

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
DISIPLIN KERJA SERTA SEMANGAT KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

(Studi Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen Bagian Subag Umum,
Subag Keuangan, Subag PEP, Dikmen dan PNF Orseni)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :
MUCHTAR ADAMA
NIM. 12010110141053

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Muchtar Adama
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141053
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA SERTA SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**
(Studi Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen Bagian Subag Umum, Subag Keuangan, Subag PEP, Dikmen, dan PNF Orseni)

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, September 2014

Dosen Pembimbing

(.....)

Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

NIP : 195702181984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Muchtar Adama
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141053
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA SERTA SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**
(Studi Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen Bagian Subag Umum, Subag Keuangan, Subag PEP, Dikmen, dan PNF Orseni)

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 22 September 2014

Tim penguji :

1. Dr. Hj. Indi Djastuti., MS (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni., MM (.....)
3. Ismi Darmastuti.,SE.Msi (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda dibawah ini saya, Muchtar Adama, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA SERTA SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI** (studi pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen bagian Subag umum, Subag keuangan, Subag PEP, dikmen, dan PNF Orseni) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini sayamenyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, September 2014

Muchtar Adama

NIM : 12010110141053

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

(185 :) *يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ* ...

*“...Sesungguhnya Allah menghendaki kemudahan bagimu,
dan Allah tidak menghendaki kesukaran bagimu...”*

(QS. Al-Baqarah: 185)

Skripsi ini saya persembahkan kepada . . .

Ayah, Ibu, Adik dan seluruh keluarga besar saya.

Terimakasih atas segala doa, nasehat, bimbingan,

dukungan dan semangatnya kepadaku.

ABSTRAK

Rise and fall of an employee's performance is due to the unfavorable organizational culture, employees who lack discipline in carrying out the work, the absentee rate is always rising and declining morale. These conditions resulted in the education department is difficult to develop. The purpose of this study is to prove and analyze the influence of organizational culture, work discipline, morale and performance of staff education department Sragen.

This study uses independent variables are organizational culture, work discipline and morale, as well as the dependent variable is the performance of employees. Poulasi used are employees of the education department Subag Sragen general, financial Subag, Subag PEP, Dikmen, and PNF Orseni. The sampling technique was conducted using convenience sampling, the sampling is done by members of the population, namely the ease of just 52 employees. Data analysis methods used are quantitative analyzes include test validity, reliability, classic assumption test, multiple linear regression analysis, hipotesiz test, t test, F test and coefficient of determination (R²). The data analysis technique used is multiple linear regersi analysis which serves to prove the research hypothesis. The data that have met the test of validity, reliability testing, and the classical assumption processed to produce a regression equation as follows:

$$Y = 0.423 X1 + 0.322 X2 + 0.267 X3$$

Based upon a multiple linear regression analysis, the results showed that the culture of the organization, work discipline, and morale positive and significant impact on employee performance.

Keywords: organizational culture, work Discipline, morale, and employee performance

ABSTRAK

Naik turunnya kinerja pegawai disebabkan adanya budaya organisasi yang kurang baik, pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, tingkat ketidakhadiran selalu naik dan semangat kerja yang menurun. Kondisi ini mengakibatkan dinas pendidikan sulit untuk berkembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan Kabupaten Sragen.

Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu budaya organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja, serta variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Populasi yang digunakan adalah pegawai dinas pendidikan Kabupaten Sragen bagian Subag umum, Subag keuangan, Subag PEP, Dikmen, dan PNF Orseni. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan berdasarkan kemudahan saja yaitu 52 pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif diantaranya adalah uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis, uji t, uji F dan analisis koefisien determinasi (R^2). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda yang berfungsi untuk membuktikan hipotesis penelitian. Data-data yang telah memenuhi uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik diolah sehingga menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,423 X_1 + 0,322 X_2 + 0,267 X_3$$

Berdasarkan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Budaya organisasi, Disiplin kerja, Semangat kerja, dan Kinerja pegawai

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT berkat rahmat dan bimbingan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA SERTA SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI”** (Studi pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen bagian Subag umum, Subag keuangan, Subag PEP, Dikmen dan PNF Orseni) dengan baik. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara moril maupun spiritual maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti M.S. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan perhatiannya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Prasetio, M.Si selaku Dosen Wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan di Jurusan Manajemen Program Studi S1 Reguler II Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak dan Ibu Dosen program S1 Reguler II Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan membekali ilmu pengetahuan.
4. Ayah dan Ibu terimakasih atas kasih sayang sangat besar, nasehatnya, bimbingannya, semangatnya dan doa-doa setiap hari setiap waktu.
5. Adik - adik tercinta yang memberi dukungan dan bantuan setiap membutuhkan sesuatu atau menemui kesulitan.
6. Keluarga besar saya atas motivasi dan nasihat-nasihat berharga.

7. Para sahabatku Sigit, Elyardi, Budiawan, Simbolon, Yassir, Sany, Ihsan, Anggra, Budi, Danu, Yudistira, Rizki sappitu, Andro, Alfa, Fahri, Ibnu, Moulvi, Ardian, Winda, Nia, Putri, Dewa, Mila, Ayu, Tiwi, Yayas, Angga, Rya, Intan, Selvi, Lupita, Icut, Ria, Dessy, Rosy dan Devi yang selalu memberi semangat saat saya merasa putus asa.
8. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Reguler II angkatan 2010 atas kebersamaannya selama kuliah.
9. Para responden yang telah membantu penelitian ini dengan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah dengan tulus ikhlas memberikan doa dan dukungan hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca yang akan menyempurnakan skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis, pembaca dan bagi penelitian selanjutnya.

