1$$

$$= 63$$

Rentang skor tertinggi = n x skor tertinggi

$$= 63 \times 5$$

$$= 315$$

Karena skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 1-5, maka kategori pengklasifikasian untuk variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.2
Rentang Pengklasifikasian Variabel

Interval	Kriteria
63 – 113,3	Sangat Rendah
113,4 – 163,7	Rendah
163,8 – 214,1	Cukup Tinggi
214,2 – 264,5	Tinggi
264,6 – 315	Sangat Tinggi

2.2.5.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu Budaya organisasi (X1), motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Hasil analisa disajikan dalam bentuk angka-angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian menggunakan alat analisis regresi berganda SPSS 25.0. Adapun model persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja pegawai
- a = Konstanta
- b = Koefisien variabel
- X₁ = Budaya organisasi
- X₂ = Motivasi
- X₃ = Disiplin Kerja
- e = Error

2.2.5.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat berapa besar pengaruh variabel bebas yang diteliti X terhadap variabel terikat Y . Menurut Sugiyono (2019) koefisien determinasi menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai responden yang dapat diterangkan atau akibat oleh hubungan linear dengan variabel independen. Selain itu diterangkan oleh variabel yang lain.

Koefisien determinasi selanjutnya dirumuskan sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

- KD = Koefisien Determinasi
- R = Koefisien Korelasi

2.2.5.4 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Korelasi *Pearson Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka butir yang diuji dinyatakan valid. Syarat dalam mengetahui setiap butir pertanyaan valid atau tidak valid yaitu dengan syarat:

1. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan signifikansi 95%, maka instrument tersebut dikatakan valid.
2. Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ dengan signifikansi 95%, maka instrument tersebut dikatakan tidak valid.

Uji ini menggunakan rumus Sugiyono (2019) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$
$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

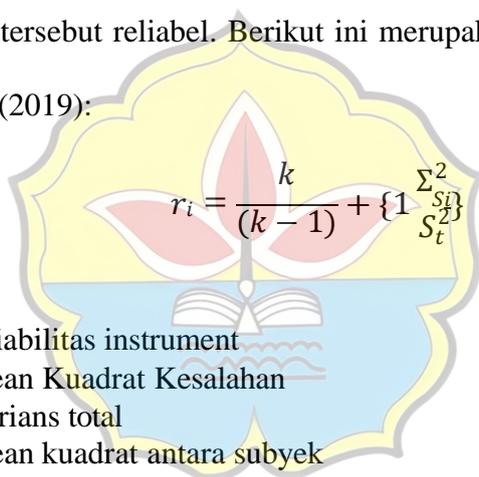
Keterangan:

r_{xy}	: Koefisien korelasi
X	: Skor yang ada di butir item
Y	: Total skor
n	: Jumlah subyek
$\sum X$: Jumlah skor X
$\sum Y$: Jumlah skor Y
$\sum Z$: Jumlah skor Z

b. Uji Reliabilitas

Setelah valid sebuah instrument harus reliabel atau dapat dipercaya, maksudnya bahwa instrument selain harus sesuai dengan kenyataan juga harus memiliki nilai ketepatan. Dimana apabila instrument ini diberikan pada kelompok data yang sama dengan waktu yang berbeda akan sama hasilnya. Reliabilitas suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan karena itu menjamin konsistensi pengukuran di sepanjang waktu serta di berbagai poin pada instrument tersebut. (Sekaran dan Bougie, 2017).

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Realibility Analysis Statistic* dengan *Cronbach Alpha* (α). Jika nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0.60, maka dapat dikatakan variabel tersebut reliabel. Berikut ini merupakan rumus Alfa Cronbach menurut Sugiyono (2019):



$$r_i = \frac{k}{(k-1)} + \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

Keterangan :

- r_i : reliabilitas instrument
- $\sum S_i^2$: Mean Kuadrat Kesalahan
- S_t^2 : Varians total
- k : Mean kuadrat antara subyek

2.2.5.6 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Arikunto (2021) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas juga melihat apakah model regresi yang digunakan sudah baik. Model regresi yang baik yaitu memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Ada dua cara untuk mengetahui apakah residual terdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Karena analisis grafik dapat

menyesatkan, maka dilakukan juga uji statistik Kolmogorov-Smirnov dengan melihat tingkat signifikansinya. Uji ini dilakukan sebelum data diolah. Pendeteksian normalitas data apakah terdistribusi normal atau tidak dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Residual dinyatakan terdistribusi normal jika nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$ dan jika $< 0,05$ maka data data berdistribusi tidak normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti data sesungguhnya.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah adanya suatu hubungan linier yang sempurna antara beberapa atau semua variabel independen. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai Tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 (Arikunto, 2021).

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Arikunto (2021) Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda

disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antar SRESID dan ZPRED, di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y_{\text{prediksi}} - Y_{\text{sesungguhnya}}$) yang telah di studentized. Adapun dasar atau kriteria pengambilan keputusan berkaitan dengan gambar tersebut adalah:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Arikunto, 2021:54).

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam regresi linear ada korelasi antarkesalahan pengganggu (residual) pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada masalah autokorelasi. Uji Autokorelasi berkaitan dengan pengaruh observer atau data dalam satu variable yang saling berhubungan satu sama lain. Besarnya nilai sebuah data dapat saja dipengaruhi atau berhubungan dengan data lainnya. Regresi secara klasik mensyaratkan bahwa variable tidak boleh tergejala

autokorelasi. Jika terjadi autokorelasi, maka model regresi menjadi buruk karena akan menghasilkan parameter yang tidak logis dan diluar akal sehat.

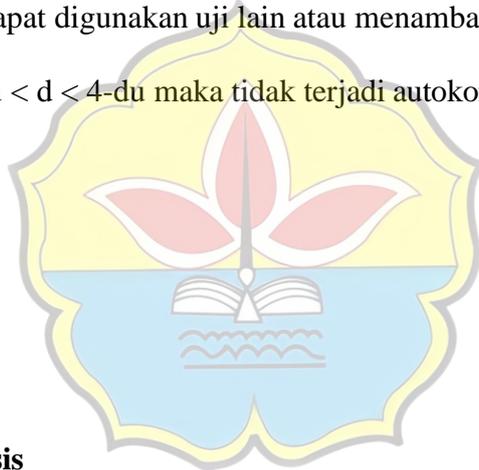
Mendeteksi autokorelasi dengan menggunakan nilai Durbin Watson.

Kriteria dalam pengujian Durbin Watson yaitu:

1. Jika $0 < d < dL$, berarti ada autokorelasi positif.
2. Jika $4 - dL < d < 4$, berarti ada auto korelasi negative.
3. Jika $2 < d < 4 - dU$ atau $dU < d < 2$, berarti tidak ada autokorelasi positif atau negatif.
4. Jika $dL \leq d \leq dU$ atau $4 - dU \leq d \leq 4 - dL$, pengujian tidak meyakinkan.

Untuk itu dapat digunakan uji lain atau menambah data.

5. Jika nilai $du < d < 4-du$ maka tidak terjadi autokorelasi.



2.2.5.7 Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Adapun proses pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Rancangan hipotesis

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$, Diduga tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.

$H_1 b_1, b_2, b_3 \neq 0$, Diduga ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.

2. Menentukan taraf signifikansi

Taraf signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$ atau 0,05

3. Kriteria Keputusan

a. Nilai Signifikansi

Jika nilai $\text{sig} > 0,05$ = artinya antara variabel independen (X) tidak terdapat pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Y).

Jika nilai $\text{sig} < 0,05$ = artinya antara variabel independen (X) terdapat pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Y).

b. F hitung

Jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$ artinya H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ artinya H_0 ditolak artinya ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk melihat apakah pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) bermakna atau tidak. Langkah-langkah pengujian uji t adalah sebagai berikut:

1. Rancangan hipotesis

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$, Diduga tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$, Diduga ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai.

2. Menentukan taraf signifikansi

Taraf signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$ atau 0,05

3. Kriteria keputusan

b. Nilai Signifikansi

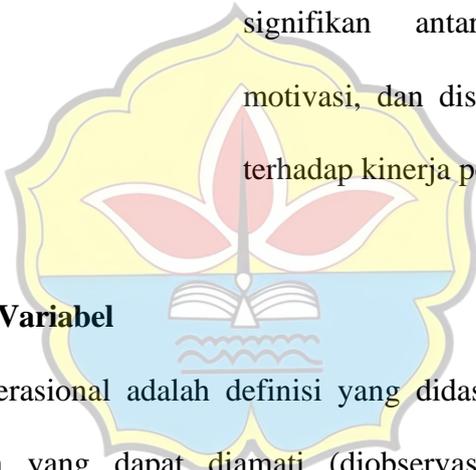
Jika nilai $sig > 0,05$ = artinya antara variabel independen (X) tidak terdapat pengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Jika nilai sig < 0,05 = artinya antara variabel independen (X) terdapat pengaruh terhadap variabel dependen (Y).

b. t hitung

Jika t hitung < tabel artinya H0 diterima artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Jika t hitung > t tabel artinya H0 ditolak artinya terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai.



2.2.6 Operasional Variabel

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat hal yang didefinisikan yang dapat diamati (diobservasi). Operasional variabel merupakan karakter yang dapat diobservasi dari unit amatan yang merupakan suatu pengenal atau atribut dari sekelompok objek. Maksud dari variabel tersebut adalah terjadinya variasi antara objek yagn satu dengan objek yang lainnya dalam kelompok tertentu. Agar dapat membatu penelitian maka diperlukan perumusan operasionalisasi variabel yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.3
Operasional Variabel**

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisa	Budaya organisasi adalah sebuah sistem	1. <i>Individual initiative</i> (inisiatif	1. Inisiatif yang menjadikan inovasi	Ordinal

si (X1)	dengan makna yang dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins, 2015:37)	perseorangan)	2. Pengambilan Resiko	
		2. <i>Risk tolerance</i> (toleransi terhadap risiko)	3. Ketelitian 4. Memeriksa pekerjaan dengan cermat	
		3. <i>Control</i> (pengawasan)	5. Hasil yang optimal 6. Proses kerja	
		4. <i>Management support</i> (dukungan manajemen)	7. Kesungguhan pekerjaan 8. Peluang	
		5. <i>Communication pattern</i> (pola komunikasi)	9. Orientasi Tim 10. Kepercayaan 11. Agresivitas 12. Informasi 13. Stabilitas	
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi pegawai adalah suatu keadaan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong mereka berperilaku. Keadaan psikis tersebut mencakup kemauan berprestasi dengan baik, semangat dan gairah kerja, kemauan menjalankan perintah dan kemauan bekerja sama dalam organisasi (Hasibuan, 2018:214)	1. Dorongan gaji	1. Kesesuaian dengan tugas dan tanggung jawab 2. Kesesuaian target kerja 3. Kesesuaian dengan kebutuhan 4. Bekerja sesuai tujuan	Ordinal
		2. Lingkungan kerja	5. Rasa nyaman ketika bekerja 6. Kenyamanan dalam bekerja 7. Adanya jaminan kesehatan 8. Keamanan bekerja	
		3. Dorongan berprestasi / berkarir	9. Atasan memberikan akses pengembangan karir 10. Jenjang berkarir 11. Keinginan lebih unggul 12. Bekerja maksimal sehingga prestasi baik	
		4. Interaksi dengan rekan kerja	13. Kerja sama yang baik dengan rekan kerja 14. Mementingkan kerjasama tim 15. Komunikasi dengan rekan kerja lancar 16. Interaksi lingkungan perusahaan baik	

		5. Dorongan aktualisasi diri	17. Berkreatifitas dalam pekerjaan 18. Keinginan untuk memperlihatkan kemampuan 19. Umpan balik dari perusahaan 20. Keinginan untuk dihargai	
Disiplin Kerja (X3)	Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas (Saripuddin, 2016:421)	1. Tingkat kehadiran	1. Izin apabila tidak masuk kerja 2. Izin apabila terlambat	Ordinal
		2. Ketaatan pada atasan	3. Mengikuti arahan atasan 4. Bekerja sesuai dengan prosedur	
		3. Kesadaran bekerja	5. Tepat waktu dalam bekerja 6. Bekerja sesuai penempatan	
		4. Tanggung jawab	7. Teliti dan hati-hati dalam bekerja 8. Menyelesaikan tugas dengan baik	
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya (Adamy, 2016:87)	1. Efektivitas dan efisiensi	1. <i>Quality</i> atau Kualitas	Ordinal
		2. Otoritas dan tanggung jawab	2. <i>Quantity</i> atau kuantitas	
		3. Disiplin	3. <i>Timeliness</i> atau Ketepatan waktu	
		4. Inisiatif	4. <i>Cost-Efectivenese</i> atau Efektivitas biaya 5. <i>Need for supervisor</i> atau Kebutuhan Supervisor 6. <i>Interpersonal impact</i> atau Dampak Interpersonal	

BAB III

GAMBARAN OBJEK PENELITIAN

3.1 Profil Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

Perhubungan Provinsi Jambi beralamat di Jalur Profesor. Meter. Yamin, SH No 76 Kelurahan Payo Lebar, Kecamatan Jelutung, Kota Jambi. Tupoksi Dinas perhubungan Provinsi Jambi diatur bersumber pada Peraturan Gubernur Jambi No 55 Tahun 2016 tentang peran, lapisan organisasi, tugas serta guna dan tata kerja Dinas Perhubungan Provinsi Jambi. Dinas Perhubungan Provinsi ialah salah satu lembaga pemerintah tubuh penyelenggara otonomi wilayah yang bergerak di bidang perhubungan serta transportasi di daerah Provinsi Jambi. Dinas perhubungan Provinsi Jambi mempunyai kedudukan berarti dalam mengendalikan dan mengelola sistem transportasi pada daerah Provinsi jambi dengan harapan supaya sistem transportasi daerah bisa bekerja secara efektif, nyaman serta berkepanjangan dan bisa mendukung perkembangan ekonomi pada sesuatu wilayah.

