

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA DINAS KESEJAHTERAAN
SOSIAL KABUPATEN DEIYAI
PROVINSI PAPUA**

TESIS

**ROBERT EDOWAI
NIM 4617104053**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2020**

TESIS

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua

ROBERT EDOWAI
NIM : 4617104053

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tgl. 14 Maret' 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

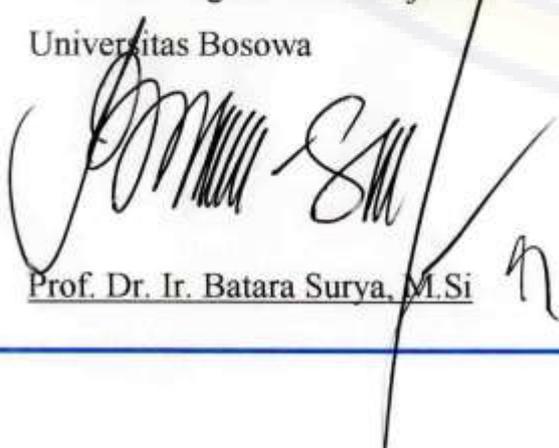
Menyetujui
Komisi Pembimbing


Dr. Herminawaty Abubakar, SE., M.Si
Ketua


Dr. A. Arifuddin Mane, S.E., M.Si, SH., MH
Anggota

Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Bosowa


Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Dr. Hasanuddin Remmang, S.E., M.Si

HALAMAN PENERIMAAN

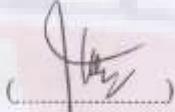
Pada hari/ tanggal : Sabtu/ 14 Maret' 2020

Tesis atas nama : Robert Edowai

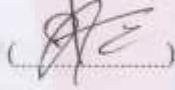
NIM : 4617104053

Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Herminawaty Abubakar, SE., M.Si ()

(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. A. Arifuddin Mane, S.E., M.Si, SH., MH ()

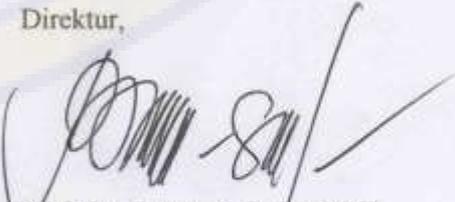
(Pembimbing II)

Anggota Penguji : 1. Dr. Sukmawati Mardjuni, SE., M.Si ()

2. Dr. Thamrin Abduh, S.E., M.Si ()

Makassar, 14 Maret' 2020

Direktur,


Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si
NIDN. 0913017402

PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia tesis ini dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Papua, Maret 2020

Mahasiswa,

Robert Edowai

Nim : 46 17104053

RIWAYAT PENULIS

Robert Edowai, lahir di Bomou Distrik Tigi Kabupaten Deiyai Pada Tanggal 18 September 1983, anak pertama dari Bapak Alm Alpius Edowai dan Ibu Almh Naomi Kotouki yang bersaudara 5 orang laki-laki dan 2 orang perempuan. Penulis mulai pendidikan SD YPPGI Waghete, ditamatkan tahun 1996 dan melanjutkan di SMP Negeri 1 Tigi Kabupaten Deiyai ditamatkan tahun 1999 dan melanjutkan di SMA YPK Maranatha Sorong di Tamatkan pada tahun 2002, dan juga penulis melanjutkan di Perguruan Tinggi pada Sekolah Tinggi STISIPOL Silas Papare Jayapura, ditamatkan tahun 2007 dan penulis juga mendapatkan pekerjaan tahun 2012 diangkat menjadi calon pegawai Negeri Sipil yang sekarang disebut ASN (Aparatur Sipil Negara) dan juga penulis melanjutkan pendidikan Pascasarjana Tahun 2017 dengan Program Study Manajemen Pada Universitas Bosowa Makassar dan ditamatkan pada tahun 2020.



PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua” Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Herminawati AB. SE.,M.Si selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini.
2. Dr. H. A. Arifuddin Mane SE.,M.Si.,SH.,MH selaku Pembimbing Pendamping yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini.
3. Dr. Sukmawati Marjuni SE.,M.Si dan Dr. Thamrin Abduh SE.,MSi selaku Penguji yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah menguji dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Prof. Dr. Ir. Muhammad Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas Bosowa Universitas Bosowa Makassar yang mana memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan di kampus ini.

5. Prof. Dr. H. Batara Surya, ST.,MT Direktur Program Pasca sarjana Universitas Bosowa.
6. Dr. Hasanuddin Remmang SE.,MSi selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Bosowa yang telah banyak membantu hingga selesainya proposal tesis ini.
7. Yulian Edowai Skm.Msi. Kepala Dinas perumahan Kabupaten Deiyai dan staf yang telah membantu mulai dari observasi sampai pada selesainya tesis ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bosowa yang telah banyak memberikan bantuan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan proposal tesis ini. Semoga Allah Yang MahaEsa Senantiasa melimpahkan Rahmat-Nya atas kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini.
9. Bapak (Alm. Alpius Edowai), Ibu (Almh. Naomi Kotouki), Istriku tercinta (Ancela Adii), Putra dan Putriku tersayang (Veronika Edowai dan Rivaldino Edowai) dan saudara-saudaraku yang telah memberikan dukungan moril sehingga penulis menyelesaikan perkuliahan dan pembuatan tesis.

Semoga Allah Yang MahaEsa Senantiasa melimpahkan Rahmat-Nya atas kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian proposal tesisini.

Papua, Maret 2020

Peneliti

Robert Edowai

ABSTRAK

Robert Edowai. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Dibimbing oleh Herminawati Abubakar dan A. Arifuddin Mane.

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Kabupaten Papua. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dalam bentuk penyebaran kuesioner. Kemudian jumlah sampel ditetapkan sebanyak 35 orang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis linier Berganda dan untuk menjelaskan hubungan variabel yang dianalisis menggunakan uji statistik program SPSS 23.0 for windows.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Berdasarkan hasil uji serempak diperoleh bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

Kata Kunci : Kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai

ABSTRACT

Robert Edowai. The Influence of Leadership, Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance of the Social Welfare Office of Deiyai Regency, Papua Province. Supervised by Herminawati Abubakar and A. Arifuddin Mane.

To find out and analyze the influence of leadership, organizational culture, and work discipline on the performance of employees in the Social Welfare Office of Deiyai Regency, Papua Regency. Data collection techniques in this study were in the form of questionnaires. Then the number of samples was set at 35 people. Hypothesis testing is carried out using Multiple linear analysis and to explain the relationship of variables analyzed using the statistical test program SPSS 23.0 for windows.

Based on the results of the study it can be seen that leadership has a positive and significant influence on the performance of the Social Welfare Office of Deiyai Regency Papua Province. Organizational culture has a positive and significant effect on the performance of employees of the Social Welfare Office of Deiyai Regency, Papua Province, thus the second hypothesis can be accepted. Work discipline has a positive and significant effect on the performance of employees of the Social Welfare Office of Deiyai Regency, Papua Province. Based on simultaneous test results obtained that leadership, organizational culture and work discipline together have a positive and significant effect on employee performance at the Social Welfare Office of Deiyai Regency, Papua Province.

Keywords: Leadership, organizational culture, work discipline, and employee performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG i	i
HALAMAN PENGESAHAN ii	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN iii	iii
PRAKATA iv	iv
ABSTRAK vi	vi
ABSTRACT vii	vii
DAFTAR ISI viii	viii
DAFTAR TABEL ix	ix
DAFTAR GAMBAR xi	xi
DAFTAR LAMPIRAN xii	xii
BAB I PENDAHULUAN 1	1
A. Latar Belakang 1	1
B. Perumusan Masalah 7	7
C. Tujuan Penelitian 8	8
D. Manfaat Penelitian 8	8
E. Lingkup Penelitian 9	9
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR 10	10
A. Perspektif Teori 10	10
1. Manajemen Sumber Daya Manusia 10	10
2. Kepemimpinan 16	16
3. Budaya Organisasi 25	25
4. Disiplin Kerja 33	33
5. Kinerja Pegawai 49	49
B. Penelitian Terdahulu 57	57
C. Kerangka Penelitian 62	62
D. Hipotesis Penelitian 66	66
BAB III METODE PENELITIAN 67	67
A. Jenis Penelitian 67	67

B. Lokasi dan Waktu Penelitian	67
C. Populasi Dan Sampel	68
D. Instrumen Penelitian	68
E. Variabel Penelitian	69
F. Jenis dan Sumber Data	69
G. Teknik Pengumpulan Data	69
H. Teknik Analisis Data	70
I. Definisi Operasional	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	77
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	77
1. Sejarah Singkat Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provensi Papua.....	77
2. Visi dan Misi Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provensi Papua.....	77
3. Struktur Organisasi	78
B. Hasil Penelitian	80
1. Karakteristik Responden	80
2. Deskripsi Variabel Penelitian	84
3. Uji Instrumen Penelitian	91
4. Pengujian Asumsi Klasik	93
5. Hasil Analisis Regresi Berganda	97
6. Koefisien Determinasi (R^2).....	98
7. Uji Hipotesis	99
C. Pembahasan	101
.	
BAB V PENUTUP.....	104
A. Simpulan.....	104
B. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	106