Semarang, 22 September 2014

Penulis,

(Muchtar Adama)

NIM. 12010110141053

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	17
1.4 Sistematika Penulisan	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	
2.1.1 Budaya Organisasi	20
2.1.1.1 Teori Budaya Organisasi	20
2.1.1.2 Lapisan Budaya Organisasi	23
2.1.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi	24

2.1.2	Disiplin Kerja	28
2.1.2.1	Teori Disiplin Kerja	28
2.1.2.2	Jenis Disiplin Kerja Menurut Sifatnya	30
2.1.2.3	Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja	32
2.1.2.4	Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja	33
2.1.3	Semangat kerja	35
2.1.3.1	Teori Semangat Kerja.....	35
2.1.3.2	Indikasi Turunya Semangat Kerja	36
2.1.3.3	Cara Meningkatkan Semangat Kerja	37
2.1.4	Kinerja	39
2.1.4.1	Teori Kinerja	39
2.1.4.2	Jenis Kinerja	44
2.1.5	Penelitian Terdahulu	45
2.2	Pengaruh Antar Variabel	47
2.2.1	Hubungan Budaya Organisasi dengan kinerja Pegawai	47
2.2.2	Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja	48
2.2.3	Hubungan Semangat Kerja dengan Kinerja	49
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	49
2.4	Hipotesis	50

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1	Variabel Penelitian	51
3.1.1.1	Variabel Dependen	51
3.1.1.2	Variabel Independen	51
3.1.2	Definisi Operasional	52
3.2	Populasi dan Sampel	57
3.3	Jenis dan Sumber Data	59

3.4 Metode Pengumpulan Data	
3.4.1 Kuesioner	60
3.4.2 Studi Kepustakaan	60
3.4.3 Pengukuran Skala Rikert	60
3.5 Metode Analisis Data	
3.5.1 Analisis Data Deskriptif	62
3.5.2 Analisis Statistik Deskriptif	62
3.5.2.1 Distribusi Frekuensi	63
3.5.2.2 Analisis Indeks Jawaban Responden	63
3.5.3 Analisis Data Kuantitatif	64
3.6 Uji Realibilitas dan Uji Validitas	65
3.6.1 Uji Reliabilitas dan Validitas	65
3.7 Uji Asumsi Klasik	
3.7.1 Uji Normalitas	65
3.7.1.1 Analisis Statistik	66
3.7.1.2 Uji Multikolinearitas	66
3.7.1.2 Uji Heterokedastisitas	67
3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda	67
3.8 Uji Hipotesis	68
3.8.1 Uji t	69
3.8.2 Uji F	70
3.8.3 Koefisien Determinasi	71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian	72
4.1.1 Gambaran Umum Dinas Pendidikan	72
4.1.2 Tuga dan Fungsi Dinas Pendidikan Sragen	73
4.1.3 Bagan Organisasi	76

4.2 Statistik Deskriptif	78
4.2.1 Responden Berdasarkan Usia Responden	78
4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	80
4.2.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja	81
4.3 Analisis Indeks Jawaban	82
4.3.1 Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X1)	84
4.3.2 Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja (X2)	85
4.3.3 Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Semangat Kerja (X3)	86
4.3.4 Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)	88
4.4 Analisis Data dan Pembahasan	89
4.4.1 Uji Validitas	89
4.4.2 Uji Reliabilitas	91
4.4.3 Uji Asumsi Klasik	92
4.4.3.1 Uji Normalitas	92
4.4.3.2 Analisis Statistik	93
4.4.3.2 Uji Multikolinieritas	94
4.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas	95
4.4.4 Analisis Regresi Linear Berganda	96
4.4.4.1 Uji t	98
4.4.4.2 Uji F	100
4.4.4.3 Koefisien Determinasi (R ²)	101
4.5 Interpretasi Hasil	102

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan 104

5.2 Keterbatasan Penelitian 106

5.3 Saran 106

DAFTAR PUSTAKA 108

LAMPIRAN 111

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Tingkat Ketidakhadiran Pegawai Subag Umum (2013)	9
Tabel 1.2	Data Tingkat Ketidakhadiran Pegawai Subag PEP (2013)	10
Tabel 1.3	Data Tingkat Ketidakhadiran Pegawai Subag Keuangan (2013)	11
Tabel 1.4	Data Tingkat Ketidakhadiran Pegawai Dikmen (2013)	12
Tabel 1.5	Data Tingkat Ketidakhadiran Pegawai PNF Orseni (2013).....	13
Tabel 1.6	Data jumlah Siswa Pendidikan Kesetaraan	14
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai (Subag Umum, PEP, Keuangan, Dikmen, PNF Orseni	58
Tabel 4.1	Data Usia Responden	78
Tabel 4.2	Data Jenis Kelamin Responden	79
Tabel 4.3	Data Pendidikan Rerakhir Responden	80
Tabel 4.4	Data Masa Kerja Responden	81
Tabel 4.5	Nilai Indeks Variabel Budaya Organisasi	84
Tabel 4.6	Nilai Indeks Variabel Disiplin Kerja	86
Tabel 4.7	Nilai Indeks Variabel Semangat Kerja	87
Tabel 4.8	Nilai indeks Variabel Kinerja Pegawai	88
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Hipotesis	90
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas	91
Tabel 4.11	Kolmogorov Smirnov	94
Tabel 4.12	Pengujian Multikolinieritas	95
Tabel 4.13	Ringkasan Hasil Regresi	97
Tabel 4.14	Data Hasil Analisis Regresi Secara Bersama –sama (Uji F)	100
Tabel 4.15	Koefisien Determinasi (R^2)	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	50
Gambar 3.1	Indikator Budaya Organisasi	52
Gambar 3.2	Indikator Disiplin Kerja	54
Gambar 3.3	Indikator Semangat Kerja	55
Gambar 3.4	Indikator Kinerja	56
Gambar 4.1	Uji Normalitas (Histogram)	92
Gambar 4.2	Uji Normalitas (Normal P –P Plot Regression Standardized Residual	93
Gambar 4.3	Uji Heteroskedastisitas	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Surat Ijin Penelitian	113
Lampiran B	Kuesioner Penelitian	114
Lampiran C	Tabulasi Data Kuesioner	118
Lampiran D	Hasil Jawaban Angket Terbuka	122
Lampiran E	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	124
Lampiran F	Hasil Uji Asumsi Klasik	130
Lampiran G	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda dan Uji Hipotesis ..	132
Lampiran H	t Tabel dan r Tabel	137