Fokus utama Dinas Perhubungan Provinsi Jambi ialah membuat perencanaan transportasi yang merata. Dinas Perhubungan Provinsi Jambi melaksanakan analisis mendalam terpaut kebutuhan transportasi di daerah Provinsi Jambi dan memikirkan kenaikan populasi, perekonomian, serta kemampuan pariwisata. Perencanaan strategis jangka panjang dicoba bersumber pada analisis buat pengembangan infrastruktur yang mendukung

transportasi daerah semacam jalur raya, pelabuhan, jembatan serta lapangan terbang.

Dinas perhubungan provinsi jambi pula bertanggung jawab dalam mengawasi dan mengendalikan aspek transportasi semacam pemberian izin serta lisensi transportasi angkutan universal, ojek online serta taksi. Bertanggung jawab atas pengawasan terhadap kepatuhan peraturan transportasi semacam keselamatan transportasi serta tarif yang normal. Pengelolaan kemudian lintas yang dicoba merupakan pemeliharaan infrastruktur semacam marka jalur serta rambu kemudian lintas dengan tujuan buat membenarkan jalur raya yang nyaman serta tertib.

3.2 Visi dan Misi Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

Visi:

Terwujudnya **Jambi Tuntas Melalui** Penyelenggaraan Sistem Transportasi Yang Andal Dalam Rangka Menunjang Perekonomian Daerah Dan Memiliki Daya Saing Dalam Satu Kesatuan Sistem Informasi Nasional.

Misi:

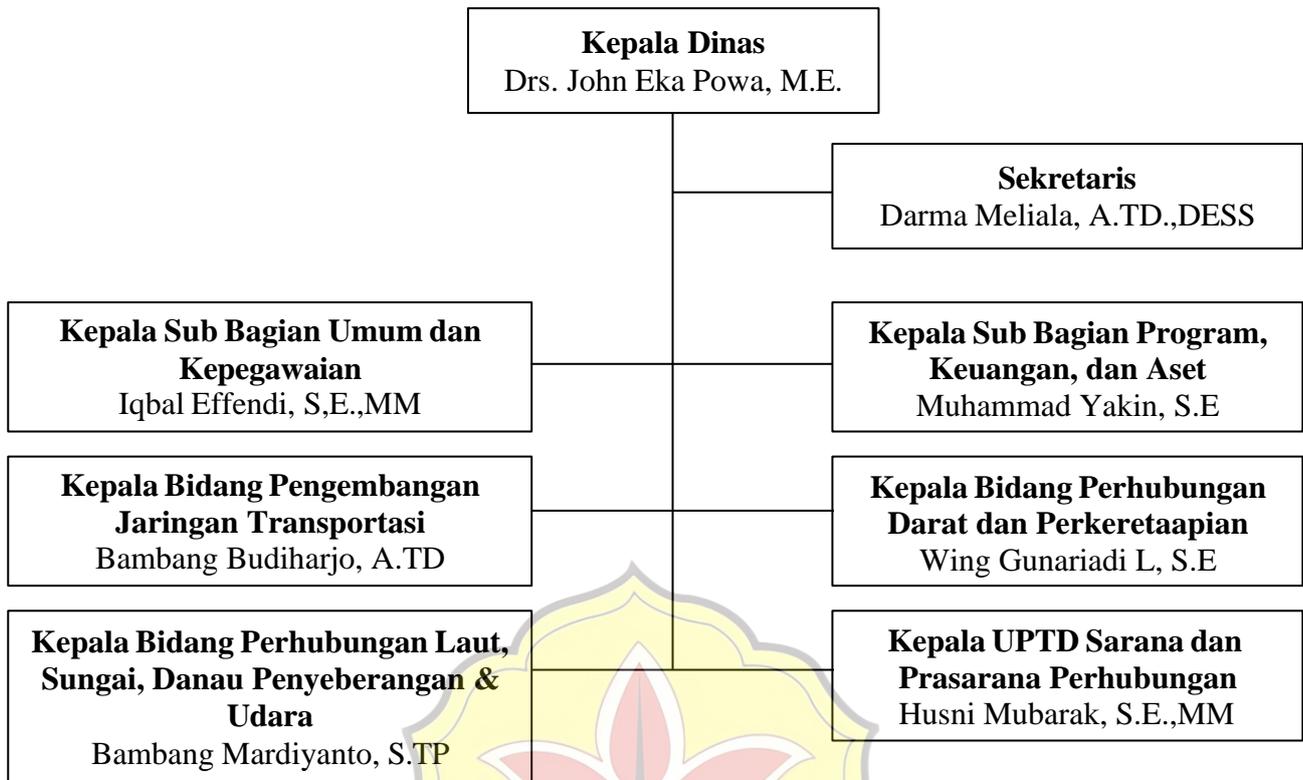
1. Meningkatkan Penyediaan Infrastruktur Transportasi Yang Memiliki Daya Saing, Terpadu Didukung Oleh Sistem Perencanaan Yang Berkelanjutan.
2. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Transportasi Melalui Pemeliharaan Infrastruktur, Pengembangan Transportasi Massal Dan Berwawasan Lingkungan.

3. Meningkatkan Penyelenggaraan Pelayanan Transportasi Yang Efisien Dan Efektif Dalam Rangka Mewujudkan Sistem Transportasi Yang Terpadu, Tertib, Aman, Lancar, Nyaman, Selamat Dan Terjangkau.
4. Memperluas Jaringan Pelayanan Dan Penyediaan Akses Transportasi Untuk Mendukung Distribusi Barang/Jasa Melalui Pengembangan Transportasi Multi Moda.
5. Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Kelembagaan Didukung Oleh Sumber Daya Manusia Yang Kompeten, Berkualitas, Profesional Dan Menguasai Teknologi.

3.3 Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

Struktur organisasi merupakan lapisan yang mempunyai ikatan antar masing- masing bagian jabatan ataupun posisi yang terletak pada sesuatu organisasi dalam melaksanakan aktivitas buat tercapinya suatu tujuan organisasi. Struktur organisasi pula secara jelas menggambarkan pembelahan aktivitas pekerjaan antara satu dengan yang lain dan menghalangi ikatan kegiatan yang hendak dicoba.

Struktur organisasi yang terdapat pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi bisa dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Stuktur Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan data penyebaran kuesioner terhadap 63 orang responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi diperoleh gambaran frekuensi jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja.

4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner diperoleh data mengenai jenis kelamin responden sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	35	55,6
2	Perempuan	28	44,44
	Total	63	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 63 responden ada 55,6% atau 35 orang yang berjenis kelamin laki-laki, jumlah ini lebih banyak dibandingkan responden berjenis kelamin perempuan yang hanya 44,44% atau 28 orang responden.

4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner diperoleh data mengenai umur responden sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No	Umur (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	20 – 30 tahun	8	12,70
2	31 – 40 tahun	24	38,10
3	41 – 50 tahun	20	31,75
4	> 51 tahun	11	17,46
Total		63	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa rata-rata umur responden terbanyak pada rentang umur 31 hingga 40 tahun sebesar 38,10% atau 24 orang, sedangkan rentang umur responden paling sedikit berada pada kategori 20 hingga 30 tahun sebesar 12,70% atau 8 orang responden.

4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner diperoleh data mengenai pendidikan terakhir responden sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA / sederajat	11	17,46
2	D1 – D3	8	12,70
3	S1	39	61,90
4	S2	5	7,94
Total		63	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa rata-rata pendidikan terakhir terbanyak responden adalah S1 dengan jumlah 39 orang atau 61,90%, sedangkan rata-rata pendidikan terakhir paling sedikit pada pendidikan S2 dengan jumlah responden 5 orang atau 7,94%.

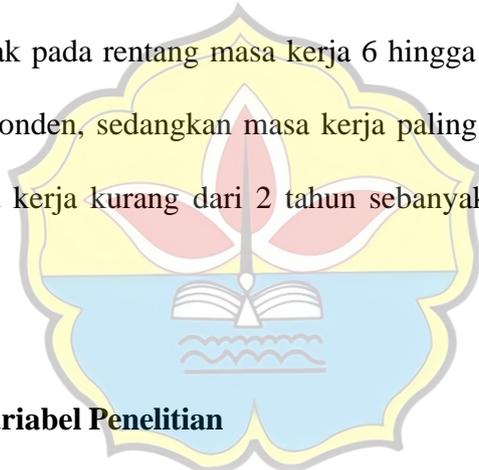
4.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner diperoleh data mengenai masa kerja responden sebagai berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	≤ 2 tahun	5	7,94
2	2 – 5 tahun	14	22,22
3	6 – 10 tahun	27	42,86
4	> 11 tahun	17	26,98
Total		63	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa rata-rata masa kerja responden terbanyak pada rentang masa kerja 6 hingga 10 tahun sebesar 42,86% atau 27 orang responden, sedangkan masa kerja paling sedikit responden berada pada rentang masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 5 orang responden atau 7,94%.



4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Setelah mengetahui karakteristik dari responden penelitian, hasil olahan data primer merupakan deskriptif penelitian berdasarkan pendapat responden mengenai variabel budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

4.1.2.1 Gambaran Variabel Budaya Organisasi

Untuk mengetahui budaya organisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dapat dilihat dari hasil jawaban skor yang diperoleh dari kuesioner.

Deskripsi variabel dijelaskan berdasarkan indikator – indikator yang menjadi tolak ukur setiap variabel khususnya variabel budaya organisasi sebagai berikut:

a. Inisiatif Perseorangan

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai budaya organisasi untuk indikator inisiatif perseorangan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Inisiatif Perseorangan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
1.	Pemimpin mendorong saya untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan	0	0	10	33	20	262	Tinggi
2.	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	0	0	12	28	23	263	Tinggi
Jumlah							525	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							263	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel budaya organisasi pada indikator inisiatif perseorangan dengan skor sebesar 263 sehingga termasuk kategori tinggi.

b. Toleransi Terhadap Risiko

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai budaya organisasi untuk indikator toleransi terhadap risiko pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Toleransi Terhadap Risiko

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
3.	Saya melakukan pekerjaan dengan teliti	0	0	6	29	28	274	Sangat Tinggi
4.	Saya memeriksa hasil kerja saya dengan cermat	0	0	13	38	12	251	Tinggi
Jumlah							525	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							263	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel budaya organisasi pada indikator toleransi terhadap risiko dengan skor sebesar 263 sehingga termasuk kategori tinggi.

c. Pengawasan

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai budaya organisasi untuk indikator pengawasan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Pengawasan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
5.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	12	32	19	259	Tinggi
6.	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal	0	0	13	38	12	251	Tinggi
Jumlah							510	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							255	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel budaya organisasi pada indikator pengawasan dengan skor sebesar 255 sehingga termasuk kategori tinggi.

d. Dukungan Manajemen

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai budaya organisasi untuk indikator dukungan manajemen pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Dukungan Manajemen

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
7.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	0	0	13	35	15	254	Tinggi
8.	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada	0	0	12	30	21	261	Tinggi
Jumlah							515	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							258	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel budaya organisasi pada indikator dukungan manajemen dengan skor sebesar 258 sehingga termasuk kategori tinggi.

e. Pola Komunikasi

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai budaya organisasi untuk indikator pola komunikasi pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi Pada Indikator Pola Komunikasi

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
9.	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	0	0	5	40	18	265	Sangat Tinggi
10.	Para pegawai saling percaya terhadap sesama rekan kerja	0	0	14	29	20	258	Tinggi
11.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja	0	0	25	20	18	245	Tinggi
12.	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan	0	1	9	36	17	258	Tinggi
13.	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir pegawai	0	0	9	42	12	255	Tinggi
Jumlah							1281	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							256	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel budaya organisasi pada indikator pola komunikasi dengan skor sebesar 256 sehingga termasuk kategori tinggi.