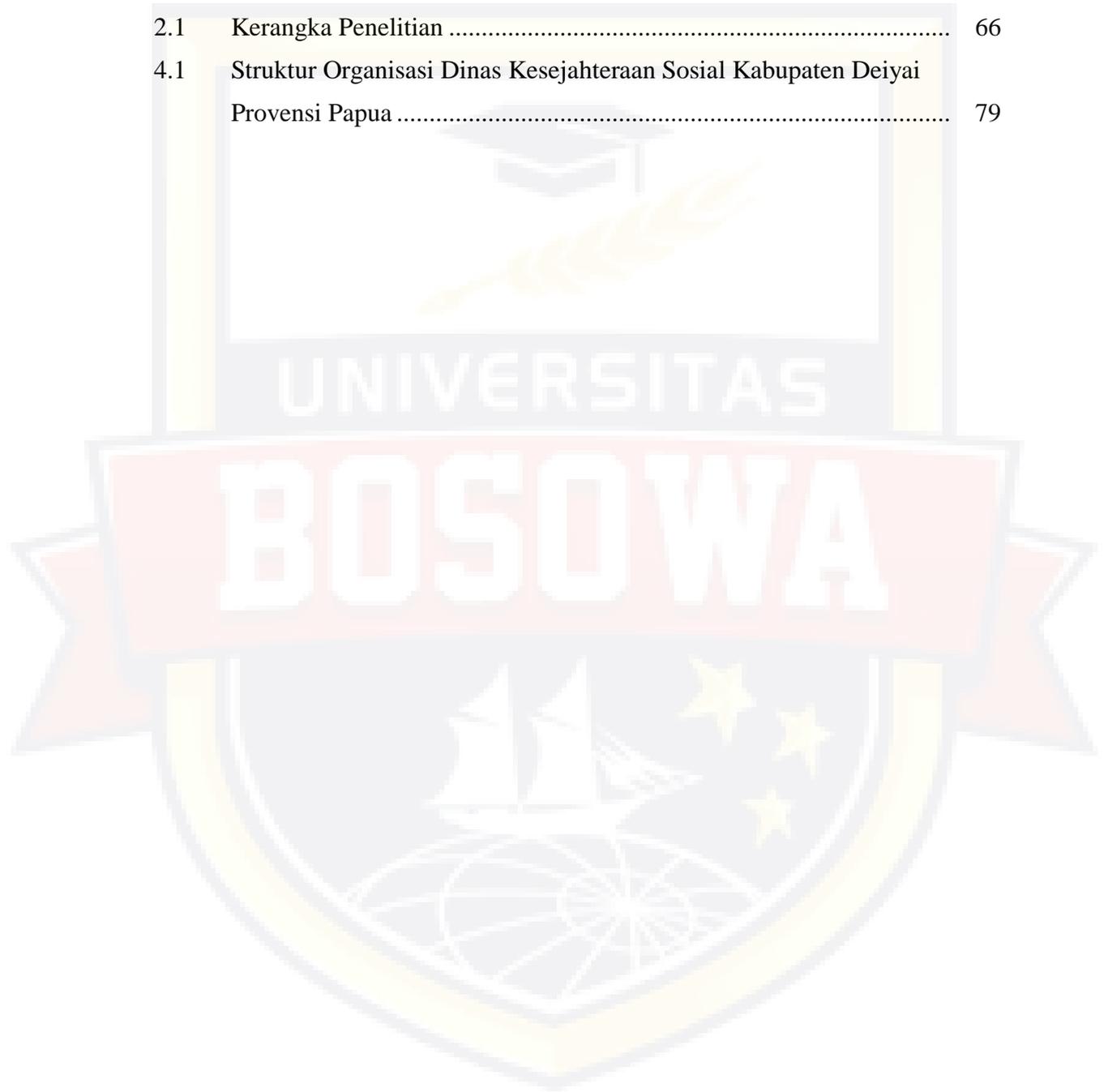
DAFTAR TABEL

Nomor		
4.1.	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	80
4.2.	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Umur	81
4.3.	Deskripsi Responden berdasarkan Status Perkawinan	82
4.4.	Deskripsi Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	82
4.5.	Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Pendidikan ...	83
4.6.	Tanggapan Responden mengenai Variabel Kepemimpinan	85
4.7.	Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi	86
4.8.	Tanggapan Responden mengenai Disiplin Kerja.....	88
4.9.	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai	90
4.10.	Hasil Pengujian Validitas.....	91
4.11.	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	93
4.12.	Uji Normalitas.....	94
4.13.	Hasil Uji Multikolinieritas	95
4.14.	Hasil Uji Linearitas	96
4.15.	Hasil Uji Heteroskedastisitas	97
4.16.	Hasil Pengujian Regresi	97
4.17.	Hasil Uji Koefisien Determinasi	99
4.18.	Hasil Uji Serempak (Uji F)	100

DAFTAR GAMBAR

Nomor **Halaman**

2.1	Kerangka Penelitian	66
4.1	Struktur Organisasi Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua	79



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Tidak ada lingkungan organisasi yang berifat statis, karena semua pasti akan mengalami perubahan. Perubahan yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang dinamis dan kompetitif tersebut akan membawa dampak pada perubahan yang lebih besar lagi. Tanpa adanya kompetensi yang didukung oleh sumberdaya manusia yang handal, maka organisasi akan mengalami kesulitan untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lain.

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya

merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki kepemimpinan, budaya organisasi serta disiplin kerja akan berpengaruh kepada kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi, kepemimpinan yang baik dan terkoordinasi disemua sector..

Kemampuan seorang pemimpin adalah memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya (Lubis, 2008). Proses memotivasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi (Kencanawati, 2013). Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi tersebut. Disamping itu, pemimpin juga harus mempunyai perilaku atau cara kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, bersifat fleksibel artinya mampu menyesuaikan atau beradaptasi dengan lingkungan bawahannya. Selain itu, budaya organisasi dan disiplin kerja merupakan faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam

mencapai tujuan organisasi sebagaimana diharapkan termasuk tercapainya kinerja pegawai yang baik.

Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri (Mathis, 2011). Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain.

Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-

anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut.

Setiap individu yang tergabung di dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda, namun semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya.

Peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agents dan dipercaya untuk mengelola organisasi. Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam instansi pemerintahan masih lemah dan mengkhawatirkan.

Disiplin kerja merupakan bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan dan diberlakukan dalam suatu organisasi (Wijaya, 2013). Disiplin kerja perlu dimiliki oleh setiap orang agar kehidupan organisasi bisa aman, tertib dan lancar. Hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan yang jika kedisiplinan tidak ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan tidak akan dapat dicapai

secara efektif dan efisien. Sebagai gambaran apabila suatu perusahaan hanya memperhatikan tentang pendidikan, keahlian dan teknologi tanpa memikirkan disiplin kerja pegawai, maka pendidikan, keahlian dan teknologi yang tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan produk yang maksimal bila yang bersangkutan tidak dapat memanfaatkannya secara teratur dan mempunyai kesungguhan disiplin kerja yang tinggi.

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi. Kinerja pegawai merupakan salah satu tolok ukur dari kinerja organisasi, sehingga dalam hal ini perlu selalu mengevaluasi prestasi kerja tersebut dalam rangka untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya prestasi kerja yang sudah baik harus dipertahankan atau bahkan selalu ditingkatkan.

Pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai adalah aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh Pemerintah. Arti penting manusia bermula dari kenyataan bahwa orang-orang (manusia) merupakan elemen yang senantiasa ada di dalam organisasi. Manusia membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia memicu kreatifitas di setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif akan

mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan..

Jumlah pegawai yang besar tersebut merupakan salah satu potensi yang besar bagi Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai. Peningkatan hasil produksi yang berkelanjutan menuntut adanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkinerja tinggi. Pegawai yang memiliki sikap pengabdian, disiplin dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Pegawai yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya. Untuk mencapai hasil produksi yang tinggi pimpinan perusahaan harus memperhatikan disiplin kerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain faktor kepuasan kerja, faktor komunikasi, faktor pengalaman kerja, faktor kedisiplinan, faktor kepemimpinan, faktor kompetensi, faktor budaya organisasi dan faktor lingkungan kerja. Namun menurut observasi yang dilakukan peneliti berbagai hal permasalahan tersebut ditemukan di lokasi penelitian yaitu di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai. Fenomena yang ditemukan adalah Sebagian pegawai menunjukkan disiplin kerja rendah dilihat dari absensi, pegawai yang tidak mengikuti apel di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai, pegawai datang terlambat, masih adanya pegawai yang pulang lebih cepat, dari observasi dan informasi yang didapatkan dari kepala Sub Bagian Kepegawaian masih ditemukan pegawai tidak mengisi absensi sesuai yang seharusnya, masih adanya pegawai

yang suka duduk santai pada jam kerja, sambil bergosip dan semangat untuk menjalankan aktivitas masih rendah, adanya gaya kepemimpinan yang kurang tegas, tidak adanya sanksi yang tegas, keluhan pegawai yang sangat tinggi pada akhirnya kehadiran yang sangat kurang pengaruh budaya yang masih saja dibawah ke pemerintahan dan hal itu menunjukkan masih rendahnya kinerja sebagian pegawai terhadap Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang terjadi pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai pada Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi penulis, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Kabupaten Papua.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Kabupaten Papua.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Kabupaten Papua.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Kabupaten Papua.

D. Manfaat Penelitian

Penulis berharap bahwa dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan dibidang manajemen sumber daya manusia tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai,

khususnya untuk variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja.

2. Bagi Dinas Kesejahteraan Sosial

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya dilihat dari faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan masukan tempat peneliti bekerja untuk mendalami tentang pengembangan Sumber daya manusia.

E. Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini tugas akhir, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian agar tidak menyimpang dari permasalahan yang ada yaitu variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang terdiri atas beberapa indikator yang akan diukur dengan instrument masing-masing penelitian ini akan dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Perspektif Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mungkin berbeda dengan manajemen personalia dilihat dari aspek-aspek tertentu. Manajemen sumber daya manusia lebih proaktif daripada reaktif, meliputi sistem yang lebih luas, memperlakukan tenaga kerja sebagai aset sosial daripada biaya variabel, lebih berorientasi pada tujuan daripada hasil, dan fokus pada komitmen. Semua hal tersebut menunjukkan manajemen sumber daya manusia lebih luas daripada manajemen personalia.

Manajemen personalia diarahkan pada organisasi karyawan, mencari karyawan, serta mengelola gaji dan kontrak karyawan. Manajemen sumber daya manusia berawal dari kebutuhan sumber daya manusia dan permintaan akan sumber daya manusia daripada suplai sumber daya manusia. Intinya, manajemen sumber daya manusia lebih menekankan strategi dan perencanaan daripada penyelesaian sengketa atau masalah.

Manajemen sumberdaya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumberdaya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Manajemen sumberdaya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumberdaya manusianya orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumberdaya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi.

Ansory dan Meithiana (2018:60) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yaitu dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan, dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial.

Edison, dkk (2016:10) berpendapat bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Wirawan (2015:2) mengatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi.”

umber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan. Efektivitas dan efisiensi sumber-sumber organisasi lainnya hanya dapat dicapai kalau sumber daya manusianya berkualitas.

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat diketengahkan beberapa paradigma sebagai berikut :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia. Manusia merupakan motor penggerak, tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi. Manusia merupakan faktor utama dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dengan kata lain eksistensi organisasi diwujudkan melalui kegiatan manusia yang disebut bekerja. Oleh karena itu kompetitif atau tidak eksistensi suatu organisasi (perusahaan) tergantung atau ditentukan oleh manusia, yang sangat penting artinya dalam menghadapi perubahan lingkungan/iklim bisnis sekarang dan di masa mendatang.
2. Potensi psikologis yang dimiliki seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaan, bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya. Potensi ini cenderung lebih besar daripada kemampuan nyata (*achievement*) bisnis yang ditampilkannya sekarang. Para manajer perlu dan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki pekerja dalam rangka peningkatan produktivitas.
3. Sumber daya material dan finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang memadai untuk keperluan pengelolaan sumber daya manusia. Perlu diyakini bahwa melalui sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan kontribusi yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi, berarti akan diperoleh keuntungan yang berimbang atau melebihi nilai sumber daya material dan finansial yang telah digunakan untuk mengelola sumber daya manusia. Untuk itulah diperlukan usaha secara terus

menerus dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan suatu organisasi / perusahaan.

4. Untuk mendorong partisipasi pekerja melalui manajemen sumber daya manusia diperlukan kemampuan manajer memperlakukan pekerja secara manusiawi. Dari satu sisi perlakuan itu diwujudkan dengan menempatkan setiap pekerja sebagai "subyek", dalam artian dihargai dan dihormati sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaannya. Setiap pekerja sebagai individu memiliki harga diri, hak dan kewajiban, kemauan dan kehendak, pikiran pendapat, dan lain-lain yang tidak boleh diabaikan, apa lagi diinjak-injak dan dilanggar. Dari sisi lain sangat penting artinya untuk mewujudkan dan meningkatkan rasa aman dan puas yang dibutuhkan oleh setiap manusia dalam bekerja. Manajemen sumber daya manusia seperti itu akan menjadi motivasi yang positif dalam meningkatkan kesediaan bekerja keras, loyalitas, dedikasi, dan kesetiaan pada manajer dan perusahaan secara keseluruhan. Dampak positifnya akan terwujud peningkatan produk, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
5. Perlakuan secara manusiawi bermakna juga para manajer berkewajiban mewujudkan, membina dan mengembangkan hubungan sosial dalam bekerja dan pergaulan sehari-hari, yang diwarnai saling menghormati, bertanggung rasa (penuh toleransi) dan mampu menempatkan setiap orang sesuai dengan predikat, posisi dan jabatannya masing-masing. Dalam hubungan sosial yang positif, baik dalam bentuk hubungan formal maupun informal, akan berkembang menjadi perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan

ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kemampuan untuk berpartisipasi (*sense of participation*).