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan tentu membutuhkan berbagai sumber daya. Sumber daya yang ada tidak akan berarti apabila tidak dikelola dengan baik. Untuk mengelolanya, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam kelangsungan lembaga pemerintahan, karena memiliki tenaga, pikiran dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh lembaga pemerintahan tersebut.

Untuk melakukan perubahan kearah yang positif, dibutuhkan manusia-manusia handal. Dalam kepentingannya manusia harus ditata dalam sebuah manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia (MSDM). Seperti yang diketahui bahwa manusia merupakan sumber daya penggerak lembaga pemerintahan dan berperan untuk menentukan berhasil atau tidaknya tujuan lembaga pemerintahan tersebut. Sumber daya manusia atau disebut pegawai berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian organisasi agar lembaga pemerintahan mencapai visi dan misi dengan baik.

Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen merupakan salah satu lembaga pemerintah yang mendapat tugas untuk melaksanakan penyelenggaraan pendidikan. Di dalam susunan organisasi dinas pendidikan, kepala dinas yang menjadi pempinan. Kepala dinas membawahi kelompok jabatan fungsional dan sekretariat, kemudian beberapa bidang yaitu Dikmen, Dikdas, PNF Orseni, PTK,

dan UPTD. Di dalam sekretariat ada tiga sub bagian yaitu Subag Umum, Subag PEP, Subag Keuangan. Semua bidang tersebut mendapatkan tugas dan fungsi tata kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen, sesuai dengan peraturan nomor 22 tahun 2009.

Peningkatan kualitas pendidikan yang selalu diharapkan semua lapisan masyarakat di negara ini tentulah menjadi fokus kegiatan dinas pendidikan kabupaten Sragen. Pemerintah Kabupaten Sragen senantiasa berusaha dengan berbagai metode peningkatan kualitas pendidikan melalui pelatihan, pengembangan, seminar –seminar untuk tenaga pendidik, perbaruan kurikulum, sarana dan prasarana dari tingkat pendidikan yang non formal maupun formal, dari pendidikan usia dini, kejar paket, SD, SMP, SMA, SMK dan sebagainya. Pemerintah daerah menetapkan 5 hari jam kerja dalam seminggu dan penerapan absen sidik jari pada tahun 2014 di dinas pendidikan adalah salah satu wujud nyata upaya untuk mendukung kemajuan Dinas Pendidikan Sragen tersebut. Hal tersebut dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Sragen untuk menciptakan budaya kerja yang baik dan meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan.

Sesuai dengan Undang- Undang Dasar bahwa kedudukan pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh ketaatan dan kesetiaan pada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Untuk melaksanakan tugas sebagai aparatur negara, seyogyanya memiliki etos kerja yang tidak mengarah kepada kepentingan pribadi dan golongan.

K. Bertens (2000) menyatakan ada tiga kewajiban pegawai terhadap perusahaan atau lembaga pemerintahan yaitu:

a. Kewajiban ketaatan

Pegawai harus taat kepada atasannya di kantor dimana mereka bekerja. Bila atasannya berdiri di depan pintu kantornya dan memberi perintah kepada orang yang kebetulan lewat di jalan, orang itu tidak wajib sama sekali mematuhi perintah itu, karena tidak mempunyai ikatan apapun dengan kantor tersebut. Demikian juga, jika sang pimpinan memberi perintah kepada pegawai di luar kantor tersebut. Tetapi bagi orang yang mempunyai ikatan kerja dengan kantor tersebut, salah satu implikasi dari statusnya sebagai pegawai bawahan adalah bahwa ia harus mematuhi perintah atasannya. Namun demikian hal itu tidak berarti bahwa pegawai harus menaati semua perintah yang diberikan oleh atasannya. Pertama, pegawai tidak perlu dan malah tidak boleh mematuhi perintah yang menyuruh dia melakukan sesuatu yang tidak bermoral. Kedua, pegawai tidak wajib mematuhi perintah atasannya yang tidak wajar, walaupun dari segi etika tidak ada keberatan. Yang dimaksudkan perintah tidak wajar adalah perintah yang tidak diberikan demi kepentingan kantor. Ketiga, pegawai juga tidak perlu mematuhi perintah atasannya yang memang demi kepentingan lembaga pemerintahan, tetapi tidak sesuai dengan penugasan yang telah disepakati, ketika ia menjadi pegawai di lembaga pemerintahan tersebut.

b. Kewajiban konfidensialitas

Kewajiban konfidensialitas adalah kewajiban untuk menyimpan informasi yang bersifat konfidensial dan karena itu rahasia yang telah diperoleh dengan menjalankan suatu profesi. Dalam konteks lembaga pemerintahan seperti kantor Dinas Pendidikan juga konfidensialitas bisa memegang peranan penting. Karena seseorang bekerja pada suatu lembaga pemerintahan, bisa saja ia mempunyai akses informasi rahasia. Contohnya menjaga kerahasiaan naskah soal ujian nasional.