4.1.2.2 Gambaran Variabel Motivasi

Untuk mengetahui motivasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dapat dilihat dari hasil jawaban skor yang diperoleh dari kuesioner. Deskripsi variabel

dijelaskan berdasarkan indikator – indikator yang menjadi tolak ukur setiap variabel khususnya variabel motivasi sebagai berikut:

a. Dorongan Gaji

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai motivasi untuk indikator dorongan gaji pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator
Dorongan Gaji

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
1.	Pegawai Memiliki rasa tanggung jawab	0	0	2	29	32	282	Sangat Tinggi
2.	Pegawai Selalu bekerja dengan target	0	0	3	31	29	278	Sangat Tinggi
3.	Pegawai Selalu ingin mendapatkan kebutuhan hidup	0	1	10	23	29	269	Sangat Tinggi
4.	Pegawai Bekerja sesuai dengan tujuan	0	0	8	21	34	278	Sangat Tinggi
Jumlah							1107	Sangat Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							277	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel motivasi pada indikator dorongan gaji dengan skor sebesar 277 sehingga termasuk kategori sangat tinggi.

b. Lingkungan Kerja

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai motivasi untuk indikator lingkungan kerja pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator
Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
5.	Pegawai Merasa selalu senang dalam bekerja	0	1	8	39	15	257	Tinggi
6.	Kenyamanan kondisi untuk bekerja memadai	0	0	12	35	16	256	Tinggi
7.	Pegawai merasa tenang dalam bekerja karena adanya jaminan kesehatan	0	0	11	27	25	266	Sangat Tinggi
8.	Tingkat keamanan lingkungan kerja sangat tinggi	0	0	14	29	20	258	Tinggi
Jumlah							1037	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							259	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel motivasi pada indikator lingkungan kerja dengan skor sebesar 259 sehingga termasuk kategori tinggi.

c. Dorongan Berprestasi/Berkarir

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai motivasi untuk indikator dorongan berprestasi berikut ini:

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator
Dorongan Berprestasi / Berkarir

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
9.	Atasan selalu membuka akses kepada pegawai untuk mengembangkan karir	0	0	13	34	16	255	Tinggi
10.	Pegawai merasa puas terhadap jenjang karir dalam perusahaan	0	0	5	36	22	269	Sangat Tinggi
11.	Pegawai Memiliki keinginan untuk lebih	0	0	14	23	26	264	Tinggi

	unggul dari orang lain							
12.	Pegawai Bekerja dengan maksimal agar mendapatkan prestasi yang baik	0	0	22	21	20	250	Tinggi
Jumlah							1038	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							260	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel motivasi pada indikator dorongan berprestasi/berkarir dengan skor sebesar 260 sehingga termasuk kategori tinggi.

d. Interaksi Dengan Rekan Kerja

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai motivasi untuk indikator interaksi dengan rekan kerja pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator Interaksi Dengan Rekan Kerja

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
13.	Kerja sama tim yang dibangun merupakan komitmen bersama dalam mencapai tujuan yang akan dicapai	0	1	8	38	16	258	Tinggi
14.	Hasil kerja tim bukanlah merupakan semata-mata kemampuan individual	0	0	13	36	14	253	Tinggi
15.	Komunikasi antar pegawai sudah dilakukan dengan baik	0	0	12	28	23	263	Tinggi
16.	Komunikasi antar bagian didalam lingkup perusahaan terjalin dengan baik	0	0	15	30	18	255	Tinggi
Jumlah							1029	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							257	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel motivasi pada indikator interaksi dengan rekan kerja dengan skor sebesar 257 sehingga termasuk kategori tinggi.

e. Dorongan Aktualisasi Diri

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai motivasi untuk indikator dorongan aktualisasi diri pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Pada Indikator
Dorongan Aktualisasi Diri

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
17.	Perusahaan selalu memberikan kesempatan untuk berkreaitifitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	16	32	15	251	Tinggi
18.	Perusahaan selalu memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan diri	0	0	16	25	22	258	Tinggi
19.	Perusahaan selalu memberikan umpan balik yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan	0	0	2	36	25	275	Sangat Tinggi
20.	Atasan selalu memberikan pujian dengan hasil yang telah diselesaikan	0	0	12	31	20	260	Tinggi
Jumlah							1044	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							261	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel motivasi pada indikator dorongan aktualisasi diri dengan skor sebesar 261 sehingga termasuk kategori tinggi.

4.1.2.3 Gambaran Variabel Disiplin Kerja

Untuk mengetahui disiplin kerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dapat dilihat dari hasil jawaban skor yang diperoleh dari kuesioner. Deskripsi variabel dijelaskan berdasarkan indikator – indikator yang menjadi tolak ukur setiap variabel khususnya variabel disiplin kerja sebagai berikut:

a. Tingkat Kehadiran

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai disiplin kerja untuk indikator tingkat kehadiran pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Pada Indikator
Tingkat Kehadiran

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
1.	Pegawai meminta izin apabila tidak dapat masuk kerja	0	0	4	40	19	267	Sangat Tinggi
2.	Pegawai meminta izin apabila terlambat datang ke kantor	0	0	5	36	22	269	Sangat Tinggi
Jumlah							536	Sangat Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							268	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel disiplin kerja pada indikator tingkat kehadiran dengan skor sebesar 268 sehingga termasuk kategori sangat tinggi.

b. Ketaatan Pada Atasan

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai disiplin kerja untuk indikator ketaatan pada atasan di tempat kerja pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Pada Indikator
Ketaatan Pada Atasan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
3.	Pegawai mengikuti arahan atasan dalam bekerja	0	0	7	35	21	266	Sangat Tinggi
4.	Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan	0	0	8	32	23	267	Sangat Tinggi
Jumlah							533	Sangat Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							267	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel disiplin kerja pada indikator ketaatan pada atasan dengan skor sebesar 267 sehingga termasuk kategori sangat tinggi.

c. Kesadaran Bekerja

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai disiplin kerja untuk indikator kesadaran bekerja pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17
Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Pada Indikator
Kesadaran Bekerja

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
5.	Pegawai tepat waktu dalam bekerja	0	0	11	36	16	257	Tinggi

6.	Pegawai bekerja sesuai penempatan/perputaran kerja	0	0	10	31	22	264	Tinggi
Jumlah							521	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							261	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel disiplin kerja pada indikator kesadaran bekerja dengan skor sebesar 261 sehingga termasuk kategori tinggi.

d. Tanggung Jawab

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai disiplin kerja untuk indikator tanggung jawab pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18
Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja Pada Indikator
Tanggung Jawab

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
7.	Pegawai teliti dan berhati-hati dalam bekerja	0	0	14	30	19	257	Tinggi
8.	Pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan baik	0	0	14	32	17	255	Tinggi
Jumlah							512	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							256	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel disiplin kerja pada indikator tanggung jawab dengan skor sebesar 256 sehingga termasuk kategori tinggi.

4.1.2.4 Gambaran Variabel Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dapat dilihat dari hasil jawaban skor yang diperoleh dari kuesioner.

Deskripsi variabel dijelaskan berdasarkan indikator – indikator yang menjadi tolak ukur setiap variabel khususnya variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator efektivitas dan efisiensi pada tabel berikut ini:

Tabel 4.19
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Indikator Efektivitas dan Efisiensi

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
1	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart mutu organisasi	0	1	11	40	11	250	Tinggi
Jumlah							250	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							250	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator efektivitas dan efisiensi dengan skor sebesar 250 sehingga termasuk kategori tinggi.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator otoritas dan tanggung jawab pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Indikator Otoritas dan Tanggung Jawab

No	Pernyataan	Tanggapan Responden						Ket
		STS	TS	CS	S	SS	Skor	
2	Jumlah penyelesaian	0	0	24	32	7	235	Tinggi

	pekerjaan melampaui target organisasi							
Jumlah							235	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							235	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator otoritas dan tanggung jawab dengan skor sebesar 235 sehingga termasuk kategori tinggi.

c. Disiplin

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator disiplin pada tabel berikut ini:

Tabel 4.21
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Indikator Disiplin

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
3	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu	0	0	18	28	17	251	Tinggi
Jumlah							251	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							251	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator disiplin dengan skor sebesar 251 sehingga termasuk kategori tinggi.

d. Inisiatif

Hasil tanggapan dari 63 responden di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi mengenai kinerja pegawai untuk indikator inisiatif pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Indikator Inisiatif

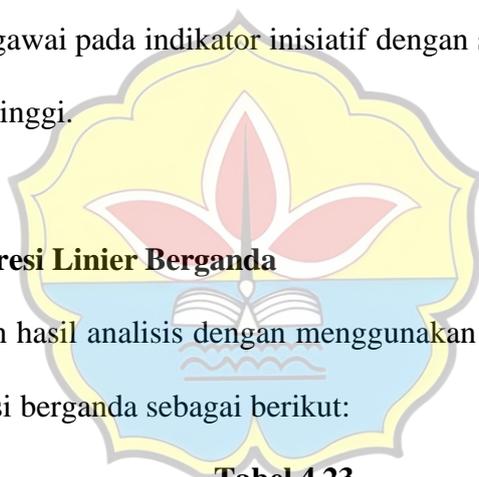
No	Pernyataan	Tanggapan Responden
----	------------	---------------------

		STS	TS	CS	S	SS	Skor	Ket
4	Pegawai mampu memanfaatkan anggaran dan dapat menekan biaya yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan	0	0	19	28	16	249	Tinggi
5	Kemampuan pegawai bekerja tanpa diawasi	0	0	12	38	13	253	Tinggi
6	Kemampuan pegawai mencegah tindakan yang kurang diinginkan (menghindari kesalahan)	0	0	15	36	12	249	Tinggi
Jumlah							751	Tinggi
Rara-rata Keseluruhan							250	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai pada indikator inisiatif dengan skor sebesar 250 sehingga termasuk kategori tinggi.

4.1.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil analisis regresi berganda sebagai berikut:



Tabel 4.23
Hasil Uji Regresi Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized
		B	Std. Error	Coefficients
1	(Constant)	8,172	3,152	
	Budaya Organisasi	,281	,052	,510
	Motivasi	,118	,055	,224
	Disiplin	,209	,086	,232

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil analisis program SPSS maka dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk. Adapun persamaan regresi linier yang terbentuk adalah:

$$Y = 8,172 + 0,281 X_1 + 0,118 X_2 + 0,209 X_3$$

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh konstanta (a) sebesar = 8,172. Hal ini berarti jika semua variabel independent (budaya organisasi, motivasi, disiplin) dianggap sama dengan nol (0) maka nilai variabel dependent (kinerja pegawai) sebesar 8,172. Kemudian untuk koefisien variabel budaya organisasi (X1) diperoleh 0,281. Nilai koefisien variabel budaya organisasi bertanda positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,281. Hal ini menunjukkan bahwa setiap nilai variabel budaya organisasi dinaikkan 1 point atau satuan sementara, maka variabel kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,281

Untuk koefisien variabel motivasi kerja (X2) diperoleh 0,118. Nilai koefisien variabel motivasi kerja bertanda positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,118. Hal ini menunjukkan bahwa setiap nilai variabel motivasi kerja dinaikkan 1 point atau satuan sementara, maka variabel kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,118.

Kemudian diperoleh koefisien variabel disiplin kerja (X3) sebesar 0,209. Nilai koefisien variabel disiplin kerja bertanda positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,209. Hal ini menunjukkan bahwa setiap nilai variabel disiplin kerja dinaikkan 1 point atau satuan sementara, maka variabel kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,209.