6. Perlakuan secara manusiawi juga berarti, para pekerja dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan Hak-hak Asasi Manusia (HAM). Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah keluaran (output) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energy). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain agar dapat mengelola para pekerja itu sendiri lebih efektif.

Tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan, manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Ansory dan Meithiana (2018:61) mengemukakan bahwa tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan inti, yaitu :

1. Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumberdaya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumberdaya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumberdaya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial

Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak

negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya dapat menyebabkan hambatan bagi masyarakat.

4. Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan karena para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, dimutasi atau dimotivasi untuk meningkatkan kinerja. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2. Kepemimpinan

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Sementara itu digambarkan pula bahwa pemimpin adalah penggembala, dan setiap penggembala akan ditanyakan tentang perilaku penggembalaannya. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apa pun wujudnya, di mana pun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk memper-tanggungjawabkan kepemimpinannya. Pemimpin seperti ini lebih banyak bekerja dibandingkan berbicara, lebih banyak memberikan contoh-contoh baik dalam kehidupannya dibandingkan berbicara besar tanpa bukti, dan lebih

banyak berorientasi pada bawahan dan kepentingan umum dibandingkan dari orientasi dan kepentingan diri sendiri.

Studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi empat pendekatan teori kepemimpinan tersebut, menurut Busro (2018:221):

a. Teori Great Man dan Teori Big-Bang

Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orangtuanya. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Teori Big-Bang mengintegrasikan antara situasi dan pengikut anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan, kerusahan, pemberontakan, reformasi, dan lain-lain.

b. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayah bukan seorang pemimpin. Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki. Orang yang mempunyai karakter temperamen sangat tepat untuk memimpin organisasi yang bergerak dibidang pengamanan atau bidang sejenis yang membutuhkan ketegasan dalam bersikap, bersuara dan berbuat.

Orang yang berkarakter lemah lembut sangat tepat untuk organisasi keagamaan dengan massa/anggota yang mayoritas tidak menyukai kekerasan.

Karakter orang yang penyabar sangat tepat memimpin organisasi yang anggotanya anak-anak di bawah umur, seperti guru TK, Kepala Sekolah TK/SD, dan sebagainya.

c. Teori Perilaku

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektif organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinan. Pemimpin yang berperilaku otoriter, mungkin tepat apabila diterapkan pada saat revolusi atau pada saat kondisi genting. Perilaku pemimpin yang membimbing kebabakan, mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang mayoritas anggotanya berpendidikan rendah. Perilaku pemimpin yang demokratis mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang anggotanya berpendidikan tinggi, dan sebagainya.

d. Teori Situasional

Menurut teori situasional seorang pemimpin akan memperhatikan faktor-faktor situasional yang terdapat di dalam organisasi. Karena faktor-faktor situasi tersebut tidak selalu tepat, maka diperlukan kemampuan dari pemimpin untuk mengadaptasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi

yang dihadapi. Semakin sulit suatu situasi dihadapi, semakin sulit juga pemimpin itu membawa atau memimpin organisasinya. Pemimpin yang berada pada situasi yang stabil, belum tentu dapat menjadi pemimpin pada saat situasi krisis atau situasi yang tidak menentu.

Saiman, (2014 : 105), mengatakan : “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk memengaruhi orang lain atau sekelompok orang kearah tercapainya suatu tujuan organisasi yang telah disepakati bersama sebelumnya.”

Bangun (2016:339) bahwa : "Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya."

Badeni (2017:27) berpendapat bahwa : "Kepemimpinan merupakan sesuatu yang dapat dilatihkan dan dipelajari untuk meningkatkan kemampuan seseorang menjadi pemimpin yang efektif."

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu. Dengan begitu pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok atau satu organisasi. Maka keberadaan pemimpin itu selalu ada di tengah-tengah kelompoknya (anak buah, bawahan, rakyat).

Secara operasional dapat dibedakan dalam beberapa fungsi pokok kepemimpinan, menurut Jurdi (2018:140) yaitu :

a. Fungsi interuksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar kepuasan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan dapat

dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilakukan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa melalui persetujuan pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang yang menerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepentingan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif. Sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut :

- 1) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- 2) Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- 3) Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- 4) Pimpinan harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- 5) Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
- 6) Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
- 7) Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Kepemimpinan itu penting bagi kehidupan organisasi, sehingga banyak perusahaan tidak segan-segan menghabiskan sejumlah dana hanya untuk mencari sosok seorang pemimpin manajerial, memberikan latihan kepada calon pemimpin, agar memiliki nilai-nilai kepemimpinan untuk menjalankan roda organisasi, yaitu manajer sebagai pimpinan suatu unit kerja perusahaan.

Variabel-variabel kepemimpinan menurut Chapman (Sunyoto, 2012:35)

adalah :

a. Cara berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya guna menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Pemberian motivasi

Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar, tentu saja mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau memberi motivasi kepada bawahannya, baik motivasi secara finansial atau nonfinansial. Perhatian seorang pemimpin akan sangat berarti bagi bawahan, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahan.

c. Kemampuan memimpin

Tidak setiap orang pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya, apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif atau bebas kendali. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan.

d. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian keputusan yang telah diambil tersebut berlaku efektif dalam menanamkan rasa percaya diri pada karyawannya.

e. Kekuasaan yang positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan (bawahan) yang bekerja (*positive leadership*). Hal ini sesuai sekali dengan gaya kepemimpinan melalui pendekatan manusiawi, di mana para karyawan dituntut untuk bekerja dengan sepenuh hati untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik, tanpa adanya penekanan dari pihak manapun.

Menurut teori *path goal* ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Menurut Untung (2006), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan menurut Teori Path-Goal (Jalan Tujuan), yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan direktif: disini pemimpin memberikan pedoman yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan

standar kinerja bagi mereka, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan yang dikeluarkan.

- b. Kepemimpinan suportif: pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan, dan kesejahteraan mereka.
- c. Kepemimpinan partisipatif: pemimpin yang percaya pengambilan keputusan dalam kelompok dan berbagi informasi dengan bawahan. Dia berkonsultasi bawahannya mengenai keputusan penting berkaitan dengan pekerjaan, tujuan tugas, dan cara untuk menyelesaikan tujuan.
- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi: pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang. Gaya ini sama dengan pandangan teori penetapan tujuan.

3. Budaya Organisasi

Orang pada semua tahapan karier, perlu memahami budaya organisasi dan bagaimana bekerjanya karena akan mempunyai pengaruh kuat pada kehidupan kerjanya. Orang yang baru memulai karier mungkin berpikir bahwa pekerjaan hanyalah sekedar pekerjaan. Namun, apabila mereka telah memilih perusahaan atau organisasi tertentu, sebenarnya mereka telah memilih jalan hidup yang akan ditempuh. Budaya organisasi membentuk responsnya dengan cara yang kuat,

tetapi cerdas. Budaya organisasi dapat membentuk mereka menjadi pekerja yang mampu bekerja dengan cepat atau lambat, menjadi manajer yang keras atau bersahabat, menjadi pemain tim atau individual. Samabil bekerja selama beberapa tahun, mereka mungkin terpengaruh oleh budaya organisasi dengan baik sehingga mereka bahkan tidak mengenal atau merasakannya. Namun, apabila mereka berganti pekerjaan, mungkin akan terkejut, karena akan menghadapi keadaan yang ditasakan berbeda.

Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminology yang sama. Namun, hal tersebut tidak berarti bahwa dalam suatu organisasi hanya terdapat satu budaya tunggal. Di dalam budaya organisasi masih terbuka kemungkinan adanya satu atau lebih subkultur. Kebanyakan organisasi besar mempunyai *dominant culture* dan sejumlah *subculture*.

Budaya perusahaan atau organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Kultur organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang mengikat kebersamaan seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan

tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan sah (valid) diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyamakan persepsi, pemikiran dan perasaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang mempunyai makna yang sama bagi para anggotanya, keyakinan yang sama tentang keberadaan organisasi dan perilaku tertentu yang diharapkan ditampilkan oleh semua anggota organisasi.

Mulyadi (2015:95) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, seperti mempelajari penanggulangan masalah-masalah yang diadaptasi dari luar maupun integrasi dari dalam, yang sudah berjalan cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu, perlu dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Arifin, dkk (2017:27) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Sedarmayanti (2017:348) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga, kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap dan tindakan sehingga menjadi identitas dan organisasi tertentu.

Dari pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma,

dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Feriyanto dan Triana (2015:135) bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Kemudian Tika (2014:14) mengemukakan bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini menggambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

5. Sebagai integrator.

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota yang terdiri dari sekumpulan individu yang pada dasarnya mempunyai latar belakang yang berbeda-beda.

6. Membentuk perilaku bagi para karyawan.

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Masalah utama yang sering dihadapi oleh suatu organisasi adalah mengenai masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.

Fungsi budaya organisasi/perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku.

10. Sebagai penghambat berinovasi.

Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula

berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

Budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat (Afandi, 2018:99) yaitu sebagai berikut :

1. Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (*behavior*) para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.
2. Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsive terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan atau pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang diterima maupun tidak. Bagaimana karyawan atau pegawai harus disosialisasikan, akan tergantung baik dari tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan atau pegawai baru, dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Ada beberapa karakteristik budaya

organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Sunyoto dan Burhanuddin (2015:148) terdiri dari :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci/detail. Sejauh mana karyawan di harapkan menjalankan kecermatan/precision, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memper-timbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada team daripada individu-individu.
6. Keagresifan/aggressiveness. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari proses pembentukan perilaku serta dipengaruhi oleh konsep dan model structural yang diterapkan. Para karyawan juga dipengaruhi oleh sikap para pemimpinnya, perilaku seorang pemimpin menjadi contoh bagi para bawahannya, terutama kemampuan pemimpin dalam membangun serta memperlihatkan sikap karakternya. Sehingga jika kita mempertanyakan apakah

dengan budaya organisasi yang dibangun dan di konsep dengan maksimal akan mampu memberi pengaruh pada pembentukan suatu manajemen kinerja suatu perusahaan yang diinginkan. Maka jawabannya adalah sangat jelas, karena jika di suatu organisasi menekankan budaya kedisiplinan dan kerja keras yang tinggi maka setiap karyawan disana akan terbiasa untuk bekerja kerjas. Dan begitu juga hika pihak manajer mengakomodasi setiap prestasi karyawan dengan penghargaan dalam bentuk financial atau bonus, maka otomatis karyawan akan bekerja secara lebih maksimal.