c. Kewajiban loyalitas

Kewajiban loyalitas merupakan konsekuensi dari status seseorang sebagai pegawai negeri. Dengan mulai bekerja di salah satu lembaga pemerintahan, pegawai harus mendukung tujuan-tujuan pemerintah, karena sebagai pegawai sudah otomatis melibatkan diri untuk turut merealisasikan tujuan-tujuan tersebut, dan karena itu pula pegawai harus menghindari segala sesuatu yang bertentangan dengannya. Dengan kata lain, pegawai harus menghindari apa yang bisa merugikan kepentingan pemerintah. Pegawai yang melakukan hal tersebut berarti sudah memenuhi kewajiban loyalitas.

Keberhasilan kinerja pemerintahan berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Apa yang dirasakan pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan adalah budaya organisasi. Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012). Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. M. Hanif

(2012). Tidak hanya budaya organisasi saja yang menentukan tingkat keberhasilan lembaga pemerintahan, tentunya juga didukung oleh banyaknya peraturan dan ketentuan yang mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku di dalam lembaga pemerintahan. Hal tersebut bisa tercapai jika semua pegawai menjunjung tinggi kedisiplinan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Erma Safitri (2013). Disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan/pegawai. Selain budaya organisasi dan disiplin kerja, semangat kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai/karyawan. Hal ini sudah dibuktikan oleh Siti Nurhendar (2007) yaitu variabel semangat kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk menciptakan budaya organisasi yang baik, Dinas Pendidikan Sragen membuat slogan-slogan yang berisi tentang motivasi diantaranya adalah:

Budaya malu pada aparatur:

1. Malu terlambat masuk kantor
2. Malu tidak apel
3. Malu sering tidak masuk kantor tanpa alasan
4. Malu sering minta ijin tidak masuk kerja
5. Malu bekerja tanpa program
6. Malu pulang sebelum waktunya
7. Malu sering meninggalkan kerja tanpa alasan penting
8. Malu bekerja tanpa pertanggung jawaban
9. Malu bekerja terbenkalai

10. Malu berpakaian seragam tidak rapi & tanpa atribut

Sepuluh Perilaku utama

1. Saling menghargai dan kerjasama
2. Jujur, tulus, dan terbuka
3. Disiplin dan konsisten
4. Berfikir, berkata, dan bertindak terpuji
5. Kompeten dan bertanggung jawab
6. Memberikan solusi dan hasil terbaik
7. Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap
8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan masyarakat
9. Orientasi pada nilai tambah dan terbaik terus-menerus
10. Peduli lingkungan

Pembinaan disiplin bukan hanya penting bagi kehidupan militer (yang memang mutlak bagi kehidupan militer), namun pada prinsipnya adalah masalah setiap orang dan merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin dari segenap aparat organisasi. Bahkan “disiplin,” “moral” dan “tanggung jawab” dalam organisasi merupakan kesatuan yang terpadu, artinya tak dapat dipisah-pisahkan satu sama lain, meskipun dapat dibeda-bedakan.

Pembinaan disiplin dalam organisasi tetap harus diupayakan dengan cara-cara yang baik, efisien dan efektif, oleh karena itu perlu diketahui apakah hakikat disiplin itu sendiri, faktor-faktor yang menunjang pembentukan dan pembinaanya

serta segala sesuatu yang mempunyai hubungan atau kaitan yang erat dalam disiplin itu. (*Susilo Martoyo. 2001*)

Sedangkan disiplin yang diterapkan dinas Pendidikan Sragen adalah, masuk dan pulang kerja yang lebih diperketat, tidak ada titip absen pada teman. Hal ini karena sistem absen sudah menggunakan sidik jari. Seperti yang tercantum pada surat edaran tentang disiplin pegawai dalam apel pagi dan presensi sidik jari.

Dinas Pendidikan Sragen juga menerapkan gerakan disiplin, yaitu :

- D. = Datang tepat waktu
- I. = Isi daftar hadir
- S. = Siap materi
- I. = Isi kegiatan
- P. = Patuhi peraturan
- L. = Laporkan pada atasan
- I. = Instruksi dilaksanakan
- N. = Norma dilaksanakan

Selain budaya kerja dan disiplin kerja pemicu turunya kinerja pegawai adalah menurunnya semangat kerja pegawai. Menurunnya semangat kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang berpengaruh secara keseluruhan terhadap kinerja pegawai. Terlambat masuk kerja dan sering pulang sebelum jam yang ditentukan adalah salah satu bentuk kurang semangat pegawai.

Semangat kerja merupakan sikap individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaanya untuk bekerja sama supaya dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh, melakukan pekerjaan lebih giat agar pekerjaan dapat lebih cepat dan lebih baik (Sinungan, 1995). Semangat kerja juga dapat diamati dari kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan bersama.