4.1.4 Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas (budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja) berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Berikut merupakan hasil uji F yang disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.24
Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	188,440	3	62,813	45,958	,000 ^b
	Residual	80,639	59	1,367		
	Total	269,079	62			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin, Budaya Organisasi, Motivasi

Berdasarkan hasil uji F dengan bantuan perhitungan dari program SPSS maka terlihat bahwa dalam uji F statistik ini terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai F hitung 45,958 lebih besar dari nilai F tabel 2,764. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

4.1.5 Uji t

Uji *t* bertujuan untuk melihat secara parsial apakah pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) bermakna atau tidak. Uji *t* dapat dilihat dari nilai signifikansi dan nilai *t* hitung. Apabila nilai signifikansi < 0,05 maka ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Hasil pengujian uji *t* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.25
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,172	3,152		2,593	,012
Budaya Organisasi	,281	,052	,510	5,428	,000
Motivasi	,118	,055	,224	2,170	,034
Disiplin	,209	,086	,232	2,434	,018

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh hasil nilai signifikansi variabel budaya organisasi 0,000, untuk hasil nilai signifikansi variabel motivasi kerja 0,034 dan nilai signifikansi variabel disiplin kerja sebesar 0,018 lebih kecil dari 0,05. Kemudian untuk nilai *t* hitung budaya organisasi 5,428, motivasi 2,170, dan disiplin 2,434 lebih besar dari *t* tabel 1,66980. Hasil perhitungan tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dikarenakan nilai signifikansi

lebih kecil dari 0,05. Artinya budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

4.1.6 Uji Koefisien Determinasi

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel independent (budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja) terhadap variabel dependent (kinerja pegawai) secara keseluruhan maka dapat dilihat pada tabel model summary berikut ini:

Tabel 4.26
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,700	,685	1,16909

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Budaya Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Pada tabel di atas diperoleh diperoleh nilai R Square sebesar 0,700 atau 70%. Hal ini berarti variabel independent (budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja) mempengaruhi variabel dependent (kinerja pegawai) sebesar 70% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Gambaran Budaya Organisasi, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

Budaya organisasi di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi termasuk kategori tinggi. Skor tertinggi terletak pada pernyataan melakukan pekerjaan dengan teliti dengan skor 274 termasuk kategori sangat tinggi. Sedangkan untuk skor terendah pada pernyataan dalam melaksanakan pekerjaan melakukan koordinasi dengan rekan kerja dengan skor 245 termasuk kategori tinggi.

Motivasi di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi termasuk kategori tinggi. Skor tertinggi terletak pada pernyataan pegawai memiliki rasa tanggung jawab dengan skor sebesar 282 termasuk kategori sangat tinggi. Sedangkan untuk skor terendah pada pernyataan pegawai bekerja dengan maksimal agar mendapatkan prestasi yang baik dengan skor 250 termasuk kategori tinggi.

Disiplin kerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi termasuk kategori sangat tinggi. Skor tertinggi pada pernyataan pegawai meminta izin apabila terlambat datang ke kantor dengan skor 269 termasuk kategori sangat tinggi. Untuk skor terendah pada pernyataan pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan baik dengan skor 255 termasuk kategori tinggi.

Kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi termasuk kategori tinggi. Skor tertinggi pada pernyataan kemampuan pegawai bekerja tanpa diawasi dengan skor 253 termasuk kategori tinggi. Sedangkan untuk skor terendah pada pernyataan jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui target organisasi dengan skor 235 termasuk kategori tinggi.

4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Secara Simultan Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

Secara simultan variabel budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh nilai signifikansi 0,000 dan nilai R Square sebesar 0,700 atau 70%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan sebesar 70%. Karena budaya organisasi yang ada berjalan dengan baik, motivasi yang dimiliki oleh pegawai juga tinggi, dan disiplin kerja pegawai baik dalam menaati aturan yang ada sehingga budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Keterkaitan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai apabila diperhatikan dengan baik sehingga akan menghasilkan perilaku yang positif dan akan bermuara pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang ada seperti inovasi dan pengambilan risiko, perhatian rinci, berorientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandirian telah berjalan dengan baik sehingga mampu mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

Selain itu motivasi manusia yang bekerja akan mempengaruhi kinerja pegawai untuk bekerja secara maksimal sesuai yang diharapkan oleh pimpinan instansi atau perusahaan. Adanya peningkatan motivasi dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti pegawai merasa sudah terpenuhi

kebutuhan fisiologisnya seperti kebutuhan untuk makan dan minum, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain serta kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi yang dimilikinya sehingga kinerja pegawai juga meningkat.

Begitu pula dengan disiplin kerja, setiap instansi pasti memiliki aturan yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai. Ketaatan akan aturan tersebut yang disebut dengan sikap disiplin. Hal ini tetap harus dilakukan walaupun tidak ada jaminan yang pasti akan tercapainya tujuan tersebut. Adanya peningkatan disiplin kerja dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, hal ini dikarenakan pegawai memiliki tujuan yang jelas, kepemimpinan yang baik, balas jasa yang didapatkan oleh pegawai memadai, ganjaran aturan organisasi cukup adil dan pengawasan yang dilakukan.

4.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Secara Parsial Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi. Budaya organisasi merupakan variabel bebas yang diteliti dan diuji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara, dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun

eksternal organisasi. Budaya organisasi mempunyai peranan atau fungsi-fungsi terhadap kelanggengan hidup organisasi baik dalam berinteraksi dengan elemen-elemen lingkungan luar maupun interaksi dalam organisasi itu sendiri. Budaya organisasi merupakan pemacu terbentuknya sistem kerja pada setiap organisasi. Budaya yang diciptakan dan dianut bersamaan memacu terbentuknya aturan-aturan yang diperlukan dalam pengelolaan suatu organisasi. Nilai-nilai yang dipilih dalam membentuk aturan atau cara kerja dapat mendorong terciptanya ide-ide dalam pembagian kerja, tanggung jawab dan atau sistem balas jasa yang dikehendaki. Demikian seterusnya jika pilihan-pilihan itu dilaksanakan terus menerus, maka akan menjadi kegiatan rutin dan kebiasaan itu merupakan suatu budaya.

Motivasi merupakan variabel bebas yang diteliti dan diuji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,034. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada diri pegawai dan pemahaman motivasi yang ada di luar diri pegawai, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal. Tujuan yang ingin pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan pokok manusia yang bersifat fisik dan non-fisik. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka motivasi kerja dalam diri seseorang akan meningkat.

Kemudian disiplin kerja juga merupakan variabel bebas yang diteliti dan diuji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan nilai signifikansi 0,018. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Disiplin menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, disiplin merupakan setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi termasuk kategori tinggi, skor tertinggi terletak pada pernyataan melakukan pekerjaan dengan teliti. Untuk motivasi di Dinas Perhubungan Provinsi Jambi termasuk kategori tinggi, skor tertinggi terletak pada pernyataan pegawai memiliki rasa tanggung jawab. Kemudian disiplin kerja termasuk kategori sangat tinggi, skor tertinggi pada pernyataan pegawai meminta izin apabila terlambat datang ke kantor. Selanjutnya kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi termasuk kategori tinggi, skor tertinggi pada pernyataan kemampuan pegawai bekerja tanpa diawasi.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi. Hal ini berarti bahwa peningkatan budaya organisasi, motivasi kerja dan disiplin akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi.

Hal ini menunjukkan semakin baik penerapan budaya organisasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai, semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai, dan semakin tinggi tingkat kedisiplinan pegawai akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka diperoleh saran sebagai berikut:

1. Diharapkan agar perusahaan lebih memperhatikan budaya organisasi yang ada di perusahaan yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.
2. Diharapkan adanya peningkatan motivasi kinerja dalam bekerja dan pemberian *reward* atau promosi jabatan kepada pegawai yang berprestasi kerja sehingga termotivasi untuk bekerja maksimal.
3. Diharapkan untuk pegawai lebih efisien lagi dalam memanfaatkan waktu kerja agar semua pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target waktu yang telah ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Almitraf. 2015. *Peningkatan Disiplin Kerja Oleh Pimpinan Dalam Organisasi*. Jurnal Administrasi Pendidikan. Volume 3. Nomor 1. Halaman 65-759.
- Arifin, Noor. 2012. *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara*. Jurnal Economia. Volume 8. Nomor 1. Halaman 11-21.
- Adamy, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Aceh : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.
- Bodroastuti, Tri. 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai*. JDEB. Volume 13. Nomor 1. Halaman 15-31.
- Bukit, Benjamin., Malusa, Tasman., dan Rahmat, Abdul. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Chatab, N. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Effendi, U. 2019. *Asas Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Edison, A., & Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Bandung : Alfabeta.
- Ghozali, I. (2016). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang : UNDIP.
- Hasibuan, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Husaini, Abdullah. 2017. *Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jurnal Warta Edisi 51.
- Hari, S. 2019. *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Sleman : Deepublish.
- Koentjaraningrat. 2018. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Kamaroellah, A. 2014. *Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Strategi Implementasi dan Manfaat) Edisi Pertama*. Surabaya : Buku Pustaka Radja.

- Koopmans, L. 2014. *Construct Validity of The Individual Work Performance Questionnaire*. Journal of Occupational and Environment Medicine. Vol 56, No 3.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Latief, Abdul., Syardiansah., dan Safwan, Muhammad. 2019. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan*. Jurnal Administrasi Publik. Volume 9. Nomor 1. Halaman 43-48.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Marvilli, Sumual. 2016. *Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Sario Kota Manado*. Jurnal Ilmu Sosial dan Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan. Volume 3. Nomor 20. Halaman 1-16.
- Mustika, Agnes., dan Utomo, Hardi. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Among Makarti. Volume 6. Nomor 12. Halaman 87-111.
- Ma'ruf, dan Ummul Chair. 2020. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Nirha Jaya Tehnik Makassar*. Jurnal Brand, Volume 2 No. 1.
- Manullang. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFPE.
- Ngusmanto. 2017. *Teori Perilaku Organisasi Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Nuridin, I & Hartati, S. 2019. *Metodologi Penelitian sosial*. Surabaya : Media Sahabat Cendikia.
- Priyono, Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kedua*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.

- Panuju, R. 2002. *Komunikasi Organisasi dari Konseptual-Teoritis ke Empiris*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Pandi, A. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta : Deepublish.
- Robbins, C. 2004. *Manajemen Edisi Ketujuh Edisi Indonesia Jilid Kesatu*. Jakarta: PT. Indeks Group Gramedia.
- Robbins, P., Stephen., & Judge. 2015. *Organizational Behavior 9th Edition*. New Jersey : Precentice Hall International Inc.
- Rahardjo, D.A. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang : Yayasan Prima Agus Teknik.
- Robert, K. 2003. *Studi Kasus Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Schein, Edgar. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Josey Bass.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Reflika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis : Pendekatan Pengembangan-Keahlian Edisi 6*. Jakarta : Salemba Empat.
- Solihin, I. 2018. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabet.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Pertama*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Veitzal, R. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, C & Rifai'i, M. 2016. *Dasar-dasar Manajemen*. Medan : Perdana Publishing.
- Widiana, M.E. 2020. *Buku Ajar Pengantar Manajemen*. Banyumas : CV. Pena Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian
Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jambi

Dengan hormat

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah Mahasiswa Universitas Batanghari Jambi

Nama : Yodi Agusandika
NIM : 1900861201263
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jambi", maka saya memohon bantuan serta kesediaan nya saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan kepihak luar serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu saya berharap jawaban yang saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasinya dan ketersediaan saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Yodi Agusandika

Identitas responden

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon bapak/ibu/saudara/saudari mengisi data dibawah ini dengan cara dicontreng (\checkmark)

1. Jenis kelamin : laki-laki perempuan
2. Umur : 20-30 tahun 31-40 tahun
 41-50 tahun lebih dari 51 tahun
3. Pendidikan terakhir : <SMA/ sederajat
 D1-D3
 S1
 S2
4. Masa kerja : ≤ 2 tahun 2-5 tahun
 6-10 tahun
 11-15 tahun 16-20 tahun

Petunjuk pengisian

Contreng \checkmark kolom penilaian yang sesuai pilihan anda !