Untuk menentukan indikator secara pasti mengenai udaya organisasi jauh lebih sulit, Sophonpanich (dalam Busro, 2018:22) memerinci beberapa indikator budaya organisasi antara lain :

- a. Ketekunan (*dilligency*), yaitu perilaku seseorang dalam membidangi sesuatu secara bersungguh-sungguh dan berkesinambungan.
- b. Ketulusan (*sincerity*), yaitu kesungguhan hati untuk melakukan sesuatu yang berasal dari dalam diri sendiri tanpa ada paksaan dari pihak luar
- c. Kesabaran (*patience*), yaitu sikap yang dapat mengendalikan emosi dalam menghadapi sesuatu.
- d. Kewirausahaan (*entrepreneurship*), yaitu jiwa yang memiliki ide-ide kreatif dan inovatif dalam menciptakan dan mengembangkan bisnis.

4. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap dan prilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran, dan ketulus ikhlasan atau dengan tanpa paksaan untuk mematuhi dan

melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan perusahaan didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sikap disiplin kerja sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Menurut Siagian (2016:305) menemukan bahwa :

Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Hasibuan (2019:193) kedisiplinan adalah :

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Fathoni (2016:126) mengemukakan bahwa : "Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku."

Sutrisno (2014:86) bahwa : "Kedisiplinan adalah suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan." Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Tidak jauh berbeda dengan pernyataan Siagian (dalam Sutrisno, 2014 :86) bahwa dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan. Sikap disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan- peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pemimpin dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan

meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Setiap pegawai perlu menerapkan disiplin kerja, karena disiplin menjadi prasyarat bagi pembentuk sikap, perilaku, dan tata kehidupan yang membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Menurut Hartatik (2014:186) bahwa fungsi disiplin yaitu:

a. Menata kehidupan bersama

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

b. Membangun kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai. Lingkungan yang memiliki disiplin tinggi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib, dan tentram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

c. Melatih kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Sikap, perilaku, dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin terbentuk melalui satu proses yang panjang. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui latihan. Latihan dilaksanakan bersama antarpegawai, pimpinan, dan seluruh personel yang ada di dalam organisasi tersebut. Pada awalnya, mungkin disiplin dapat dilakukan dengan pemaksaan. Namun, karena adanya pembiasaan dan proses

latihan yang terus-menerus, maka selanjutnya disiplin akan dilakukan atas kesadaran sendiri dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Disiplin bukan hanya soal mengikuti dan menaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berpikir yang mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

d. Hukuman

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting, karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk mentaati dan mematuhi. Tanpa ancaman hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah, serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang.

e. Menciptakan lingkungan kondusif

Fungsi disiplin kerja adalah membentuk sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja, sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

Di sisi lain, disiplin kerja merupakan upaya pengaturan waktu dalam bekerja yang dilakukan secara teratur dengan mengembangkan dan mengikuti aturan kerja yang ada. Disiplin kerja adalah suatu bentuk pencapaian tujuan dari perusahaan sehingga disiplin kerja semakin berkembang dengan berbagai bentuk pendisiplinan.

Sutrisno (2014:86) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua (2) tipe kedisiplinan kerja seperti yang dinyatakan oleh Handoko (2014:208), yaitu :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat di cegah. Sasaran pokoknya adalah mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini karyawan menjaga diri mereka bukan karena semata-mata dipaksa manajemen.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. Tampak adanya usaha dari pihak manajemen untuk mendidik guna membentuk dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan sehingga mempunyai kesadaran untuk melaksanakan peraturan perusahaan, sehingga dapat terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

- a. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.
- b. Tujuan khusus kegiatan pendisiplinan kerja yaitu :

- 1) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Disiplin kerja yang baik dapat ditegakkan apabila semangat dari karyawan itu sendiri, kerja yang baik yang tercermin dengan melihat absensi karyawan, ketepatan waktu kerja dan terpenuhinya kebutuhan mereka.

Menurut Hartatik (2014:195) ada tiga macam pendekatan dalam disiplin kerja yang dilaksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga, yaitu :

a. Pendekatan disiplin modern

Yang dimaksud dengan disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini memiliki beberapa asumsi, yaitu :

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Melindungi tuduhan yang buruk untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- 3) Keputusan-keputusan yang diambil terhadap kesalahan atau prasangka yang harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan berdasarkan fakta-faktanya.
- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelum terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan disiplin tradisi

Yang dimaksud disiplin tradisi adalah pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran dan pelaksanaannya disesuaikan dengan tingkat pelanggaran.
- 3) Penegakan hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan memiliki asumsi bahwa :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah satu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.

- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pendekatan disiplin kerja yang dilaksanakan didalam perusahaan pada intinya bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja para pegawai dan memperbaiki tindakan indiscipliner yang terjadi dengan cara yang efektif.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan disiplin kerja karyawan dengan baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan merupakan suatu kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan menurut Hasibuan (2019:194), diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah, misalnya : pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan seorang sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam

melaksanakan pekerjaan itu. Disinilah letak pentingnya asas *the right man is the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan penting dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin kerja yang baik pula, sehingga tujuan dan sasaran suatu perusahaan atau organisasi akan tercapai.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak

mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas dan jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di

tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan secara individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan.

Jadi waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperang penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan.

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas dalam menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahnya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaliknya tidak usah membuat suatu peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer perusahaan berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, menurut Hartatik (2014:197) yaitu :

a. Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut, yaitu yang berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku. Terdapat tiga tingkatan perubahan sikap mental dalam perilaku, yaitu:

- 1) Disiplin karena kepatuhan. Disiplin jenis ini hanya didasarkan atas perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sebaliknya, jika pengawas tidak ada ditempat, disiplin kerja

tidak akan tampak. Sebagai contoh, seorang pengendara motor akan memakai helm jika ada polisi saja.

- 2) Disiplin karena identifikasi. Disiplin ini didasarkan pada identifikasi adanya perasaan kekaguman dan penghargaan terhadap pimpinan. Pemimpin yang karismatik adalah figur yang dihormati, dihargai, dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan ini hanya akan menunjukkan disiplinnya saat ada pusat identifikasi. Jika pusat identifikasi tidak ada maka disiplin kerja akan menurun dan pelanggaran pun meningkat.
- 3) Disiplin karena internalisasi. Disiplin kerja dalam tingkat ini terjadi karena karyawan mempunyai nilai disiplin dari yang tinggi. Dalam taraf ini, orang dikategorikan mempunyai disiplin diri. Misalnya, walaupun tidak ada polisi, tetap mengenakan helm dan membawa SIM saat mengendarai motor.

b. Faktor Lingkungan

Sikap disiplin dalam diri seseorang merupakan produk interaksinya dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu, pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja, tetapi merupakan suatu proses belajar yang dilakukan secara terus-menerus. Agar proses pembelajaran belajar efektif, pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif dan terbuka.

Selain itu, Siagian (2014), mengemukakan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator seperti :

- a. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
- b. Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan memiliki kewaspadaantinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- e. Bekerja etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

5. Kinerja Karyawan

Sudah dapat dipastikan hampir semua orang yang bekerja ingin melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Bahkan jika perlu memberikan hasil yang lebih baik dari yang telah ditetapkan. Namun dalam praktiknya terkadang masih terdapat karyawan yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain tidak mampu untuk menghasilkan sesuatu yang telah ditetapkan. Timbul pertanyaan apakah karyawan yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai

target dan standar yang telah ditetapkan merupakan kinerja? Atau sebaliknya yang tidak mampu melaksanakan tugas yang dibebankan juga merupakan kinerja.

Jawabannya ya, hanya saja yang mampu disebut berkinerja baik dan yang tidak mampu berkinerja kurang baik.

Pelaksanaan pekerjaan akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan dan motivasi yang tinggi. Dengan adanya keyakinan akan mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga dapat mengarahkan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Indikator kinerja karyawan diukur dari sikap kerja, kedisiplinan kerja, kerja sama, dan kualitas kerja. Guna memujudkan kinerja dalam organisasi, merupakan sesuatu yang tidak mudah dilakukan karena dituntut upaya yang sistematis dan memerlukan suatu adaptasi yang terus menerus dan antara unsur yang berkaitan satu dengan lainnya. Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan. Produktivitas karyawan secara individu akan mendukung keberhasilan organisasi.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Kasmir (2016:182) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.”

Afandi (2018:83) mengatakan bahwa : “Kinerja pegawai sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.”

Anshory dan Indrasari (2018:208) bahwa : “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan

standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerjaan.

Kinerja pegawai pada dasarnya terbentuk setelah karyawan merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan karyawan belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja karyawan akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar keyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yang terdiri dari (Hamali, 2016:101) :

1. Faktor internal karyawan

Faktor internal karyawan yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan;

dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.

2. Faktor lingkungan internal organisasi

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempatnya bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja karyawan akan menurun.

Indikator kinerja (*performance Indicator*) indikator kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah

kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati.

Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya dapat dianalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang ditetapkan.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator (Robbins dan Judge, 2015:260) yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah yang akan digunakan seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan, menentukan output kinerja meliputi tugas-tugas yang dilaksanakan, kompetensi individu, aktivitas penyelia dan tanggung jawab penganggaran bagi pemegang jabatan. Oleh karena itu, kinerja seseorang dipertimbangkan sebagai fungsi, kemampuan, dan kemauan.

Menurut Sudaryo, dkk (2018:207) pengukuran kinerja pegawai antara lain menggunakan aspek kualitas kerja, produktivitas kerja, ketepatan waktu, biaya, kerja sama, inisiatif, dan tanggung jawab. Sistem penilaian kinerja suatu perusahaan tentunya menginginkan dan bahkan menuntut agar seluruh pegawainya di semua jajaran perusahaan menampilkan kinerja terbaiknya. Untuk mengetahui apakah hal itu terwujud atau tidak, maka diciptakan suatu sistem penilaian kinerja, baik yang ditujukan kepada para pegawai yang menduduki jabatan manajerial, maupun mereka yang tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan berbagai kegiatan operasional. Sistem yang paling lumrah atau sering diterapkan adalah daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ada delapan

macam, yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja ada suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi ini merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Afandi (2018:85) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan, berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antara personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.

3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

B. Penelitian Terdahulu

Hendriani dan Artati (2014) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, sedangkan populasi di dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar yang berjumlah 274 orang. Sehubungan jumlah populasi relative besar, maka sampel ditetapkan sebanyak 73 orang atau 27 % dari total populasi 274 orang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis Linier Berganda dan untuk menjelaskan hubungan variabel yang dianalisis menggunakan uji statistik program SPSS 17.0 for windows. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar. Sedangkan budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar masih perlu ditinjau lagi terutama dalam kebebasan berpendapat bagi pegawai, pemberian penghargaan, tingkat tanggung jawab pegawai, kemampuan koordinasi dan mengutamakan tim kerja, pengawasan dan melakukan inspeksi oleh pimpinan, kemampuan manajemen dan

mengembangkan manajemen konflik, membudayakan budaya kritik baik atasan atau bawahan serta komunikasi dan memberi informasi antar pegawai.

Suprihat dan Djamil (2018) Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Rawalumbu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan dari variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja, penelitian ini juga untuk mengetahui Variabel bebas mana yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja. Subjek penelitian ini adalah 66 orang pegawai yang bekerja di kantor Kecamatan Rawalumbu, Kota Bekasi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS versi 24. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan, disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai, dan terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai, namun secara simultan variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Kantor Kecamatan Rawalumbu, variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap variabel kinerja dibandingkan dengan variabel bebas lainnya.