Disiplin kerja pegawai dapat diketahui dalam tingkat kehadirannya dalam bekerja. Tidak hadirnya pegawai dapat disebabkan banyak alasan, dan alasan tersebut tidak mungkin dihindari. Orang sakit dan masalah keluarga seperti anak sakit memungkinkan mereka tidak masuk kerja. Ini biasanya dimaksukkan sebagai ketidakhadiran tanpa disengaja. Meskipun demikian, ada banyak ketidakhadiran yang dapat dihindari yang disebut ketidakhadiran yang disengaja. (Robert & John, 2004)

Mengukur ketidakhadiran pengawasan atau pengurangan jumlah ketidakhadiran harus dimulai dari pengawasan terus menerus dari statistik ketidakhadiran dalam suatu unit kerja. Pengawasan yang demikian membantu pimpinan untuk mengetahui dengan tepat pegawai yang sering tidak hadir dan departemen yang mempunyai jumlah ketidakhadiran yang berlebihan. Robert & John, (2004) mengungkapkan rumus yang digunakan untuk menghitung ketidakhadiran yang dikeluarkan oleh Departemen Tenaga Kerja Amerika:

$$\frac{\text{Jumlah orang x hari yang hilang karena tidak hadir selama periode tersebut}}{(\text{Rata - rata jumlah tenaga kerja}) \times (\text{jumlah hari kerja})} \times 100 \%$$

Dikarenakan keterbatasan data, tidak semua data tingkat ketidakhadiran pegawai pada tahun 2013 masih ada dan hanya beberapa tingkat ketidakhadiran pegawai negeri Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen yaitu bagian Sub Umum, Subag PEP, Keuangan, Dikmen dan PNF Orseni.

Tabel 1.1
Data Tingkat Ketidakhadiran (kemangkiran) Pegawai Dinas Pendidikan Sragen bagian Subag Umum pada tahun 2013

No	Bulan	Subag Umum						Tingkat Ketidakhadiran (%)
		JO	HYH	JO*HYH	RJP	JHK	RJP * JHK	
1	Januari	3	9	27	17	25	425	6
2	Februari	1	6	6	17	24	408	1
3	Maret	3	3	9	17	23	391	2
4	April	0	0	0	17	26	442	0
5	Mei	0	0	0	17	25	425	0
6	Juni	1	1	1	17	21	357	0
7	Juli	0	0	0	17	22	374	0
8	Agustus	1	11	11	17	18	306	4
9	September	1	17	17	17	21	357	5
10	Oktober	1	21	21	17	21	357	6
11	November	2	20	40	17	19	323	12
12	Desember	3	23	69	17	20	340	20

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Keterangan:

JO = Jumlah Orang.

HYH = Hari yang Hilang.

RJP = Rata-rata Jumlah Pegawai.

JHK = Jumlah Hari Kerja.

Tingkat Ketidakhadiran = $\frac{(JO * HYH)}{(RJP * JHK)} \times 100\%$

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran Pegawai Dinas Pendidikan Sragen bagian Subag Umum naik turun. Tingkat ketidakhadiran

yang paling tinggi terjadi pada bulan desember yaitu 20%. Kemudian untuk tingkat ketidakhadiran yang paling memenuhi aturan tingkat ketidakhadiran adalah bulan April, Mei, Juni dan Juli yang tingkat ketidakhadirannya 0%.

Robert dan John (2001) mengungkapkan bahwa ketidakhadiran adalah mahal, seperti yang diperkirakan bahwa ketidakhadiran pada suatu negara mengakibatkan biaya \$505 per tenaga kerja setiap tahun. Namun jika seorang manager membutuhkan duabelas orang dalam 1 unit untuk menyelesaikan pekerjaan, dan 4 dari 12 orang sering tidak hadir, maka pekerjaan tersebut mungkin tidak akan selesai, atau perlu tambahan pekerja.

Tabel 1.2
Data Tingkat Ketidakhadiran (kemangkiran) Pegawai Dinas pendidikan Sragen bagian Subag PEP pada tahun 2013

No	Bulan	Subag PEP						Tingkat Ketidakhadiran (%)
		JO	HYH	JO*HYH	RJP	JHK	RJP * JHK	
1	Januari	0	0	0	7	25	175	0
2	Februari	0	0	0	7	24	168	0
3	Maret	0	0	0	7	23	161	0
4	April	0	0	0	7	26	182	0
5	Mei	0	0	0	7	25	175	0
6	Juni	1	1	1	7	20	140	1
7	Juli	0	0	0	7	23	161	0
8	Agustus	0	0	0	7	17	119	0
9	September	1	1	1	7	21	147	1
10	Oktober	1	1	1	7	22	154	1
11	November	3	6	18	7	20	140	13
12	Desember	5	13	65	7	24	168	39

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran Pegawai Dinas Pendidikan Sragen bagian Subag PEP naik turun. Pada awal tahun dari bulan Januari sampai bulan Mei 2013 tidak ada pegawai yang absen kerja tanpa alasan atau mempunyai tingkat ketidakhadiran 0%. Hal yang sama juga terjadi pada bulan Juli dan Agustus. Selain bulan – bulan tersebut, ada beberapa persen tingkat ketidakhadiran pegawai. Tingkat ketidakhadiran yang paling tinggi terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 39%.

Tabel 1.3
Data Tingkat Ketidakhadiran (kemangkiran) Pegawai Dinas pendidikan Sragen bagian Subag Keuangan pada bulan Januari, Februari, Mei, Agustus, dan Oktober tahun 2013

No	Bulan	Subag Keuangan						Tingkat Ketidakhadiran (%)
		JO	HYH	JO*HYH	RJP	JHK	RJP * JHK	
1	Januari	0	0	0	7	25	175	0
2	Februari	4	6	24	7	24	168	14
5	Mei	2	3	6	7	25	175	3
8	Agustus	0	0	0	7	17	119	0
10	Oktober	5	8	40	7	22	154	26

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran Pegawai Dinas Pendidikan Sragen bagian Subag Keuangan pada bulan Januari, Februari, Mei, Agustus, dan Oktober. Tingkat ketidakhadiran dalam 5 bulan tersebut ada 2 bulan yang ketidakhadirannya 0%, artinya semua pegawai Subag Keuangan tidak ada yang absen kerja. Dua bulan tersebut adalah bulan Januari, dan Agustus. Kebalikannya, bulan Februari, Mei dan bulan Oktober ada beberapa persen

tingkat ketidakhadirannya, tingkat ketidakhadiran yang paling tinggi terjadi pada bulan Oktober yaitu 26%.