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

CS = Cukup Setuju (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Contoh:

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Pegawai menyelesaikan pekerjaan penuh dengan ketelitian		\checkmark			

A. Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
a. Inisiatif Perseorangan						
1.	Pemimpin mendorong saya untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan					
2.	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
b. Toleransi Terhadap Risiko						
3.	Saya melakukan pekerjaan dengan teliti					
4.	Saya memeriksa hasil kerja saya dengan cermat					
c. Pengawasan						
5.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan					
6.	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal					
d. Dukungan Manajemen						
7.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh					
8.	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada					
e. Pola Komunikasi						
9.	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim					
10.	Para pegawai saling percaya terhadap sesama rekan kerja					
11.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja					
12.	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan					
13.	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir pegawai					

B. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
a. Dorongan Gaji						
1.	Pegawai Memiliki rasa tanggung jawab					
2.	Pegawai Selalu bekerja dengan target					

3.	Pegawai Selalu ingin mendapatkan kebutuhan hidup					
4.	Pegawai Bekerja sesuai dengan tujuan					
b. Lingkungan Kerja						
5.	Pegawai Merasa selalu senang dalam bekerja					
6.	Kenyamanan kondisi untuk bekerja memadai					
7.	Pegawai merasa tenang dalam bekerja karena adanya jaminan kesehatan					
8.	Tingkat keamanan lingkungan kerja sangat tinggi					
c. Dorongan Berprestasi / Berkarir						
9.	Atasan selalu membuka akses kepada pegawai untuk mengembangkan karir					
10.	Pegawai merasa puas terhadap jenjang karir dalam perusahaan					
11.	Pegawai Memiliki keinginan untuk lebih unggul dari orang lain					
12.	Pegawai Bekerja dengan maksimal agar mendapatkan prestasi yang baik					
d. Interaksi Dengan Rekan Kerja						
13.	Kerja sama tim yang dibangun merupakan komitmen bersama dalam mencapai tujuan yang akan dicapai					
14.	Hasil kerja tim bukanlah merupakan semata-mata kemampuan individual					
15.	Komunikasi antar pegawai sudah dilakukan dengan baik					
16.	Komunikasi antar bagian didalam lingkup perusahaan terjalin dengan baik					
e. Dorongan Aktualisasi Diri						
17.	Perusahaan selalu memberikan kesempatan untuk berkreatifitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan					
18.	Perusahaan selalu memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan diri					
19.	Perusahaan selalu memberikan umpan balik yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan					
20.	Atasan selalu memberikan pujian dengan hasil yang telah diselesaikan					

C. Disiplin Kerja

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
a. Tingkat Kehadiran						
1.	Pegawai meminta izin apabila tidak dapat masuk kerja					
2.	Pegawai meminta izin apabila terlambat datang ke kantor					
b. Ketaatan Pada Atasan						
3.	Pegawai mengikuti arahan atasan dalam bekerja					
4.	Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan					
c. Kesadaran Bekerja						
5.	Pegawai tepat waktu dalam bekerja					
6.	Pegawai bekerja sesuai penempatan/perputaran kerja					
d. Tanggung Jawab						
7.	Pegawai teliti dan berhati-hati dalam bekerja					
8.	Pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan baik					

D. Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
a. Efektivitas dan Efisiensi						
1	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart mutu organisasi					
b. Otoritas dan Tanggung Jawab						
2	Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui target organisasi					
c. Disiplin						
3	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu					
d. Inisiatif						
4	Pegawai mampu memanfaatkan anggaran dan dapat menekan biaya yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan					
5	Kemampuan pegawai bekerja tanpa					

	diawasi					
6	Kemampuan pegawai mencegah tindakan yang kurang diinginkan (menghindari kesalahan)					



Lampiran 2. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Budaya Organisasi (X1)

No Responden	Budaya Organisasi (X1)													TOTAL
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12	X.13	
1	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	54
2	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	53
3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	59
4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4	54
5	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	49
6	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	47
7	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	50
8	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	53
9	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	3	5	4	57
10	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	59
11	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	53
12	4	3	4	5	5	3	5	4	4	3	4	4	4	52
13	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	53
14	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	56
15	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	57
16	5	3	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	55
17	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	57
18	5	3	4	3	4	5	3	5	4	4	3	2	4	49
19	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	53
20	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	5	50
21	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	58
22	5	4	5	3	4	3	4	5	4	3	5	3	5	53
23	3	5	4	5	5	5	5	3	5	3	3	5	4	55
24	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	51
25	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	54
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	52
27	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	60
28	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	58
29	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	60
30	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	55
31	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	53
32	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	61
33	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	55
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	52
35	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	49

36	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	52
37	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	52
38	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	52
39	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	47
40	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	46
41	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	53
42	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	3	59
43	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	60
44	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	50
45	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	52
46	4	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	52
47	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5	5	46
48	4	5	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	54
49	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	55
50	3	3	5	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	49
51	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	49
52	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	60
53	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4	3	3	4	52
54	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	50
55	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	47
56	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	53
57	5	3	3	4	4	3	3	5	5	4	5	5	4	53
58	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	56
59	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	58
60	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	52
61	3	3	5	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	49
62	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	51
63	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	51

Lampiran 3. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Motivasi (X2)

No	Motivasi Kerja (X2)																				TOTAL
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12	X.13	X.14	X.15	X.16	X.17	X.18	X.19	X.20	
1	5	5	2	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	83
2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	81
3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	88
4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	4	5	4	4	86
5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	80
6	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	78
7	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	83
8	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	83
9	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	3	3	4	4	86
10	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	91
11	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	86
12	4	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	78
13	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	89
14	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	3	4	4	86
15	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	85
16	4	5	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	83
17	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	85
18	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	2	3	4	5	3	5	4	5	79
19	5	4	4	4	2	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	81
20	4	5	3	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	77

21	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	87
22	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	4	5	5	5	82
23	5	5	3	3	3	3	4	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	84
24	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	81
25	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	85
26	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	83
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	87
28	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	91
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	92
30	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	85
31	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	5	3	5	4	3	4	4	82
32	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	92
33	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	88
34	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	86
35	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	3	4	3	80
36	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	85
37	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	85
38	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	90
39	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	82
40	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	5	3	4	5	5	77
41	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	80
42	5	3	3	5	3	4	3	4	4	3	5	4	5	3	3	3	3	3	4	4	74
43	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	3	4	4	4	5	5	5	88
44	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	80

45	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	78
46	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	81
47	5	4	3	5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	3	3	4	3	3	4	4	78
48	5	5	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	3	79
49	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	4	3	5	4	82
50	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	80
51	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	83
52	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	86
53	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	82
54	4	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	4	82
55	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	3	83
56	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	84
57	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	81
58	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	82
59	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	89
60	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	4	3	5	4	82
61	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	80
62	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	83
63	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	86

Lampiran 4. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Disiplin Kerja (X3)

No Responden	Disiplin Kerja (X3)								TOTAL
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	
1	5	5	5	4	5	5	4	5	38
2	5	4	4	4	4	4	4	4	33
3	4	5	4	5	4	4	5	4	35
4	4	4	4	4	4	5	4	5	34
5	4	4	3	4	3	5	5	4	32
6	4	4	5	4	3	4	3	3	30
7	5	4	4	4	3	4	4	3	31
8	5	5	4	5	3	3	5	4	34
9	4	4	4	5	5	5	5	5	37
10	4	5	5	4	4	5	5	5	37
11	4	4	5	3	5	5	4	5	35
12	4	4	3	4	4	4	3	3	29
13	4	4	4	4	5	5	3	5	34
14	4	4	4	4	4	5	5	5	35
15	4	4	5	4	5	5	5	4	36
16	3	3	3	5	4	4	3	4	29
17	4	5	4	5	4	4	5	3	34
18	3	5	4	5	4	4	4	4	33
19	4	3	5	4	3	4	5	5	33
20	4	5	4	4	4	4	3	4	32
21	5	5	4	5	4	3	3	4	33
22	4	4	3	5	5	4	4	3	32
23	5	5	3	3	3	4	5	5	33
24	5	4	4	4	4	4	4	3	32
25	4	4	4	4	4	5	4	4	33
26	4	4	5	4	4	3	4	4	32
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	4	5	4	5	5	4	5	5	37
29	5	5	5	5	5	5	5	5	40
30	5	5	5	5	4	4	4	4	36
31	5	5	4	4	4	3	3	3	31
32	5	5	5	5	5	3	5	4	37
33	5	5	4	5	5	4	4	4	36
34	5	5	5	4	5	4	4	3	35
35	4	4	4	4	4	3	4	4	31

36	4	4	5	5	4	5	3	4	34
37	4	4	5	5	4	5	5	3	35
38	4	4	4	4	4	5	3	4	32
39	4	3	4	3	5	4	4	5	32
40	3	3	4	4	3	3	4	4	28
41	5	5	4	4	4	4	5	3	34
42	4	4	5	5	4	3	4	4	33
43	4	4	5	5	5	5	5	4	37
44	4	3	4	4	3	4	4	4	30
45	5	5	4	4	4	4	4	3	33
46	5	4	4	4	4	4	4	4	33
47	5	4	5	3	4	5	4	4	34
48	4	4	5	4	3	3	4	3	30
49	4	4	4	3	4	5	5	5	34
50	4	5	5	3	4	4	3	4	32
51	4	4	4	4	4	4	4	4	32
52	4	5	5	5	3	4	4	4	34
53	4	4	4	5	5	5	4	5	36
54	5	4	4	5	4	4	3	3	32
55	4	4	4	4	5	5	3	5	34
56	4	4	3	4	4	5	5	4	33
57	4	4	4	5	4	4	4	4	33
58	5	4	4	4	4	3	3	3	30
59	3	4	3	5	5	5	4	5	34
60	4	4	4	3	4	5	5	5	34
61	4	5	5	3	4	4	3	4	32
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32
63	4	5	5	5	3	4	4	4	34

Lampiran 5. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Kinerja (Y)

No Responden	Kinerja Pegawai (Y)						TOTAL
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	
1	3	5	5	3	5	4	25
2	5	3	4	3	4	4	23
3	5	4	5	5	5	4	28
4	5	4	5	4	5	4	27
5	3	4	3	4	5	4	23
6	4	3	4	3	3	4	21
7	4	3	4	3	4	4	22
8	4	5	5	4	3	4	25
9	4	4	5	5	5	4	27
10	4	4	5	5	5	5	28
11	5	4	5	4	3	3	24
12	4	3	3	4	4	3	21
13	3	4	4	3	4	5	23
14	4	5	4	3	5	4	25
15	4	4	5	5	4	4	26
16	4	3	5	4	4	3	23
17	4	4	4	5	4	4	25
18	4	3	3	5	3	4	22
19	4	4	4	5	4	3	24
20	2	3	4	5	3	5	22
21	4	4	5	4	4	4	25
22	4	4	3	3	4	5	23
23	4	4	4	4	4	4	24
24	3	3	4	3	4	4	21
25	5	5	4	5	4	3	26
26	4	4	3	4	4	5	24
27	4	4	4	4	4	5	25
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	5	4	5	5	4	27
30	4	3	3	5	5	3	23
31	4	3	3	4	3	4	21
32	4	4	5	5	5	5	28
33	5	5	3	5	4	4	26
34	4	5	5	4	4	3	25
35	3	3	4	4	4	4	22

36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	5	3	4	4	24
38	4	4	5	5	3	3	24
39	3	4	5	3	4	4	23
40	4	3	3	3	4	4	21
41	4	3	3	4	4	5	23
42	5	4	4	5	4	3	25
43	5	4	5	4	4	5	27
44	4	3	3	3	4	4	21
45	4	3	4	4	4	4	23
46	4	4	4	4	3	4	23
47	4	3	3	3	4	4	21
48	4	3	4	4	3	4	22
49	5	3	3	4	3	5	23
50	4	3	3	3	5	3	21
51	3	4	4	3	4	3	21
52	4	4	4	4	4	4	24
53	4	3	4	4	4	4	23
54	3	3	3	4	5	3	21
55	3	4	4	3	3	3	20
56	4	3	4	3	4	3	21
57	3	3	3	4	4	4	21
58	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	5	5	4	5	27
60	5	3	3	4	3	5	23
61	3	4	3	3	5	3	21
62	5	4	4	3	4	4	24
63	4	4	4	4	4	4	24