Kho, dkk (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 120 orang dan sampel yang digunakan berjumlah 55 orang. Analisis data berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinan, uji F, dan uji t. Hasil penelitian yang didapat melalui uji regresi linier berganda yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uji koefisien determinasi yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh sebesar 84,6% terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Umala (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-Una. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan dan menganalisis pengaruh secara simultan dan parsial gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pejabat di Departemen Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-Una. Populasi terdiri dari 80 pejabat di Departemen Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-Una, pegawai negeri sipil dan penghormatan. Sampel melibatkan 44 orang yang dipilih melalui proportional random sampling. Metode analisis adalah regresi linier berganda. Hasil tes menemukan bahwa $F_{value} = 10,032$ dengan $sig.value = 0,000$ pada tingkat kepercayaan ($\alpha = 0,05$). Ini membuktikan bahwa

gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara simultan mempengaruhi kinerja para pejabat di Departemen Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-Una, secara positif dan signifikan. Secara parsial, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara budaya kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pejabat di Departemen Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Tojo Un-Una.

Penelitian yang dilakukan oleh Kencanawati (2013) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar”, bertujuan: 1) untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh signifikan secara simultan dari kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar, 2) untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial dari kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar, 3) untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar. Responden penelitian berjumlah 79 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan ada tiga yaitu observasi, wawancara dan angket. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah regresi linier berganda, uji F, uji t dan koefisien beta. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar serta variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Soedarmadi (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Suryamakmur Agunglestari Semarang. Responden penelitian berjumlah 112 orang menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Motivasi, Pelatihan berpengaruh positif sebesar 0,211, 0,194, 0,041 dan 0,405 dan hasil uji t menunjukkan hasil signifikan terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan tersebut lebih ditingkatkan maka terdapat pengaruh signifikan 0,003, 0,001, 0,000 dan 0,000 terhadap Kinerja. Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara disiplin kerja terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika disiplin kerja tersebut lebih ditingkatkan maka terdapat pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan Kinerja. Hasil pengujian tersebut menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika motivasi ditingkatkan, maka terdapat pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja. Hasil pengujian tersebut menunjukkan pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika pelatihan ditingkatkan, maka terdapat pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja. Hasil uji kelayakan model menunjukkan H_0 ditolak dan H_a dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja. Hasil Analisis Koefisien Determinasi menyatakan bahwa Kinerja dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, dan

Pelatihan sebesar 81% sedangkan sisanya sebesar 19% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Karsono, dkk (2017) Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI DAOP Purwokerto. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja, terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, kompensasi terhadap kinerja pegawai dan budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja, kompensasi terhadap kinerja pegawai di PT. KAI Daop 5 Purwokerto. Populasi penelitian adalah semua karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto sebanyak 623 orang karyawan. Penentuan ukuran sampel dengan rumus Slovin diperoleh sampel sebanyak 86 responden. Data hasil penelitian dianalisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai artinya apabila budaya kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai artinya apabila kepemimpinan yang ada sangat kondusif untuk bekerja maka kinerja karyawan akan meningkat, Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai artinya pegawai yang disiplin kerjanya tinggi dan pegawai yang disiplin kerjanya kurang memiliki kinerja yang sama tingginya, Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja artinya apabila kompensasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

C. Kerangka Penelitian

Dalam suatu organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperoleh keuntungan dalam rangka untuk menjaga

kelangsungan hidup organisasi. Berdasarkan identifikasi masalah, kajian teori yang telah disebutkan sebelumnya, kemudian disusun kerangka pemikiran sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut: Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen (Y) dan Variabel Independen (X), adalah Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja.

1. Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan faktor pertama yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan seseorang ditunjukkan dengan kewibawaan pimpinan dimata pegawai, kekuasaan pimpinan untuk memutuskan suatu keputusan, melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggungjawab pimpinan terhadap semua pegawai, dan pimpinan bisa dijadikan panutan bawahan, maka kinerja pegawai akan meningkat. Kondisi ini terjadi karena peranan pemimpin sebagai top manajer, yang berfungsi dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai. Kepemimpinan yang baik akan membuat pegawai merasa senang dalam bekerja dan membuat pegawai merasa tenang dalam bekerja, sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai. Penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan karakter pegawai, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Suprihat dan Djamil (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kencanawati (2013) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Tika (2014) menyatakan budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dalam Robbins (2015) menyatakan bahwa budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai, kadang kadang ditegaskan bahwa nilai nilai dalam perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah organisasi, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras. Budaya yang juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berstandar pada birokrasi formal yang mencekik, yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebelumnya dilakukan oleh Kho, dkk (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan Umala (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

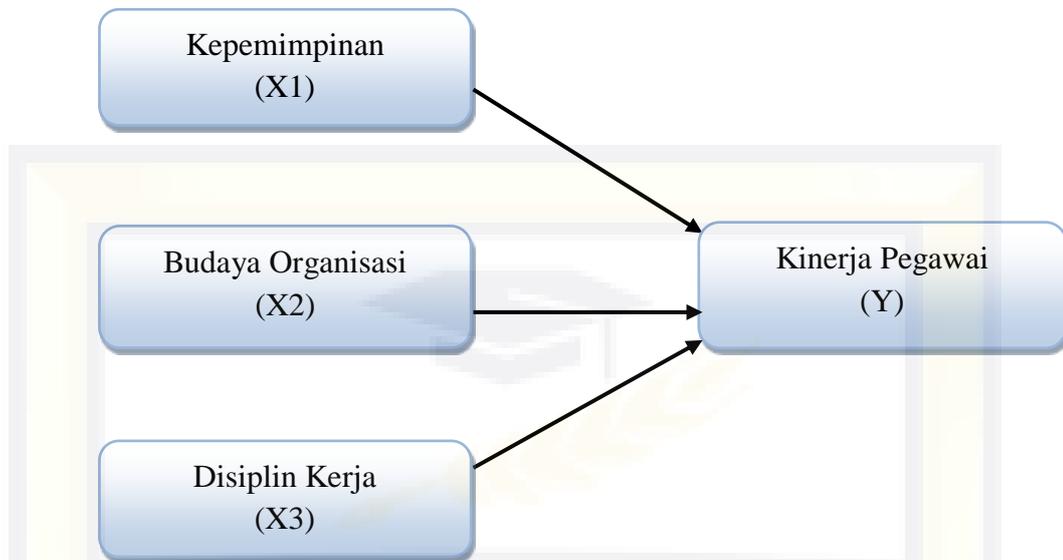
3. Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai

Kedisiplinan kerja yang ditanamkan pegawai akan sangat mempengaruhi kesungguhan pegawai dalam bekerja pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Sikap untuk mematuhi dan melaksanakan tugas dengan penuh

kesadaran dan tanggung jawab merupakan kunci pokok dalam rangka memegang teguh disiplin. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik yaitu disiplin terhadap waktu, prosedur kerja, dan disiplin terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana pekerjaan. Jika pegawai tersebut sadar akan tugas dan tanggung jawabnya dan melakukan apa yang harus dilaksanakan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, maka sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Semakin tinggi kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya dan semakin patuh terhadap peraturan atau tata tertib maka diharapkan akan menumbuhkan semangat kerja dan gairah kerja, sehingga menciptakan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebelumnya dilakukan oleh Suprihat dan Djamil (2018) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hendriani dan Artati (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan variabel dependen dan variabel independen dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1
Kerangka Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.
2. Diduga Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.
3. Diduga disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.
4. Diduga kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan adalah desain deskriptif analitik kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan. Selain itu, desain penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan, atau fenomena tertentu, sehingga dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh secara mendalam dengan harapan dapat diketahuinya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini variabel yang akan diuji adalah variabel bebas pertama (X1) Kepemimpinan, variabel bebas kedua (X2) budaya organisasi, variabel bebas ketiga (X3) disiplin kerja, dan variabel terikat (Y) kinerja karyawan. Penelitian ini juga menggunakan desain kausal yang bertujuan untuk menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, apakah hubungan cukup signifikan melalui uji regresi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan software SPSS 23.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai, yang beralamat di Jl. Trans Waghete, Kecamatan Tigi Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Penelitian ini diperkirakan kurang lebih empat bulan lamanya

dimulai dari tahap persiapan sampai selesainya penyusunan tesis. Waktu penelitian dari Januari sampai Maret 2020.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sekaran (2017) mengemukakan populasi mengacu pada keseluruhan orang, kejadian atau hal-hal yang menarik yang ingin peneliti investigasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua sebanyak 35 orang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi, sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran; 2017). Penetapan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus (sampel jenuh) karena jumlah populasi relatif sedikit maka semua populasi dianggap sebagai sampel sebanyak 35 orang.

D. Instrumen Penelitian

Kuesioner dalam penelitian ini akan diberikan kepada para konsumen. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang diisi oleh responden. Untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka penulis menggunakan metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengumpulkan jawaban dari para responden melalui pertanyaan secara terstruktur yang diajukan dalam bentuk tertulis dan disebarkan kepada penulis

untuk responden dengan menggunakan alat ukur skala likert, yaitu : 5 = Sangat setuju, 4 = Setuju, 3 = Netral, 2 = Tidak Setuju, dan 1 = Sangat Tidak Setuju.

E. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terbagi atas variabel bebas (*dependen variabel*) dan variabel terikat (*independen variabel*). Variabel bebas disebut juga variabel X yang terdiri atas kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), disiplin kerja (X_3) dan variabel terikat disebut juga variabel Y, yaitu kinerja organisasi.

F. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian, terbagi atas :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti melalui jawaban responden terhadap kuesioner mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.
2. Data Sekunder, data yang diperoleh secara tidak langsung melalui sumber lain, seperti catatan, arsip dinas kesejahteraan sosial dan publikasi ilmiah.

G. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, data diperoleh melalui jawaban responden atas kuesioner yang dibagikan kepada sampel dalam penelitian ini, selain itu data dapat juga diperoleh melalui catatan dan arsip yang disediakan oleh Dinas Kesejahteraan sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

H. Teknik Analisis Data

Analisa kuantitatif adalah metode analisis data yang memerlukan perhitungan statistik. Untuk mempermudah dalam melakukan analisis data digunakan analisis regresi linear berganda dengan program SPSS 23. Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisa data yang akan dilakukan berupa analisa deskriptif dalam frekuensi berbentuk persentase (%), sehingga data menjadi mudah diinterpretasikan. Proses pengolahan data dan analisa data menggunakan aplikasi program SPSS 23.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Normalitas dapat diuji dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, yang dapat dilakukan dengan menggunakan SPSS.

b. Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

c. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi atas variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya bebas multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF).

d. Uji Heterokedastisitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas Gozali, (2018). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Analisa Kausal

Uji regresi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisa regresi linier berganda. Teknis analisa yang akan digunakan dengan uji partial dengan (t-test) untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh masing masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Melalui software SPSS 23 akan diketahui koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas. Selanjutnya dapat disusun persamaan regresi berganda:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

$\beta_0 - \beta_3$ = Koefisien regresi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Disiplin kerja

e = Standar error/Tingkat kesalahan

4. Uji Hipotesis

a. Uji T (Uji parsial)

Uji ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat bermakna atau tidak, pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas dengan nilai t_{tabel} dengan derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$).