Tabel 1.4
Data Tingkat Ketidakhadiran (kemangkiran) Pegawai Dinas pendidikan Sragen bagian Dikmen pada tahun 2013

No	Bulan	Dikmen						Tingkat Ketidakhadiran (%)
		JO	HYH	JO*HYH	RJP	JHK	RJP * JHK	
1	Januari	1	2	2	14	25	350	1
2	Februari	0	0	0	14	23	322	0
3	Maret	0	0	0	14	22	308	0
4	April	2	3	6	14	24	336	2
5	Mei	4	9	36	14	24	336	11
6	Juni	3	5	15	14	22	308	5
7	Juli	0	0	0	14	23	322	0
8	Agustus	0	0	0	14	17	238	0
9	September	2	3	6	14	23	322	2
10	Oktober	3	3	9	14	22	308	3
11	November	2	6	12	14	23	322	4
12	Desember	8	14	112	14	23	322	35

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen bagian Dikmen fluktuatif. Tingkat ketidakhadiran yang paling tinggi terjadi pada bulan Desember, yaitu sebesar 35%. Kemudian tingkat ketidakhadiran yang paling rendah yaitu 0% yang terjadi pada bulan Februari, Maret, Juli dan Agustus.

Tabel 1.5
Data Tingkat Ketidakhadiran (kemangkiran) Pegawai Dinas pendidikan
Sragen bagian PNF Orseni pada tahun 2013

No	Bulan	PNF Orseni						Tingkat Ketidakhadiran (%)
		JO	HYH	JO*HYH	RJP	JHK	RJP * JHK	
1	Januari	0	0	0	13	25	325	0
2	Februari	2	2	4	13	23	299	1
3	Maret	3	5	15	13	24	312	5
4	April	2	3	6	13	25	325	2
5	Mei	4	5	20	13	24	312	6
6	Juni	0	0	0	13	23	299	0
7	Juli	0	0	0	13	23	299	0
8	Agustus	1	2	2	13	20	260	1
9	September	3	4	12	13	23	299	4
10	Oktober	0	0	0	13	21	273	0
11	November	3	6	18	13	22	286	6
12	Desember	9	15	135	13	25	325	42

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai bagian PNF Orseni naik turun. Misalnya dari bulan Januari 0% naik sampai bulan Maret 5%, kemudian turun lagi pada bulan April 2%, kemudian naik lagi pada bulan Mei 6% dan seterusnya. Tingkat ketidakhadiran tertinggi terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 42%.

Dalam usahanya untuk menjadikan masyarakat Sragen yang cerdas, berkualitas, masyarakat yang unggul dan berdaya saing tinggi. Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen mengadakan pendidikan kesetaraan bagi masyarakat yang belum mempunyai kesempatan bersekolah semasa mudanya karena berbagai alasan tertentu. Pendidikan kesetaraan ini adalah kejar paket A (Setara SD), kejar paker B (setara SMP) dan Kejar paket C (setara SMA). Pendidikan ini dilakukan

di seluruh kecamatan Kabupaten Sragen. Berikut adalah data tentang banyaknya masyarakat yang ikut berpartisipasi dalam pendidikan kesetaraan ini:

Tabel 1.6
Data Jumlah Siswa Pendidikan Kesetaraan
Kabupaten Sragen

Kejar Paket	Jumlah Siswa	Banyaknya Kecamatan	Target Jumlah Siswa Keseluruhan
A	64	20	100
B	289	20	500
C	1972	20	2000

Sumber: Data Primer yang di olah, 2014

Dari tabel 1.6 diatas dapat diketahuai bahwa jumlah siswa kejar paket A, B, dan C tidak mencapai targer, hal ini dikarenakan sosialisasi tentang pendidikan kesetaraan di setiap kecamatan masih kurang sehingga masyarakat yang proaktif saja yang mengetahuinya.

Segala usaha instansi pemerintahan di dalam melakukan tindakan kedisiplinan kerja pegawai pada akhirnya akan bermuara pada tercapainya peningkatan kinerja pegawai. Begitu pula yang terjadi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen dimana masih ada kurangnya tingkat kedisiplinan kerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan dari tingkat ketidakhadiran yang fluktuatif pada tahun 2013. Sehingga kemungkinan terjadi penurunan kinerja pegawai akan lebih tinggi. Seharusnya tingkat ketidakhadiran pegawai ada pada angka yang rendah atau 0%. Pegawai Dinas pendidikan juga mempunyai semangat kerja yang masih rendah. Alex s. Nitisemito, (1994) mengemukakan bahwa Seringnya tidak masuk kerja atau jumlah absen kerja yang meningkat adalah indikasi dari turunnya semangat kerja pegawai.