Lampiran 6. Data MSI Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Budaya Organisasi (X1)												
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12	X.13
1	2,342	3,444	3,744	2,344	2,165	2,231	3,563	2,365	2,443	2,099	1,000	3,384	2,521
2	2,342	2,171	3,744	1,000	2,165	2,231	3,563	2,365	3,879	2,099	2,113	3,384	2,521
3	3,731	3,444	3,744	2,344	3,406	2,231	3,563	3,762	2,443	3,299	3,227	2,052	2,521
4	2,342	2,171	3,744	1,000	3,406	3,493	2,279	2,365	2,443	3,299	1,000	3,384	2,521
5	2,342	1,000	3,744	1,000	2,165	1,000	1,000	2,365	2,443	2,099	2,113	3,384	2,521
6	2,342	2,171	2,324	1,000	1,000	2,231	1,000	2,365	3,879	3,299	2,113	3,384	2,521
7	2,342	2,171	2,324	1,000	1,000	3,493	2,279	2,365	2,443	3,299	3,227	3,384	2,521
8	3,731	3,444	3,744	3,692	3,406	3,493	3,563	3,762	2,443	2,099	1,000	3,384	2,521
9	3,731	3,444	2,324	2,344	3,406	3,493	1,000	3,762	3,879	2,099	1,000	4,826	2,521
10	2,342	2,171	3,744	3,692	3,406	2,231	3,563	2,365	3,879	3,299	2,113	4,826	2,521
11	1,000	2,171	2,324	2,344	2,165	1,000	1,000	1,000	2,443	2,099	2,113	2,052	1,000
12	2,342	1,000	2,324	3,692	3,406	1,000	3,563	2,365	2,443	1,000	2,113	3,384	2,521
13	2,342	2,171	2,324	2,344	3,406	3,493	2,279	2,365	2,443	2,099	2,113	3,384	1,000
14	2,342	2,171	3,744	1,000	3,406	3,493	2,279	2,365	2,443	2,099	3,227	4,826	2,521
15	2,342	3,444	3,744	2,344	2,165	1,000	2,279	2,365	3,879	3,299	3,227	2,052	2,521
16	3,731	1,000	3,744	2,344	2,165	3,493	1,000	3,762	3,879	3,299	3,227	3,384	2,521
17	3,731	3,444	2,324	2,344	2,165	3,493	3,563	3,762	2,443	2,099	2,113	3,384	2,521
18	3,731	1,000	2,324	1,000	2,165	3,493	1,000	3,762	2,443	2,099	1,000	1,000	2,521
19	2,342	3,444	2,324	2,344	3,406	2,231	2,279	2,365	2,443	2,099	2,113	3,384	1,000
20	2,342	2,171	2,324	2,344	1,000	1,000	2,279	2,365	3,879	1,000	1,000	3,384	4,036
21	3,731	1,000	3,744	3,692	2,165	2,231	3,563	3,762	3,879	2,099	3,227	3,384	2,521
22	3,731	2,171	3,744	1,000	2,165	1,000	2,279	3,762	2,443	1,000	3,227	2,052	4,036
23	1,000	3,444	2,324	3,692	3,406	3,493	3,563	1,000	3,879	1,000	1,000	4,826	2,521
24	3,731	2,171	2,324	2,344	1,000	2,231	2,279	2,365	2,443	2,099	1,000	3,384	2,521
25	2,342	2,171	2,324	2,344	2,165	2,231	2,279	2,365	3,879	3,299	3,227	3,384	1,000
26	2,342	2,171	2,324	2,344	2,165	2,231	2,279	2,365	2,443	3,299	3,227	3,384	4,036
27	2,342	3,444	3,744	3,692	2,165	3,493	3,563	2,365	2,443	3,299	3,227	3,384	4,036
28	3,731	3,444	3,744	3,692	3,406	3,493	3,563	3,762	2,443	3,299	1,000	4,826	2,521
29	3,731	3,444	3,744	2,344	2,165	2,231	2,279	3,762	2,443	2,099	2,113	3,384	2,521
30	3,731	3,444	3,744	2,344	1,000	1,000	1,000	3,762	3,879	3,299	3,227	3,384	1,000
31	2,342	3,444	3,744	3,692	1,000	3,493	2,279	2,365	3,879	2,099	3,227	4,826	2,521
32	3,731	3,444	3,744	3,692	3,406	2,231	2,279	3,762	3,879	3,299	2,113	3,384	4,036
33	3,731	2,171	2,324	3,692	3,406	2,231	2,279	3,762	2,443	2,099	2,113	2,052	2,521
34	2,342	2,171	2,324	2,344	1,000	2,231	2,279	2,365	2,443	3,299	3,227	3,384	1,000
35	2,342	3,444	3,744	2,344	3,406	1,000	2,279	2,365	3,879	3,299	3,227	3,384	2,521
36	3,731	3,444	3,744	2,344	3,406	3,493	1,000	3,762	3,879	3,299	3,227	3,384	2,521
37	3,731	2,171	2,324	2,344	3,406	1,000	2,279	3,762	2,443	2,099	2,113	2,052	2,521
38	2,342	2,171	3,744	3,692	2,165	2,231	3,563	2,365	2,443	1,000	2,113	3,384	1,000

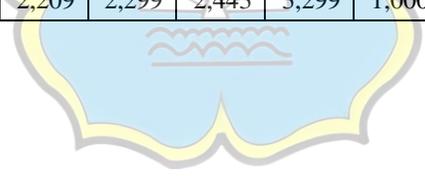
39	1,000	2,171	2,324	1,000	1,000	2,231	2,279	1,000	2,443	2,099	1,000	3,384	2,521
40	2,342	2,171	2,324	2,344	2,165	3,493	1,000	2,365	1,000	1,000	1,000	4,826	2,521
41	2,342	3,444	3,744	2,344	1,000	2,231	2,279	2,365	2,443	3,299	1,000	2,052	4,036
42	3,731	3,444	3,744	3,692	3,406	3,493	2,279	3,762	1,000	3,299	2,113	4,826	1,000
43	3,731	3,444	3,744	1,000	2,165	2,231	2,279	3,762	1,000	1,000	3,227	3,384	4,036
44	2,342	2,171	2,324	2,344	2,165	2,231	1,000	2,365	2,443	1,000	2,113	3,384	2,521
45	2,342	1,000	2,324	2,344	2,165	2,231	2,279	2,365	2,443	3,299	1,000	3,384	2,521
46	2,342	2,171	1,000	2,344	3,406	2,231	2,279	2,365	1,000	3,299	2,113	3,384	2,521
47	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,231	1,000	1,000	1,000	1,000	3,227	4,826	4,036
48	2,342	3,444	1,000	2,344	3,406	3,493	3,563	2,365	2,443	1,000	2,113	3,384	2,521
49	1,000	3,444	2,324	2,344	2,165	1,000	2,279	1,000	2,443	1,000	3,227	4,826	4,036
50	1,000	1,000	3,744	2,344	2,165	2,231	2,279	1,000	3,879	1,000	1,000	3,384	2,521
51	2,342	1,000	2,324	1,000	2,165	2,231	2,279	2,365	2,443	2,099	1,000	3,384	2,521
52	3,731	3,444	3,744	3,692	3,406	2,231	3,563	3,762	2,443	3,299	1,000	4,826	2,521
53	3,731	3,444	2,324	2,344	2,165	1,000	1,000	3,762	3,879	3,299	1,000	2,052	2,521
54	3,731	3,444	3,744	3,692	3,406	1,000	3,563	3,762	2,443	1,000	2,113	3,384	2,521
55	2,342	2,171	2,324	2,344	3,406	3,493	2,279	2,365	2,443	2,099	1,000	3,384	1,000
56	2,342	2,171	3,744	2,344	2,165	2,231	2,279	2,365	3,879	2,099	1,000	3,384	2,521
57	3,731	1,000	1,000	2,344	1,000	1,000	1,000	3,762	3,879	3,299	2,113	3,384	2,521
58	2,342	2,171	3,744	2,344	2,165	2,231	2,279	2,365	3,879	2,099	3,227	4,826	2,521
59	3,731	2,171	2,324	2,344	1,000	2,231	1,000	3,762	3,879	3,299	2,113	4,826	4,036
60	1,000	3,444	2,324	2,344	2,165	1,000	2,279	1,000	2,443	1,000	3,227	4,826	4,036
61	1,000	1,000	3,744	2,344	2,165	2,231	2,279	1,000	3,879	1,000	1,000	3,384	2,521
62	2,342	1,000	2,324	1,000	2,165	2,231	2,279	2,365	2,443	2,099	1,000	3,384	2,521
63	3,731	3,444	3,744	3,692	3,406	2,231	3,563	3,762	2,443	3,299	1,000	4,826	2,521

Lampiran 7. Data MSI Variabel Motivasi (X2)

No	Motivasi Kerja (X2)																			
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12	X.13	X.14	X.15	X.16	X.17	X.18	X.19	X.20
1	4,005	3,895	1,000	2,112	4,783	3,661	3,392	2,209	3,606	2,443	2,099	1,000	3,384	2,344	2,165	2,231	3,563	3,360	1,000	1,000
2	2,513	2,437	2,147	2,112	3,361	2,322	2,144	2,209	2,299	3,879	2,099	2,113	3,384	1,000	2,165	2,231	3,563	2,143	2,709	3,552
3	4,005	2,437	4,376	2,112	4,783	2,322	2,144	3,458	2,299	2,443	3,299	3,227	2,052	2,344	3,406	2,231	3,563	3,360	2,709	2,255
4	2,513	3,895	4,376	3,430	2,052	2,322	3,392	2,209	3,606	2,443	3,299	1,000	3,384	1,000	3,406	3,493	2,279	3,360	2,709	2,255
5	2,513	3,895	4,376	3,430	3,361	1,000	3,392	3,458	2,299	2,443	2,099	2,113	3,384	1,000	2,165	1,000	1,000	2,143	2,709	1,000
6	2,513	2,437	3,142	2,112	3,361	1,000	2,144	1,000	1,000	3,879	3,299	2,113	3,384	1,000	1,000	2,231	1,000	2,143	4,235	3,552
7	2,513	2,437	3,142	1,000	3,361	1,000	1,000	2,209	1,000	2,443	3,299	3,227	3,384	1,000	1,000	3,493	2,279	3,360	4,235	2,255
8	4,005	2,437	3,142	2,112	3,361	1,000	1,000	3,458	2,299	2,443	2,099	1,000	3,384	3,692	3,406	3,493	3,563	1,000	4,235	2,255
9	2,513	3,895	3,142	2,112	3,361	3,661	3,392	3,458	3,606	3,879	2,099	1,000	4,826	2,344	3,406	3,493	1,000	1,000	2,709	2,255
10	4,005	3,895	4,376	3,430	4,783	2,322	3,392	3,458	1,000	3,879	3,299	2,113	4,826	3,692	3,406	2,231	3,563	1,000	2,709	2,255
11	4,005	3,895	4,376	2,112	4,783	3,661	3,392	2,209	3,606	2,443	2,099	2,113	2,052	2,344	2,165	1,000	1,000	3,360	2,709	3,552
12	2,513	3,895	4,376	3,430	2,052	2,322	2,144	1,000	1,000	2,443	1,000	2,113	3,384	3,692	3,406	1,000	3,563	2,143	2,709	2,255
13	4,005	2,437	3,142	2,112	3,361	3,661	3,392	1,000	3,606	2,443	2,099	2,113	3,384	2,344	3,406	3,493	2,279	3,360	2,709	3,552
14	4,005	2,437	3,142	3,430	3,361	2,322	3,392	3,458	2,299	2,443	2,099	3,227	4,826	1,000	3,406	3,493	2,279	1,000	2,709	2,255
15	2,513	3,895	4,376	3,430	4,783	1,000	3,392	3,458	2,299	3,879	3,299	3,227	2,052	2,344	2,165	1,000	2,279	2,143	2,709	1,000
16	2,513	3,895	4,376	3,430	2,052	2,322	2,144	1,000	2,299	3,879	3,299	3,227	3,384	2,344	2,165	3,493	1,000	2,143	2,709	1,000
17	2,513	2,437	3,142	2,112	3,361	2,322	2,144	3,458	1,000	2,443	2,099	2,113	3,384	2,344	2,165	3,493	3,563	3,360	4,235	3,552
18	2,513	2,437	3,142	1,000	3,361	2,322	2,144	3,458	3,606	2,443	2,099	1,000	1,000	1,000	2,165	3,493	1,000	3,360	2,709	3,552
19	4,005	2,437	3,142	2,112	1,000	1,000	2,144	3,458	1,000	2,443	2,099	2,113	3,384	2,344	3,406	2,231	2,279	3,360	4,235	2,255
20	2,513	3,895	2,147	1,000	3,361	2,322	3,392	2,209	2,299	3,879	1,000	1,000	3,384	2,344	1,000	1,000	2,279	2,143	2,709	2,255
21	4,005	3,895	3,142	3,430	3,361	2,322	1,000	1,000	2,299	3,879	2,099	3,227	3,384	3,692	2,165	2,231	3,563	2,143	4,235	3,552
22	2,513	2,437	2,147	3,430	3,361	3,661	2,144	2,209	3,606	2,443	1,000	3,227	2,052	1,000	2,165	1,000	2,279	3,360	4,235	3,552