Apabila nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka variabel bebasnya memberikan pengaruh bermakna terhadap variabel terikat.

b. Uji F (Uji serempak)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$). Apabila nilai $F_{hitung} \geq$ dari nilai F_{tabel} , maka berarti variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Dengan menggunakan alat bantu program SPSS versi 23.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai

koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen Ghozali, (2018:87).

I. Defenisi Operasional

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar. Oleh karena itu, variabel-variabel terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Definisi Variabel kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang pegawai menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan, yang diukur dengan pernyataan :

- a. Tanggung jawab pemimpin
- b. Perhatian pemimpin
- c. Pemimpin memberikan imbalan
- d. Pemimpin mengikutsertakan pegawai
- e. Pemimpin memberikan kepercayaan penuh

Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut:

- Skala 1. Sangat tidak setuju,

– Skala 2. Tidak setuju,

– Skala 3. Netral

– Skala 4. Setuju

– Skala 5. Sangat setuju

2. Budaya Organisasi.

Definisi Variabel 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, yang diukur :

a. Inovasi dan pengambilan resiko

b. Perhatian dan detail

c. Orientasi hasil

d. Orientasi orang

e. Orientasi tim

f. Keagresifan

g. Stabilitas

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut:

– Skala 1. Sangat tidak setuju,

– Skala 2. Tidak setuju,

– Skala 3. Netral

– Skala 4. Setuju

– Skala 5. Sangat setuju

3. Disiplin Kerja

Definisi variabel disiplin kerja adalah tinggi rendahnya ketaatan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang berlaku. Dimensi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a. Ketaatan dalam penggunaan waktu
- b. Ketaatan dalam menjalankan tugas dan perintah atasan
- c. Ketaatan dalam menggunakan fasilitas kerja
- d. Ketaatan dalam mengikuti petunjuk cara kerja

Variabel disiplin kerja diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut:

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

4. Kinerja pegawai.

Definisi Kinerja karyawan adalah keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal. Dimensi dan indikator untuk kinerja karyawan meliputi:

- a. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan, dapat diukur dari:
 - 1) Sarana dan prasarana sesuai dengan yang dipergunakan

- 2) Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan dengan prosedur kerja
 - 3) Beban pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Kualitas yang dihasilkan,
- 1) Karyawan dalam bekerja dituntut selalu teliti
 - 2) Karyawan harus menjaga kerapihan
 - 3) Karyawan dalam melakukan pekerjaan memperhatikan kecakapan
- c. Ketepatan waktu kerja.
- 1) Karyawan dalam bekerja memperhatikan waktu
 - 2) Bersedia untuk lembur
 - 3) Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang berlaku

Variabel Kinerja diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut:

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Singkat Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua

Kabupaten Deiyai adalah salah satu kabupaten di Provinsi Papua, Indonesia. Dulunya pernah menjadi bagian dari wilayah Kabupaten Paniai. Kabupaten ini diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri Indonesia, Mardiyanto, pada 29 Oktober 2008. Dasar hukum pembentukan kabupaten ini adalah Undang-Undang Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 55. Pusat pemerintahan berada di Tigi. Undang-undang RI Nomor 55 Tahun 2008, akhirnya terwujud dan merupakan legalisasi secara formal atas terbentuknya Kabupaten Deiyai. Pembentukan Kabupaten Deiyai yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Paniai terdiri atas 5 (lima) distrik, yaitu Distrik Tigi, Distrik Tigi Timur, Distrik Tigi Barat, Distrik Bouwobado, dan Distrik Kaporaya. Kabupaten Deiyai memiliki luas Wilayah keseluruhan ±3.025 Km² dengan penduduk ±62.998 jiwa. (BAPPEDA KABUPATEN DEIYAI 2010)

2. Visi dan Misi Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua

a. Visi

Peningkatan Kesejahteraan Bagi Penyandang Masalah Sosial dan Peningkatan Kualitas Hidup Masyarakat.

b. MISI

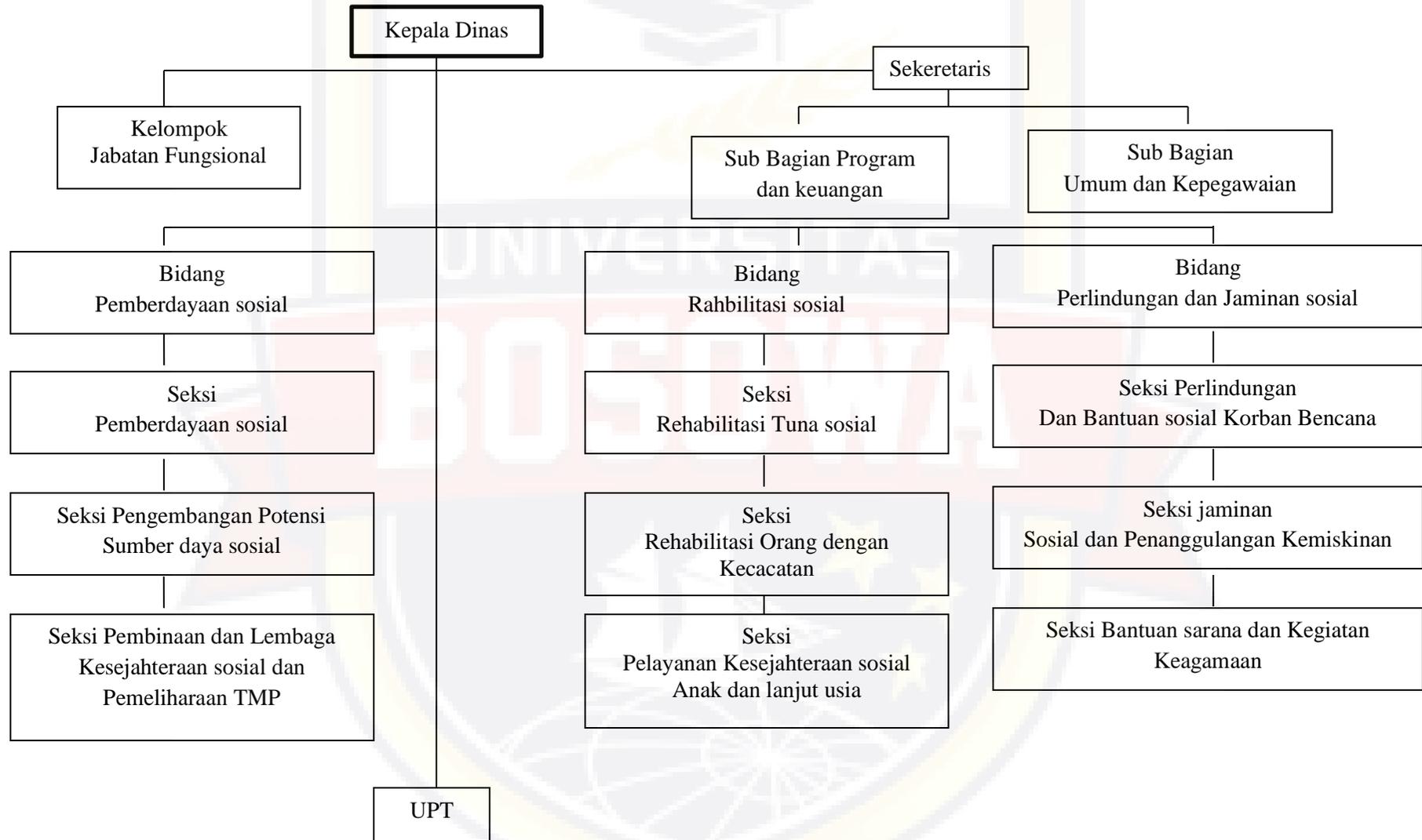
Berdasarkan Visi Tersebut diatas, maka Dinas Kesejahteraan Sosial mempunyai misi sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan harkat dan martabat serta kualitas hidup penyandang masalah kesejahteraan sosial
- 2) Mengembangkan peran aktif masyarakat dalam membangun kesejahteraan sosial sebagai investasi modal sosial
- 3) Memberikan perhatian kepada warga masyarakat rentan dan tidak beruntung, kesetiakawanan serta wawasan kebangsaan.
- 4) Mengembangkan kerukunan serta meningkatkan kualitas taraf hidup masyarakat.

3. Struktur Organisasi

Agar dapat menjalankan fungsi dan tugasnya, Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai memiliki struktur organisasi. Struktur ini menggambarkan bagaimana posisi tugas dan tanggung jawab masing-masing personel yang terlibat dalam instansi ini. Struktur ini diharapkan mampu membantu berbagai aktivitas dalam lingkungan kantor. Gambaran mengenai struktur organisasi yang berlaku di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua



B. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Dalam bab ini disajikan profil dari data penelitian dan proses analisis data untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang diajukan. Analisis data yang digunakan adalah analisis validitas dan reliabilitas, analisis regresi linear berganda, serta pengujian hipotesis. Untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh, sebelum dilakukan analisis regresi maka terlebih akan dilakukan pembahasan deskripsi profil responden.

Analisis deskriptif mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai suatu analisis yang memberikan gambaran mengenai data profil responden mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Namun sebelumnya dapat disajikan deskripsi responden yang dapat meliputi : jenis kelamin, umur, status lama bekerja, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan hasil dari sebaran kuesioner sebanyak 35 exemplar, maka semua exemplar jawaban kuesioner dapat di olah lebih lanjut. Berikut ini akan disajikan deskripsi karakteristik responden menurut jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1. Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Laki	24	68,6
2.	Perempuan	11	31,4
Total Responden		55	100

Sumber : Data primer, 2020

Tabel 4.1 yakni deskripsi karakteristik responden menurut jenis kelamin maka jenis kelamin laki-laki dominan yaitu 24 responden atau 68,6%. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai laki-laki pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Selanjutnya hasil olahan data karakteristik responden berdasarkan umur responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Umur

No.	Umur	Jumlah	Prosentase
1.	< 30 tahun	6	17,1
2.	30 – 40 tahun	20	57,1
3.	41 – 50 tahun	9	25,7
Total Responden		35	100

Sumber : Data primer, 2020

Tabel 4.2 yakni deskripsi karakteristik responden menurut umur yang menunjukkan bahwa dari 35 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, maka umur responden yang terbanyak adalah antara 30 – 40 tahun yakni sebanyak 20 responden atau 57,1%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar jumlah responden yang dijadikan sampel penelitian adalah pegawai yang berumur antara 30-40 tahun.

Kemudian deskripsi responden berdasarkan status perkawinan diklasifikasikan atas dua bagian yakni : sudah kawin dan belum kawin. Untuk lebih jelasnya profil responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Deskripsi Responden berdasarkan Status Perkawinan

No.	Status Perkawinan	Jumlah	Prosentase
1.	Kawin	32	91,4
2.	Belum Kawin	3	8,6
Total Responden		35	100

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 4.3 mengenai deskripsi karakteristik responden berdasarkan status perkawinan maka dari 35 orang responden yang diteliti didominasi oleh responden yang berstatus kawin dengan jumlah responden sebanyak 32 orang atau sebesar 91,4% sedangkan sisanya adalah responden yang bestatus belum kawin dengan jumlah responden sebanyak 3 orang, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua adalah bestatus kawin atau sudah berkeluarga.