Tingkat ketidakhadiran pegawai Dinas Pendidikan di semua sub bagian mempunyai persamaan. Persamaan tersebut ada pada tingkat ketidakhadiran pada bulan Desember, semua sub bagian mempunyai angka ketidakhadiran yang paling tinggi di bulan tersebut, dibandingkan dengan bulan – bulan yang lainnya. Hal tersebut dapat diketahui bahwa budaya absen kerja akhir tahun masih tinggi. Untuk target dalam melaksanakan kegiatan pendidikan kesetaraan juga belum tercapai, hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai belum maksimal.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan Maslan Banni, Dra. Hj. Nilam Korompot, M.Si dan Robiansyah, SE, M.Sc (2013), Taman S.M Yudana, R Dantes (2013), dan Erma Safitri (2013) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Muhamad Holil SE, MM dan Agus Sriyanto, SE, MM membuktikan disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurhendar (2007) tentang semangat kerja, penelitiannya membuktikan bahwa Variabel stres kerja dan semangat kerja mempunyai pengaruh secara signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Agrisna Puspita Sari (2013) membuktikan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas dan membandingkan beberapa hasil dari penelitian terdahulu maka judul penelitian ini mengenai **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Serta Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen (Subag Umum, Subag PEP, Subag Keuangan, Dikmen, dan PNF Orseni))”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian – penelitian sebelumnya dengan menunjukkan hasil yang tidak konsisten dan melihat permasalahan yang terjadi Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen. Misalnya, Bidang PNF Orseni dalam melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat kurang maksimal akibatnya masyarakat yang ikut berpartisipasi dalam program pendidikan masyarakat dan pendidikan kesetaraan seperti kursus-kursus, kejar paket A, B, dan C masih belum merata. Seharusnya Didang PNF Orseni melakukan sosialisai dengan semaksimal mungkin, hal ini dilakukan untuk membantu masyarakat tahu bahwa ada pendidikan non formal yang setara dengan SD, SMP, dan SMA. Permasalahan tersebut menunjukkan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal.

Dari permasalahan tersebut maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: bagaimana meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen dengan memperhatikan variabel budaya organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja pegawai. Dari permasalahan tersebut, maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen?
3. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen?

1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang Sumber daya manusia khususnya yang terkait dengan budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja baik untuk para mahasiswa yang membutuhkan bahan acuan untuk penelitian yang sejenis maupun bagi kalangan umum.

2. Mampu memberikan implikasi bagi para pengelola Dinas Pendidikan yang nantinya akan dijadikan sebagai objek penelitian khususnya bagi para penyelenggara pemerintahan dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia.
3. Sebagai informasi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja.
4. Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan yang digunakan pada penulisan proposal ini adalah sebagai berikut:

BAB I: Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari hal-hal yang menjadi alasan yang melatar belakangi munculnya judul penelitian, rumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penulisan serta sistematika pembahasan.

BAB II : Merupakan penggambaran mengenai teori-teori yang menyangkut penelitian sehingga dapat dijadikan acuan dalam perumusan hipotesis. Adapun beberapa teori yang mendukung penelitian antara lain, konsep budaya organisasi, konsep disiplin kerja, konsep semangat kerja, konsep kinerja pegawai. Selain teori, di dalam bab ini terdapat penelitian terdahulu dan hubungan antar variabel.

- BAB III : Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan yang terdiri dari tempat penelitian, jenis dan sumber data, identifikasi variabel penelitian dan pengukuran, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional variabel dan kerangka berpikir.
- BAB IV: Pembahasan dan hasil penelitian yang meliputi analisis budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Pada bagian ini diuraikan obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.
- BAB V : Merupakan bab kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran yang membahas mengenai kesimpulan terhadap penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian dan saran yang diberikan untuk Dinas Pendidikan Sragen sebagai objek penelitian terkait kesimpulan hasil analisis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya organisasi

2.1.1.1 Teori Budaya Organisasi

Edward B. Tylor orang pertama yang menggunakan istilah budaya dalam karya antropologi, misalnya mengatakan bahwa budaya adalah hasil karya manusia dalam kedudukannya sebagai anggota masyarakat. Pengertian budaya yang seperti yang dikemukakan Edward B. Tylor adalah sebagai berikut:

Kultur atau peradapan adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Budaya yang berada di dalam suatu organisasi disebut budaya organisasi.

Edgar Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. (*Fred Luthans, 2005*)

Stephen P. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012) mengemukakan budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai “suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan anggota yang baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah.

Veithzal (2012) menyatakan disamping menjadi konsep penting, budaya organisasi sebagai sebuah perspektif dari yang untuk memahami perilaku individu dan kelompok didalam organisasi mempunyai pembatasannya. Pertama, bukan satu-satunya untuk memandang organisasi. Kita telah membahas pandangan tujuan dan sistem yang sama sekali tanpa menyebutkan budaya. Kedua, seperti sangat banyak konsep, budaya organisasi tidaklah menggambarkan cara yang sama oleh dua ahli teori manapun atau peneliti. Sebagian dari definisi budaya menguraikannya sebagai:

- a. Lambang, bahasa, ideologi, upacara agama , dan dongeng.

- b. Catatan organisasi diperoleh dari catatan pribadi yang menyangkut organisasi pendiri atau pemimpin dominan.
- c. Suatu produk; historis; berdasar pada lambang; dan suatu abstrak dari perilaku dan produk atas perilaku

Untuk mewujudkan nilai-nilai tambah dan memiliki banyak manfaat, perusahaan atau lembaga pemerintahan diharapkan mempunyai visi, misi, strategi, program kerja yang terencana, terfokus, dan berkesinambungan. (*Djokosantoso, 2009*). Budaya organisasi adalah apa yang pegawai rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya sebagai “suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mmpertimbangan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan anggota yang baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah. (*Deddy mulyadi, 2012*)

Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem nilai-nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi.