23	4,005	3,895	2,147	1,000	2,052	1,000	2,144	1,000	2,299	3,879	1,000	1,000	4,826	3,692	3,406	3,493	3,563	3,360	4,235	3,552
24	1,000	2,437	3,142	1,000	4,783	3,661	3,392	3,458	3,606	2,443	2,099	1,000	3,384	2,344	1,000	2,231	2,279	2,143	2,709	2,255
25	4,005	3,895	4,376	3,430	3,361	2,322	1,000	2,209	2,299	3,879	3,299	3,227	3,384	2,344	2,165	2,231	2,279	2,143	1,000	2,255
26	2,513	2,437	4,376	3,430	3,361	2,322	2,144	2,209	2,299	2,443	3,299	3,227	3,384	2,344	2,165	2,231	2,279	2,143	2,709	1,000
27	2,513	2,437	3,142	2,112	3,361	2,322	2,144	2,209	2,299	2,443	3,299	3,227	3,384	3,692	2,165	3,493	3,563	3,360	2,709	3,552
28	2,513	3,895	3,142	3,430	3,361	3,661	2,144	3,458	3,606	2,443	3,299	1,000	4,826	3,692	3,406	3,493	3,563	3,360	2,709	2,255
29	4,005	3,895	4,376	3,430	4,783	3,661	3,392	3,458	3,606	2,443	2,099	2,113	3,384	2,344	2,165	2,231	2,279	3,360	4,235	3,552
30	4,005	3,895	4,376	3,430	3,361	2,322	2,144	2,209	2,299	3,879	3,299	3,227	3,384	2,344	1,000	1,000	1,000	2,143	2,709	3,552
31	4,005	3,895	3,142	2,112	3,361	2,322	1,000	1,000	1,000	3,879	2,099	3,227	4,826	3,692	1,000	3,493	2,279	1,000	2,709	2,255
32	4,005	3,895	4,376	3,430	4,783	3,661	1,000	3,458	2,299	3,879	3,299	2,113	3,384	3,692	3,406	2,231	2,279	3,360	4,235	2,255
33	4,005	3,895	3,142	3,430	3,361	3,661	3,392	2,209	2,299	2,443	2,099	2,113	2,052	3,692	3,406	2,231	2,279	2,143	4,235	3,552
34	4,005	3,895	4,376	2,112	2,052	3,661	3,392	2,209	2,299	2,443	3,299	3,227	3,384	2,344	1,000	2,231	2,279	2,143	2,709	2,255
35	2,513	2,437	3,142	2,112	3,361	2,322	1,000	2,209	2,299	3,879	3,299	3,227	3,384	2,344	3,406	1,000	2,279	1,000	2,709	1,000
36	2,513	2,437	4,376	3,430	3,361	2,322	3,392	1,000	2,299	3,879	3,299	3,227	3,384	2,344	3,406	3,493	1,000	1,000	2,709	2,255
37	4,005	3,895	4,376	3,430	3,361	2,322	3,392	3,458	1,000	2,443	2,099	2,113	2,052	2,344	3,406	1,000	2,279	3,360	2,709	2,255
38	4,005	3,895	4,376	3,430	2,052	2,322	3,392	1,000	2,299	2,443	1,000	2,113	3,384	3,692	2,165	2,231	3,563	3,360	4,235	3,552
39	2,513	2,437	3,142	2,112	3,361	3,661	2,144	2,209	3,606	2,443	2,099	1,000	3,384	1,000	1,000	2,231	2,279	3,360	4,235	3,552
40	2,513	2,437	2,147	2,112	3,361	1,000	1,000	2,209	2,299	1,000	1,000	1,000	4,826	2,344	2,165	3,493	1,000	2,143	4,235	3,552
41	2,513	2,437	3,142	3,430	4,783	2,322	2,144	3,458	1,000	2,443	3,299	1,000	2,052	2,344	1,000	2,231	2,279	2,143	2,709	2,255
42	4,005	1,000	2,147	3,430	2,052	2,322	1,000	2,209	2,299	1,000	3,299	2,113	4,826	3,692	3,406	3,493	2,279	3,360	2,709	2,255
43	4,005	2,437	4,376	3,430	4,783	3,661	3,392	3,458	2,299	1,000	1,000	3,227	3,384	1,000	2,165	2,231	2,279	3,360	4,235	3,552
44	2,513	1,000	4,376	2,112	3,361	1,000	2,144	2,209	2,299	2,443	1,000	2,113	3,384	2,344	2,165	2,231	1,000	3,360	4,235	3,552
45	4,005	1,000	2,147	2,112	3,361	2,322	2,144	2,209	1,000	2,443	3,299	1,000	3,384	2,344	2,165	2,231	2,279	2,143	2,709	2,255
46	2,513	2,437	2,147	3,430	3,361	2,322	2,144	2,209	2,299	1,000	3,299	2,113	3,384	2,344	3,406	2,231	2,279	2,143	2,709	2,255
47	4,005	2,437	2,147	3,430	3,361	2,322	3,392	2,209	2,299	1,000	1,000	3,227	4,826	1,000	1,000	2,231	1,000	1,000	2,709	2,255

48	4,005	3,895	2,147	1,000	4,783	1,000	1,000	2,209	1,000	2,443	1,000	2,113	3,384	2,344	3,406	3,493	3,563	1,000	4,235	1,000
49	2,513	2,437	3,142	1,000	3,361	2,322	3,392	3,458	3,606	2,443	1,000	3,227	4,826	2,344	2,165	1,000	2,279	1,000	4,235	2,255
50	2,513	2,437	4,376	3,430	4,783	2,322	2,144	1,000	2,299	3,879	1,000	1,000	3,384	2,344	2,165	2,231	2,279	2,143	2,709	1,000
51	4,005	3,895	4,376	3,430	3,361	2,322	2,144	2,209	2,299	2,443	2,099	1,000	3,384	1,000	2,165	2,231	2,279	1,000	4,235	3,552
52	4,005	2,437	4,376	3,430	3,361	1,000	2,144	2,209	2,299	2,443	3,299	1,000	4,826	3,692	3,406	2,231	3,563	2,143	2,709	2,255
53	1,000	2,437	4,376	2,112	4,783	3,661	3,392	2,209	3,606	3,879	3,299	1,000	2,052	2,344	2,165	1,000	1,000	2,143	2,709	2,255
54	2,513	3,895	4,376	3,430	2,052	2,322	2,144	1,000	1,000	2,443	1,000	2,113	3,384	3,692	3,406	1,000	3,563	3,360	2,709	2,255
55	4,005	2,437	3,142	2,112	3,361	3,661	3,392	1,000	3,606	2,443	2,099	1,000	3,384	2,344	3,406	3,493	2,279	1,000	4,235	1,000
56	4,005	2,437	3,142	3,430	3,361	2,322	3,392	3,458	2,299	3,879	2,099	1,000	3,384	2,344	2,165	2,231	2,279	1,000	4,235	2,255
57	2,513	3,895	4,376	3,430	3,361	2,322	2,144	2,209	2,299	3,879	3,299	2,113	3,384	2,344	1,000	1,000	1,000	2,143	2,709	1,000
58	4,005	3,895	3,142	2,112	3,361	2,322	1,000	1,000	1,000	3,879	2,099	3,227	4,826	2,344	2,165	2,231	2,279	2,143	4,235	1,000
59	4,005	3,895	4,376	3,430	4,783	3,661	3,392	2,209	3,606	3,879	3,299	2,113	4,826	2,344	1,000	2,231	1,000	2,143	2,709	2,255
60	2,513	2,437	3,142	1,000	3,361	2,322	3,392	3,458	3,606	2,443	1,000	3,227	4,826	2,344	2,165	1,000	2,279	1,000	4,235	2,255
61	2,513	2,437	4,376	3,430	4,783	2,322	2,144	1,000	2,299	3,879	1,000	1,000	3,384	2,344	2,165	2,231	2,279	2,143	2,709	1,000
62	4,005	3,895	4,376	3,430	3,361	2,322	2,144	2,209	2,299	2,443	2,099	1,000	3,384	1,000	2,165	2,231	2,279	1,000	4,235	3,552
63	4,005	2,437	4,376	3,430	3,361	1,000	2,144	2,209	2,299	2,443	3,299	1,000	4,826	3,692	3,406	2,231	3,563	2,143	2,709	2,255



Lampiran 8. Data MSI Variabel Disiplin Kerja (X3)

No Responden	Disiplin Kerja (X3)							
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8
1	4,046	3,912	3,786	2,365	3,712	3,537	2,231	3,524
2	4,046	2,466	2,386	2,365	2,349	2,237	2,231	2,256
3	2,559	3,912	2,386	3,762	2,349	2,237	3,493	2,256
4	2,559	2,466	2,386	2,365	2,349	3,537	2,231	3,524
5	2,559	2,466	1,000	2,365	1,000	3,537	3,493	2,256
6	2,559	2,466	3,786	2,365	1,000	2,237	1,000	1,000
7	4,046	2,466	2,386	2,365	1,000	2,237	2,231	1,000
8	4,046	3,912	2,386	3,762	1,000	1,000	3,493	2,256
9	2,559	2,466	2,386	3,762	3,712	3,537	3,493	3,524
10	2,559	3,912	3,786	2,365	2,349	3,537	3,493	3,524
11	2,559	2,466	3,786	1,000	3,712	3,537	2,231	3,524
12	2,559	2,466	1,000	2,365	2,349	2,237	1,000	1,000
13	2,559	2,466	2,386	2,365	3,712	3,537	1,000	3,524
14	2,559	2,466	2,386	2,365	2,349	3,537	3,493	3,524
15	2,559	2,466	3,786	2,365	3,712	3,537	3,493	2,256
16	1,000	1,000	1,000	3,762	2,349	2,237	1,000	2,256
17	2,559	3,912	2,386	3,762	2,349	2,237	3,493	1,000
18	1,000	3,912	2,386	3,762	2,349	2,237	2,231	2,256
19	2,559	1,000	3,786	2,365	1,000	2,237	3,493	3,524
20	2,559	3,912	2,386	2,365	2,349	2,237	1,000	2,256
21	4,046	3,912	2,386	3,762	2,349	1,000	1,000	2,256
22	2,559	2,466	1,000	3,762	3,712	2,237	2,231	1,000
23	4,046	3,912	1,000	1,000	1,000	2,237	3,493	3,524
24	4,046	2,466	2,386	2,365	2,349	2,237	2,231	1,000
25	2,559	2,466	2,386	2,365	2,349	3,537	2,231	2,256
26	2,559	2,466	3,786	2,365	2,349	1,000	2,231	2,256
27	2,559	2,466	2,386	2,365	2,349	2,237	2,231	2,256
28	2,559	3,912	2,386	3,762	3,712	2,237	3,493	3,524
29	4,046	3,912	3,786	3,762	3,712	3,537	3,493	3,524
30	4,046	3,912	3,786	3,762	2,349	2,237	2,231	2,256
31	4,046	3,912	2,386	2,365	2,349	1,000	1,000	1,000
32	4,046	3,912	3,786	3,762	3,712	1,000	3,493	2,256
33	4,046	3,912	2,386	3,762	3,712	2,237	2,231	2,256
34	4,046	3,912	3,786	2,365	3,712	2,237	2,231	1,000
35	2,559	2,466	2,386	2,365	2,349	1,000	2,231	2,256
36	2,559	2,466	3,786	3,762	2,349	3,537	1,000	2,256
37	2,559	2,466	3,786	3,762	2,349	3,537	3,493	1,000
38	2,559	2,466	2,386	2,365	2,349	3,537	1,000	2,256