Selanjutnya hasil olahan deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4. Deskripsi Responden berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Prosentase
1.	< 2 tahun	3	8,6
2.	2,1 – 3 tahun	4	11,4
3.	3,1 – 5 tahun	6	17,1
4.	5,1 – 7 tahun	5	14,3
5.	7,1 – 10 tahun	7	20,0
6.	> 10 tahun	10	28,6
Total Responden		35	100

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa karakteristik responden menurut lama kerja, maka lama kerja pegawai yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah masa kerja di atas 10 tahun yakni sebanyak 10 responden atau 28,6%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja karyawan maka akan lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian hasil olahan data karakteristik responden berdasarkan jenis pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5. Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Pendidikan

No.	Jenis Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	SMA	17	48,6
2.	D.3	2	5,7
3.	S.1	14	40,0
4.	S.2	2	5,7
Total Responden		35	100

Sumber : Data primer, 2020

Tabel 4.5 yakni deskripsi karakteristik responden menurut jenis pendidikan terakhir, maka tingkat pendidikan terakhir yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang berpendidikan S.1 yakni sebanyak 14 responden atau sebesar 40,0%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua adalah pegawai yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S.1), dengan kata lain semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Perhitungan skor nilai rata-rata setiap indikator dari masing-masing variabel dengan menggunakan formula perhitungan kelas interval yaitu :

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Titik tertinggi} - \text{titik terendah}}{5 \text{ (sebaiknya skala pengukuran)}}$$

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Selanjutnya dapat dibuatkan kriteria skor yaitu :

1. 1,00 – 1,80 = Sangat tidak setuju/sangat rendah
2. 1,80 – 2,5 = Tidak setuju/rendah
3. 2,5 – 3,3 = Cukup setuju/sedang
4. 3,3 – 4,10 = Setuju/tinggi
5. 4,10 – 5 = Sangat setuju/sangat tinggi

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut diatas maka akan disajikan deskripsi jawaban responden dari masing-masing variabel penelitian yaitu :

a. Deskripsi tanggapan responden variabel kepemimpinan

Kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang pegawai menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan. Untuk mengetahui sejauh mana tanggapan responden mengenai variabel kepemimpinan, maka dilakukan penyebaran kuesioner yang hasilnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Tanggapan Responden mengenai Variabel Kepemimpinan

No	Item	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Pemimpin menetapkan keputusan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja	-	-	28,6%	51,4%	20,0%	3,91
2.	Pemimpin senantiasa melakukan pengawasan ketat dan memberikan instruksi secara ketat	-	-	34,3%	40,0%	25,7%	3,91
3.	Pemimpin menunjukkan perhatian, bersahabat	-	-	22,9%	57,1%	20,0%	3,97
4.	Pimpinan senantiasa membantu, ketika ada permasalahan yang hadapi oleh pegawai	-	-	28,6%	51,4%	20,0%	3,91
5.	Pemimpin memberikan imbalan sebagai pendorong peningkatan produktivitas kerja	-	-	20,0%	60,0%	20,0%	4,00
6.	Pemimpin mengikut sertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja	-	-	8,6%	60,0%	31,4%	4,22
7.	Pemimpin mampu mengatasi kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan demi keberhasilan organisasi.	-	-	14,3%	54,3%	31,4%	4,17
8.	Pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan.	-	-	8,6%	80,0%	31,4%	4,22
9.	Pemimpin mendorong bawahan untuk senantiasa meningkatkan Pendidikan dan pelatihan untuk mengacu kinerja pegawai.	-	-	20,0%	57,1%	22,9%	4,03
10.	Pimpinan memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai lainnya untuk meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi	-	-	25,7%	45,7%	28,6%	4,03
Rata-rata Indeks Variabel Kepemimpinan							4,04

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tanggapan responden atas variabel kepemimpinan, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 4,04 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan pemimpin mengikut serta-kan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja dan pernyataan pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan, masing-masing memiliki nilai score yaitu sebesar 4,22.

b. Deskripsi tanggapan responden variabel budaya organisasi

Budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan sah (valid) diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyamakan persepsi, pemikiran dan perasaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Untuk mengetahui sejauh mana tanggapan responden mengenai budaya organisasi, maka dilakukan penyebaran kuesioner yang hasilnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.7. Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi

No	Item	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat dikerjakan dengan cepat	-	-	31,4%	45,7%	22,9%	3,91
2.	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam bekerja	-	14,3%	22,9%	48,69%	14,3%	3,63
3.	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat	-	-	28,6%	37,1%	34,3%	4,06
4.	Pimpinan selalu memberitahu saya untuk lebih memperoleh hasil detail dalam pekerjaan	-	-	28,6%	48,6%	22,9%	3,66

Lanjutan Tabel 4.7

No	Item	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
5.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal	-	-	25,7%	54,3%	20,0%	3,94
6.	Pihak manajemen selalu memberikan perhatian kepada pegawai	-	-	25,7%	48,6%	25,7%	4,00
7.	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditentukan oleh organisasi	-	-	22,9%	51,4%	25,7%	4,03
8.	Saya lebih sering menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim	-	-	20,0%	57,1%	22,9%	4,03
9.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	-	-	17,1%	60,0%	22,9%	4,06
10.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini	-	22,9%	11,4%	45,7%	20,0%	3,63
Rata-rata Indeks Variabel Budaya Organisasi							3,89

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tanggapan responden atas variabel budaya organisasi kepemimpinan, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 3,89 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat dan pernyataan saya dituntut untuk bekerja giat dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, masing-masing memiliki nilai score yaitu sebesar 4,06.

c. Deskripsi tanggapan responden variabel disiplin kerja

Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan

kesalahan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Untuk mengetahui sejauh mana tanggapan responden mengenai variabel disiplin kerja, maka dilakukan penyebaran kuesioner yang hasilnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.8. Tanggapan Responden mengenai Disiplin Kerja

No	Item	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Pegawai hadir di tempat kerja secara tepat waktu	-	28,6%	37,1%	22,9%	11,4%	3,17
2.	Pegawai telah bekerja secara sungguh-sungguh saat ini	-	-	22,9%	62,9%	14,3%	3,91
3.	Pegawai seharusnya memiliki tingkat ketelitian yang baik dalam bekerja	-	42,9%	31,4%	14,3%	11,4%	2,94
4.	Fasilitas pribadi yang diberikan kepada pegawai harus dirawat dengan baik oleh pegawai.	-	-	40,0%	42,9%	17,1%	3,77
5.	Setiap pegawai diharuskan mempunyai tanggung jawab dalam bekerja	-	-	48,6%	37,1%	14,3%	3,66
6.	Pegawai di instansi ini telah bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya	-	-	40,0%	42,9%	17,1%	3,77
7.	Pegawai telah bekerja berdasarkan jam kerja	-	28,6%	17,1%	42,9%	11,4%	3,37
8.	Menurut saya pegawai telah memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja	-	-	54,3%	31,4%	14,3%	3,60
9.	Etika kerja sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat	-	-	48,6%	34,3%	17,1%	3,68

Lanjutan Tabel 4.8

No	Item	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
10.	Pegawai yang tidak beretika baik semestinya mendapatkan sanksi	-	-	25,7%	54,3%	20,0	3,94
Rata-rata Indeks Variabel Disiplin Kerja							3,58

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tanggapan responden atas variabel disiplin kerja, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 3,58 dan dikategorikan baik atau tinggi.

Dimana score tertinggi pada pernyataan pegawai yang tidak beretika baik semestinya mendapatkan sanksi, memiliki nilai score yaitu sebesar 4,06.

d. Deskripsi tanggapan responden variabel kinerja pegawai

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui sejauh mana tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai, maka dilakukan penyebaran kuesioner yang hasilnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.9. Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai

No	Item	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Saya perlu bekerja dengan teliti, terampil dan tepat sasaran	-	-	17,1%	54,3%	28,6%	4,11
2.	Skill yang saya miliki sesuai dengan bidang pekerjaan yang saya miliki	-	5,7%	20,0%	42,9%	31,4%	4,00
3.	Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan	-	2,9%	22,9%	45,7%	28,6%	4,00
4.	Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja saya dan pimpinan	-	14,3%	8,6%	40,0%	37,1%	4,00
5.	Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu	-	5,7%	20,0%	42,9%	31,4%	4,00
6.	Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan	-	5,7%	17,1%	42,9%	34,3%	4,06
7.	Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja	-	2,9%	20,0%	37,1%	40,0%	4,14
8.	Saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting	-	5,7%	17,1%	40,0%	37,1%	4,08
9.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya	-	-	11,4%	48,6%	40,0%	4,28
10.	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya mampu bekerjasama dengan atasan saya.	-	2,9%	11,4%	48,6%	37,1%	4,20
Rata-rata Indeks Variabel Kinerja Pegawai							4,09

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tanggapan responden atas variabel kinerja pegawai, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 4,09 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan dalam menyelesaikan pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya, memiliki nilai score yaitu sebesar 4,28.

3. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui item yang dapat digunakan sebagai indikator dari seluruh variabel laten. Hasil perhitungan kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua dengan menggunakan analisis korelasi bivariate, dimana menurut Sugiyono (2016:124) bahwa syarat minimum dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi di atas dari 0,30, dimana hasil uji validitas seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10. Hasil Pengujian Validitas

Variabel Penelitian	Indikator	r korelasi	r statistic	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,878	0,30	Valid
	X1.2	0,645	0,30	Valid
	X1.3	0,482	0,30	Valid
	X1.4	0,699	0,30	Valid
	X1.5	0,577	0,30	Valid
	X1.6	0,506	0,30	Valid
	X1.7	0,664	0,30	Valid
	X1.8	0,683	0,30	Valid
	X1.9	0,724	0,30	Valid
	X1.10	0,687	0,30	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,821	0,30	Valid
	X2.2	0,661	0,30	Valid
	X2.3	0,704	0,30	Valid
	X2.4	0,874	0,30	Valid

Lanjutan Tabel 4.10

Variabel Penelitian	Indikator	r korelasi	r statistic	Keterangan
	X2.5	0,698	0,30	Valid
	X2.6	0,825	0,30	Valid
	X2.7	0,806	0,30	Valid
	X2.8	0,567	0,30	Valid
	X2.9	0,494	0,30	Valid
	X2.10	0,639	0,30	Valid
Disiplin Kerja (X3)	X3.1	0,893	0,30	Valid
	X3.2	0,562	0,30	Valid
	X3.3	0,792	0,30	Valid
	X3.4	0,486	0,30	Valid
	X3.5	0,757	0,30	Valid
	X3.6	0,522	0,30	Valid
	X3.7	0,725	0,30	Valid
	X3.8	0,765	0,30	Valid
	X3.9	0,697	0,30	Valid
	X3.10	0,520	0,30	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,538	0,30	Valid
	Y.2	0,474	0,30	Valid
	Y.3	0,548	0,30	Valid
	Y.4	0,862	0,30	Valid
	Y.5	0,723	0,30	Valid
	Y.6	0,811	0,30	Valid
	Y.7	0,733	0,30	Valid
	Y.8	0,709	0,30	Valid
	Y.9	0,559	0,30	Valid
	Y.10	0,615	0,30	Valid

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.10 yakni hasil pengujian validitas maka dapat diketahui bahwa seluruh nilai korelasi bivariate (r korelasi) lebih besar dari 0,30, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan valid atau sahnya instrument penelitian yang digunakan.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau

handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dimana menurut Ghozali (2018:133) bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* di atas dari 0,60. Hasil uji reliabilitas untuk variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan (X1)	10	0,853	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	10	0,886	Reliabel
Disiplin Kerja (X3)	10	0,869	Reliabel
Kinerja Pegawai	10	0,858	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* untuk masing-masing variabel laten yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,60 (*composte reliability* > 0,60), sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh alat ukur adalah reliabel (*construct reliability* alat ukur terpenuhi) dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4. Pengujian Asumsi Klasik

Sebuah model regresi akan dapat dipakai untuk prediksi jika memenuhi sejumlah asumsi yang disebut dengan asumsi klasik. Dalam uji asumsi klasik ada asumsi utama dalam penjelasan regresi yaitu normalitas, multikolineritas dan

heteroskedastisitas dan linieritas. Uji normalitas, heteroskedastisitas dan linieritas yaitu sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data yaitu uji Kolmogorov-Smirnov dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Akibat data yang tidak terdistribusi dengan normal, maka dilakukan semilog untuk membuat data menjadi terdistribusi dengan normal (Ghozali, 2018: 71).

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.31296298
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.110
	Negative	-.115
Test Statistic		.115
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber : Data olahan, 2020

Suatu regresi memiliki distribusi data residual normal apabila hasil dari uji Kolmogorov-Smirnov memiliki tingkat signifikansi (*asymptotic significance*) lebih besar dari 0,05 atau 5%. Berdasarkan tabel 4.12 di atas, tampak bahwa variabel penelitian mengikuti distribusi normal dengan nilai *asymptotic significance* yang lebih dari 0,05.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Uji multikolinieritas digunakan apabila variabel bebas lebih dari satu, seperti dalam penelitian ini yang memiliki 3 variabel bebas yakni variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja. Adapun hasil pengujian multikolinieritas seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Kepemimpinan	.872	1.146
Budaya organisasi	.718	1.392
Disiplin kerja	.808	1.237

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai
Sumber : Lampiran SPSS

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas, menunjukkan bahwa apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih besar dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya. Berdasarkan tabel tersebut di atas, diketahui variabel bebas kepemimpinan (X_1), budaya kerja (X_2) dan disiplin kerja (X_3) mempunyai VIF di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas diantara variabel bebas.

c. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan

sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05. Hasil uji linieritas dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.14. Hasil Uji Linearitas

No.	Variabel Penelitian	Fhit	Sign
1.	Kepemimpinan	11,500	0,003
2.	Budaya organisasi	27,617	0,000
3.	Disiplin kerja	8,855	0,007

Sumber : Data diolah, 2020

Dari tabel 4.13 diketahui bahwa hasil uji linearitas diperoleh nilai F hitung $< F_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat dalam bentuk linear.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan Uji Glejser yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu observasi ke observasi yang lain. Prasyarat yang harus terpenuhi pada model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji heterokesdastisitas yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.15. Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Variabel	t _{hit}	Sig	Keterangan
1.	Kepemimpinan	-0,553	0,584	Tidak ada heterokedastisitas
2.	Budaya organisasi	0,795	0,432	Tidak ada heterokedastisitas
3.	Disiplin kerja	-1,355	0,185	Tidak ada heterokedastisitas

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas dengan metode Glesjer, ternyata dalam model ini tidak ada persoalan heterokedastisitas. Alasannya karena dilihat dari nilai t_{hitung} dari masing-masing model pengujian ternyata $t_{tabel} > t_{hitung}$ dan selain itu nilai sig > 0,05.

5. Hasil Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, sehingga diperoleh persamaan seperti berikut ini :

Tabel Hasil Pengujian Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.763	6.370		-.434	.667
Kepemimpinan	.410	.143	.329	2.862	.007
Budaya organisasi	.444	.121	.464	3.658	.001
Disiplin kerja	.273	.120	.272	2.278	.030

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber : Hasil SPSS

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = -2,763 + 0,410X_1 + 0,444X_2 + 0,273X_3$$

Dari hasil persamaan regresi tersebut maka dapat diinterpretasikan atau diberikan penjelasan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta (b_0) sebesar -2,763. Artinya adalah apabila kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja diasumsikan nol (0), maka kinerja pegawai bernilai -2,763.
2. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,410 yang artinya adalah bahwa setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu (1) satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja pegawai sebesar 0,410 dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,444 yang artinya adalah bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar satu (1) satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja pegawai sebesar 0,444 dengan asumsi variabel lain tetap.
4. Nilai koefisien regresi variabel disiplin kerja 0,273 yang artinya adalah bahwa setiap peningkatan stres kerja sebesar satu (1) satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja pegawai sebesar 0,273 dengan asumsi variabel lain tetap.

6. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel

independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Uji Koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.17. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 ^a	.642	.607	3.46957

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil olahan data diketahui nilai R Square sebesar 0,642, artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) adalah sebesar 64,2%, sedangkan sisanya sebesar 35,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

7. Uji Hipotesis

a. Uji signifikan (Uji t)

Uji-t dilakukan untuk menguji pengaruh secara signifikan independen yaitu (X_1 dan X_2) berupa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, dimana dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikan dengan nilai standar. Dari hasil pengujian regresi maka dapat dijelaskan hasil pengujian parsial sebagai berikut :

- 1) Nilai signifikan variabel kepemimpinan adalah $0,007 <$ lebih kecil dari nilai standar $0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

- 2) Nilai signifikan variabel budaya organisasi adalah $0,001 <$ lebih kecil dari nilai standar $0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.
- 3) Nilai signifikan disiplin kerja adalah $0,030$ dan nilai standar $0,05$, karena nilai signifikan $0,030 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F (uji serempak) dilakukan untuk melihat pengaruh secara bersama-sama (serentak) dari variabel independen yaitu (X_1, X_2, X_3) berupa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Adapun cara pengujiannya yakni dengan membandingkan antara nilai signifikan dan nilai standar. Untuk lebih jelasnya hasil uji simultan dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel Hasil Uji Serempak (Uji F)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	668.368	3	222.789	18.507	.000 ^b
Residual	373.175	31	12.038		
Total	1041.543	34			

Sumber : Hasil SPSS

Berdasarkan data tersebut di atas maka diperoleh nilai signifikan sebesar $0,000$, karena nilai signifikan $0,000 < 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja mempunyai pengaruh secara

bersama-sama terhadap terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

C. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini ditekankan pada pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,658 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,007 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

Kemudian berdasarkan hasil kuesioner yang peneliti sebarkan kepada pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua diketahui bahwa variabel kepemimpinan ditanggapi sudah baik atau tinggi oleh pegawai. Dimana menurut score tertinggi pada pernyataan pemimpin mengikut sertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja dan pernyataan pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprihat dan Djamil (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kencanawati (2013) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,658 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,001 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

Kemudian berdasarkan hasil kuesioner yang peneliti sebarakan kepada pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua diketahui bahwa variabel budaya organisasi ditanggapi sudah baik atau tinggi oleh pegawai. Dimana menurut score tertinggi ada pada pernyataan pegawai selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat dan pernyataan pegawai dituntut untuk bekerja giat dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kho, dkk (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan Umala (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,278 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,030 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua.

Kemudian berdasarkan hasil kuesioner yang peneliti sebarkan kepada pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua diketahui bahwa variabel disiplin kerja ditanggapi sudah baik atau tinggi oleh pegawai. Dimana menurut score tertinggi ada pada pernyataan pegawai yang tidak beretika baik semestinya mendapatkan sanksi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprihat dan Djamil (2018) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hendriani dan Artati (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Hasil analisis dengan memperoleh persamaan regresi maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan terbukti kebenarannya.
2. Berdasarkan hasil analisis persamaan regresi maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima
3. Hasil analisis dengan memperoleh persamaan regresi maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan terbukti kebenarannya.
4. Berdasarkan hasil uji serempak diperoleh bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesejahteraan Sosial

Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan terbukti kebenarannya.

5.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Disarankan agar perlunya Kepala Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua menerapkan kepemimpinan yang dapat mensuport bawahan agar tercipta kinerja pegawai bagi setiap karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.
2. Kepala Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua diharapkan lebih memperhatikan budaya organisasi yang diterapkan perusahaan. Misalnya dengan menciptakan budaya yang dapat diterima semua karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam perusahaan. Selain itu perusahaan juga perlu meningkatkan komitmen karyawan dalam perusahaan dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan perusahaan. Dengan demikian mereka akan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan akan bertahan dalam perusahaan.
3. Disarankan untuk lebih meningkatkan disiplin kerja pegawai maka sebaiknya Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Deiyai Provinsi Papua memperhatikan mengenai sanksi-sanksi bagi pegawai yang melanggar segala aturan dan tata tertib yang telah diberlakukan di instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan Kesatu, Penerbit : Zanafa Publishing, Pekanbaru Riau
- Ansory, Fadjar Al dan Meithiana Indrasari. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Penerbit : Anggota Ikapi, Yogyakarta
- Badeni. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Kesatu, Penerbit: Alfabeta, Bandung.
- Bangun, Wilson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Burhanuddin, Yusuf. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Cetakan Kesatu, Penerbit : PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit : Prenadamedia Group, Jakarta
- Edison, Emron, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategis dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Cetakan Kesatu, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit : Rineka Cipta, Jakarta.
- Feriyanto, Andri dan Endang Shyta Triana. (2016). *Pengantar Manajemen (3 in 1) Untuk Mahasiswa dan Umum*. Cetakan Pertama, Penerbit : Mediaterra, Yogyakarta
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Hamali, Yusuf Arif. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Cetakan Pertama, Penerbit : CAPS, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua Belas. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, S.P Malayu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Keduapuluhtiga. Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta

- Hendriani, Susi dan Yuli Artati. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar*. Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis.
- Jurdi, Fatahullah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing*. Cetakan Pertama. Penerbit : Intrans Publishing, Malang.
- Karsono, Denok Kurniasih, dan Dyah Retna Puspita. (2017). Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI DAOP Purwokerto. Jurnal Volume 3 Nomor 1.
- Kencanawati. A. A. A. M. (2013). *Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar* Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan.
- Kho, V.G.E, Irvan Trang, dan Yantje Uhing. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado*. Jurnal Universitas Sam Ratulangi Manadi, Jurnal Emba Vol. 7 No. 1.
- Lubis K. A. (2008). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*. Tesis. USU.
- Mathis, R. L, Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, Deddy. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan, Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen, dan Organisasi Modern*. Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. edisi Kedelapan. Jilid dua. Penerbit : Prenhallindo, Jakarta
- Saiman, Leonardus. (2014). *Kewirausahaan (Teori, Praktis dan Kasus-Kasus)*, edisi kedua, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kesatu, Penerbit : PT. Refika Aditama, Bandung
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian*. Edisi Keenam. Buku satu, Cetakan Kedua, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta Selatan

- Sudaryo, Yoyo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Edisi Pertama, Penerbit : Andi Yogyakarta
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Penerbit : CAPS, Yogyakarta
- Suprihat, Asep dan Masyhudzulhak Djamil. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Rawalumbu*. Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis, Vol. 2 No. 2.
- Sutrisno. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keenam, Penerbit : Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Tika, P. M. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan kedua. Bumi Aksara. Jakarta.
- Umala, Muhajir. 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-Una*. Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 10.
- Untung W, 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang)*. Jurnal Fokus Ekonomi. Vol. 1, No. 2.
- Wijaya B. G, Soedarmadi. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Makmur Agunglestari*. Jurnal. Universitas Semarang.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Penerbit : Uhakam, Jakarta