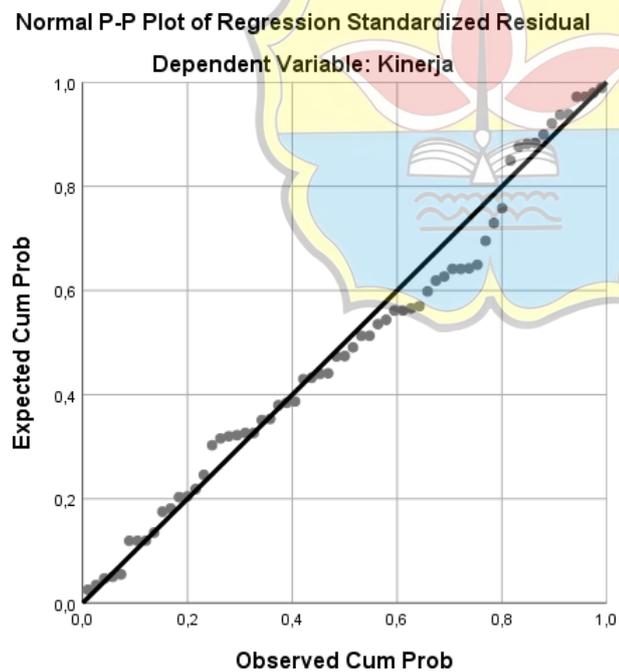
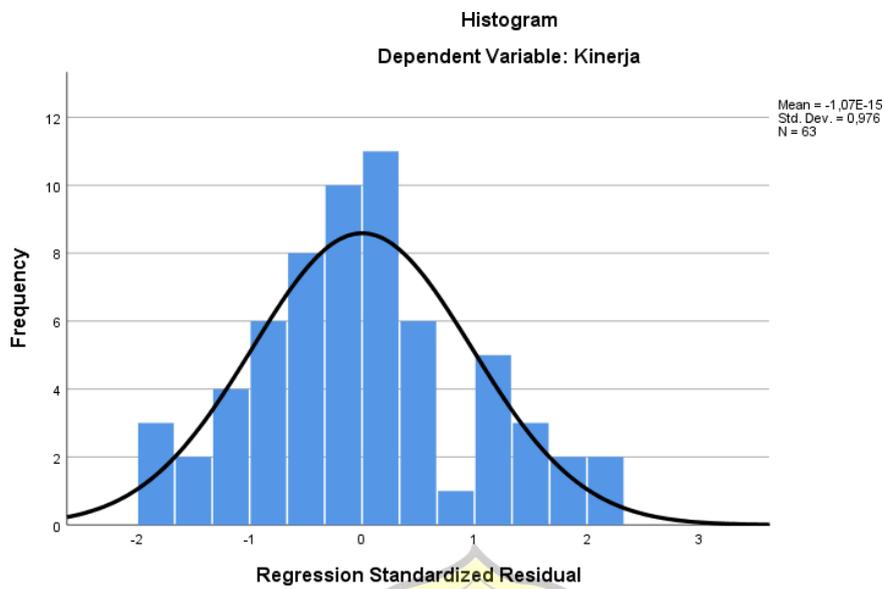
39	2,559	1,000	2,386	1,000	3,712	2,237	2,231	3,524
40	1,000	1,000	2,386	2,365	1,000	1,000	2,231	2,256
41	4,046	3,912	2,386	2,365	2,349	2,237	3,493	1,000
42	2,559	2,466	3,786	3,762	2,349	1,000	2,231	2,256
43	2,559	2,466	3,786	3,762	3,712	3,537	3,493	2,256
44	2,559	1,000	2,386	2,365	1,000	2,237	2,231	2,256
45	4,046	3,912	2,386	2,365	2,349	2,237	2,231	1,000
46	4,046	2,466	2,386	2,365	2,349	2,237	2,231	2,256
47	4,046	2,466	3,786	1,000	2,349	3,537	2,231	2,256
48	2,559	2,466	3,786	2,365	1,000	1,000	2,231	1,000
49	2,559	2,466	2,386	1,000	2,349	3,537	3,493	3,524
50	2,559	3,912	3,786	1,000	2,349	2,237	1,000	2,256
51	2,559	2,466	2,386	2,365	2,349	2,237	2,231	2,256
52	2,559	3,912	3,786	3,762	1,000	2,237	2,231	2,256
53	2,559	2,466	2,386	3,762	3,712	3,537	2,231	3,524
54	4,046	2,466	2,386	3,762	2,349	2,237	1,000	1,000
55	2,559	2,466	2,386	2,365	3,712	3,537	1,000	3,524
56	2,559	2,466	1,000	2,365	2,349	3,537	3,493	2,256
57	2,559	2,466	2,386	3,762	2,349	2,237	2,231	2,256
58	4,046	2,466	2,386	2,365	2,349	1,000	1,000	1,000
59	1,000	2,466	1,000	3,762	3,712	3,537	2,231	3,524
60	2,559	2,466	2,386	1,000	2,349	3,537	3,493	3,524
61	2,559	3,912	3,786	1,000	2,349	2,237	1,000	2,256
62	2,559	2,466	2,386	2,365	2,349	2,237	2,231	2,256
63	2,559	3,912	3,786	3,762	1,000	2,237	2,231	2,256

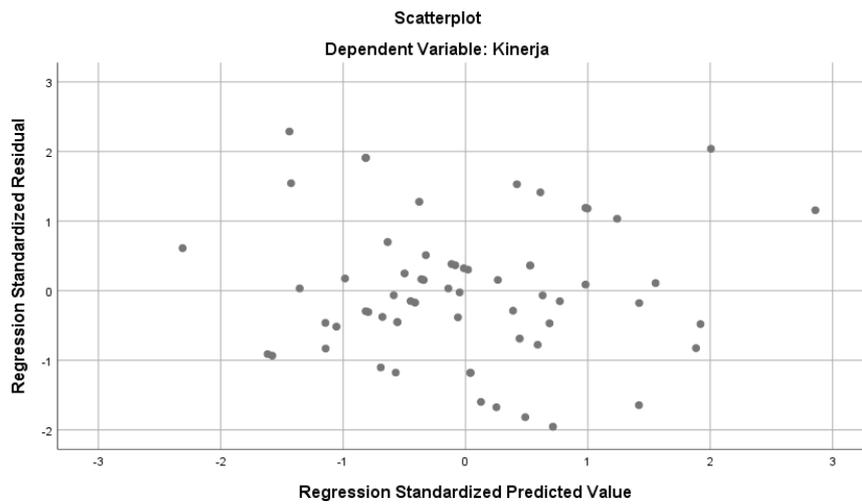
Lampiran 9. Data MSI Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No Responden	Kinerja Pegawai (Y)					
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6
1	2,052	3,735	3,486	1,000	3,563	2,521
2	4,826	1,000	2,210	1,000	2,279	2,521
3	4,826	2,367	3,486	3,409	3,563	2,521
4	4,826	2,367	3,486	2,194	3,563	2,521
5	2,052	2,367	1,000	2,194	3,563	2,521
6	3,384	1,000	2,210	1,000	1,000	2,521
7	3,384	1,000	2,210	1,000	1,000	2,521
8	3,384	1,000	1,000	2,194	1,000	2,521
9	3,384	1,000	1,000	3,409	2,279	2,521
10	3,384	2,367	2,210	1,000	1,000	2,521
11	4,826	2,367	3,486	3,409	1,000	1,000
12	3,384	2,367	2,210	2,194	3,563	2,521
13	2,052	2,367	2,210	1,000	1,000	1,000
14	3,384	3,735	3,486	1,000	3,563	2,521
15	3,384	2,367	3,486	3,409	2,279	2,521
16	4,826	1,000	3,486	3,409	2,279	2,521
17	3,384	2,367	2,210	2,194	2,279	2,521
18	3,384	2,367	2,210	3,409	1,000	2,521
19	3,384	2,367	2,210	3,409	3,563	1,000
20	1,000	1,000	2,210	3,409	1,000	4,036
21	3,384	2,367	3,486	2,194	2,279	2,521
22	3,384	2,367	1,000	1,000	2,279	4,036
23	3,384	3,735	2,210	2,194	3,563	2,521
24	2,052	1,000	2,210	1,000	2,279	2,521
25	4,826	3,735	2,210	3,409	2,279	1,000
26	3,384	2,367	1,000	2,194	2,279	4,036
27	3,384	2,367	2,210	2,194	2,279	4,036
28	3,384	2,367	2,210	2,194	2,279	2,521
29	3,384	3,735	2,210	3,409	3,563	2,521
30	4,826	3,735	3,486	3,409	3,563	1,000
31	3,384	2,367	2,210	2,194	2,279	2,521
32	3,384	2,367	3,486	3,409	3,563	4,036
33	4,826	3,735	1,000	3,409	2,279	2,521
34	3,384	3,735	3,486	2,194	2,279	1,000
35	2,052	3,735	3,486	2,194	2,279	2,521
36	3,384	2,367	1,000	2,194	2,279	2,521
37	3,384	2,367	3,486	1,000	2,279	2,521
38	3,384	2,367	3,486	3,409	1,000	1,000

39	2,052	2,367	3,486	1,000	2,279	2,521
40	3,384	3,735	2,210	2,194	3,563	2,521
41	3,384	1,000	1,000	2,194	2,279	4,036
42	4,826	2,367	2,210	3,409	1,000	1,000
43	2,052	2,367	1,000	2,194	2,279	4,036
44	4,826	3,735	3,486	3,409	2,279	2,521
45	3,384	1,000	2,210	2,194	2,279	2,521
46	3,384	2,367	2,210	2,194	1,000	2,521
47	3,384	2,367	2,210	2,194	2,279	4,036
48	3,384	2,367	3,486	2,194	2,279	2,521
49	4,826	1,000	1,000	2,194	1,000	4,036
50	3,384	2,367	3,486	3,409	3,563	2,521
51	4,826	2,367	2,210	1,000	2,279	2,521
52	3,384	2,367	2,210	2,194	2,279	2,521
53	3,384	1,000	2,210	2,194	2,279	2,521
54	4,826	3,735	3,486	2,194	3,563	2,521
55	2,052	2,367	2,210	1,000	1,000	1,000
56	3,384	3,735	3,486	1,000	3,563	2,521
57	3,384	2,367	3,486	3,409	2,279	2,521
58	3,384	2,367	2,210	2,194	2,279	2,521
59	3,384	2,367	1,000	1,000	1,000	4,036
60	4,826	1,000	1,000	2,194	1,000	4,036
61	3,384	2,367	3,486	3,409	3,563	2,521
62	4,826	2,367	2,210	1,000	2,279	2,521
63	3,384	2,367	2,210	2,194	2,279	2,521

Lampiran 10. Output SPSS





Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Disiplin, Budaya Organisasi, Motivasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,700	,685	1,16909

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Budaya Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized
		B	Std. Error	Coefficients Beta
1	(Constant)	8,172	3,152	
	Budaya Organisasi	,281	,052	,510
	Motivasi	,118	,055	,224
	Disiplin	,209	,086	,232

a. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	188,440	3	62,813	45,958	,000 ^b
	Residual	80,639	59	1,367		
	Total	269,079	62			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin, Budaya Organisasi, Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	8,172	3,152		2,593	,012
	Budaya Organisasi	,281	,052	,510	5,428	,000
	Motivasi	,118	,055	,224	2,170	,034
	Disiplin	,209	,086	,232	2,434	,018

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 11. Tabel F

$\alpha =$ 0,05 $df_2 = (n$ $- k - 1)$	$df_1 = (k-1)$							
	1	2	3	4	5	6	7	8
40	4,085	3,232	2,839	2,606	2,449	2,336	2,249	2,180
41	4,079	3,226	2,833	2,600	2,443	2,330	2,243	2,174
42	4,073	3,220	2,827	2,594	2,438	2,324	2,237	2,168
43	4,067	3,214	2,822	2,589	2,432	2,318	2,232	2,163
44	4,062	3,209	2,816	2,584	2,427	2,313	2,226	2,157
45	4,057	3,204	2,812	2,579	2,422	2,308	2,221	2,152
46	4,052	3,200	2,807	2,574	2,417	2,304	2,216	2,147
47	4,047	3,195	2,802	2,570	2,413	2,299	2,212	2,143
48	4,043	3,191	2,798	2,565	2,409	2,295	2,207	2,138
49	4,038	3,187	2,794	2,561	2,404	2,290	2,203	2,134
50	4,034	3,183	2,790	2,557	2,400	2,286	2,199	2,130
51	4,030	3,179	2,786	2,553	2,397	2,283	2,195	2,126
52	4,027	3,175	2,783	2,550	2,393	2,279	2,192	2,122
53	4,023	3,172	2,779	2,546	2,389	2,275	2,188	2,119
54	4,020	3,168	2,776	2,543	2,386	2,272	2,185	2,115
55	4,016	3,165	2,773	2,540	2,383	2,269	2,181	2,112
56	4,013	3,162	2,769	2,537	2,380	2,266	2,178	2,109
57	4,010	3,159	2,766	2,534	2,377	2,263	2,175	2,106
58	4,007	3,156	2,764	2,531	2,374	2,260	2,172	2,103
59	4,004	3,153	2,761	2,528	2,371	2,257	2,169	2,100
60	4,001	3,150	2,758	2,525	2,368	2,254	2,167	2,097
61	3,998	3,148	2,755	2,523	2,366	2,251	2,164	2,094
62	3,996	3,145	2,753	2,520	2,363	2,249	2,161	2,092
63	3,993	3,143	2,751	2,518	2,361	2,246	2,159	2,089
64	3,991	3,140	2,748	2,515	2,358	2,244	2,156	2,087
65	3,989	3,138	2,746	2,513	2,356	2,242	2,154	2,084
66	3,986	3,136	2,744	2,511	2,354	2,239	2,152	2,082

Df 1 (kolom) = $k - 1 = 4 - 1 = 3$

Df 2 (baris) = $n - k - 1 = 63 - 4 - 1 = 58$

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel

Lampiran 12. Tabel t

Pr df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

α (kolom) = 0,05

df (baris) = $n - 1 = 63 - 1 = 62$