2.1.1.2 Lapisan Budaya Organisasi

Menurut Schein, budaya meliputi asumsi, adaptasi, adaptasi, persepsi, dan pelajaran. Schein lebih lanjut menetapkan bahwa sesuatu budaya organisasi mempunyai 3 lapisan yaitu:

1. Meliputi benda-benda dan ciptaan yang kelihatan, tetapi sering tidak bisa mengintepretasikan. Suatu laporan tahunan, suatu laporan berkala, jarak pembagi antar para pekerja, dan peralatan adalah contoh benda-benda dan ciptaan.
2. Nilai-nilai, atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai-nilai sadar, hasrat efektif atau keinginan.
3. Asumsi dasar yang menceritakan pada individu bagaimana cara memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini menceritakan kepada individu bagaimana untuk merasakan, berpikir tentang, dan merasakan tentang pekerjaan, capaian tujuan, hubungan manusia, dan capaian para rekan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh John P. Kotter dan James L. Heskett menunjukkan bahwa terdapat 7 faktor yang menentukan perilaku manajemen suatu perusahaan atau lembaga pemerintahan, yaitu budaya organisasi, struktur, sistem, rencana, kebijakan formal, kepemimpinan, lingkungan yang teratur dan bersaing. (Djokosantoso, 2012)

2.1.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Fred Luthans (2005) menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Di antaranya adalah:

a. Aturan perilaku yang diamati.

Ketika anggota organisasi berinteraksi atau sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan rasa hormat dan cara berperilaku.

b. Norma.

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit.”

c. Nilai dominan.

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah sedikit absen dan efisiensi tinggi.

d. Filosofi.

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

e. Aturan.

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

f. Iklim organisasi.

Ini merupakan keseluruhan ”perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

(Djokosantoso, 2012) budaya organisasi berada di tempat pertama sebagai faktor yang mengkondisikan faktor-faktor lain. Penelitian kedua pakar ini membuktikan 4 hal hal yang prinsipil:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja dalam jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan pada waktu yang akan datang.
3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak; budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan atau lembaga pemerintahan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Robbins (2001) memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*)

2. Perhatian terhadap detail (*Attensian to detail*).
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*).
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*).
5. Berorientasi tim (*Team orientation*).
6. Agresif (*Aggressiveness*).
7. Stabil (*Stability*)

Penelitian terakhir menyatakan bahwa terdapat 7 karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi. Stephen P. Robbins (2003)

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap detail

Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi terhadap hasil

Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Orientasi terhadap individu

Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi terhadap tim

Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan perseorangan.

6. Agresivitas

Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.

7. Stabilitas

Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Menurut Pareek, Udai (1998), *Handbook of HRD Instruments*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing (dalam Fuad Mas'ud. 2005). Indikator budaya organisasi yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

1. Kebebasan menyatakan pendapat.
2. Peraturan dilaksanakan secara seragam.
3. Setiap departemen atau kelompok hanya mementingkan dirinya sendiri.
4. Dalam organisasi setiap orang hanya peduli pada urusanya sendiri.
5. Tanggung jawab pekerjaan lebih utama daripada urusan keluarga.

2.1.2 Disiplin kerja

2.1.2.1 Teori Disiplin Kerja

Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa latin “*disipline*” yang berarti: “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian seta pengembangan tabiat”. Dari definisi tersebut jelas sekali bahwa arah dan tujuan disiplin pada dasarnya adalah “keharmonisan” dan “kewajaran” kehidupan kelompok atau organisasi, baik organisasi formal maupun non formal. (*Susilo Martoyo,2001*)

Kedisiplinan adalah salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai atau karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan, yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Siswanto (2007) mengemukakan disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Abdurrahmat (2007) mengemukakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan, sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik

tertulis maupun tidak tertulis. Berikut indikator kedisiplinan menurut Abdurrahmat, (2007) yaitu:

- Tujuan kemampuan : Pegawai mampu dan sanggup melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur.
- Taat pimpinan : Pegawai melaksanakan tugas atau perintah dari atasan (sesuai dengan kepentingan pekerjaan)
- Keadilan : Semua pegawai taat pada peraturan dan tata tertip yang berlaku
- Ketegasan : Pegawai menyelesaikan tugas tepat waktu.

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan. (*Robert dan John, 2001*)

Adapun menurut T. Hani Handoko, (2001). Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar–standar organisasional yang telah ditetapkan”. (T. Hani Handoko, 2001). Disiplin kerja adalah hal yang penting bagi organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka pembinaan disiplin kerja bagi pegawai sangat penting untuk dilakukan.

Kedisiplinan kerja yang ditunjukkan pegawai juga mempengaruhi kinerjanya (Amran, 2009). Karena dengan kedisiplinan yang baik dengan cara mengikuti aturan-aturan yang berlaku pegawai dapat mengerjakan tugasnya dengan tepat waktu dan tidak menghambat bidang kerja lain.

Alex s. Nitisemito, (1994) mengemukakan kedisiplinan lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi suatu perusahaan, sebab dengan kedisiplinan itu dapat diharapkan sebagian besar dari peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar karyawan. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakan, maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai atau dicapai tapi kurang maksimal.

2.1.2.2 Jenis Disiplin Menurut Sifatnya

Bidang disiplin dapat menimbulkan dampak yang kuat terhadap individu dalam organisasi. Disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi. (Keith Davis & John, 2001). Tindakan ini dapat bersifat preventif dan dapat bersifat korektif. Berikut pengertiannya adalah:

- Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran. Tujuan pokoknya adalah mendorong pegawai untuk memiliki disiplin diri. Dengan cara ini pegawai berusaha menegakkan disiplin diri sendiri dari pada pimpinan yang memaksakannya.

- Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah tindakan disiplin yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan; tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang akan sesuai dengan standar. Tindakan korektif biasanya berupa jenis hukuman tertentu dan disebut tindakan disipliner.

Perilaku disiplin pegawai merupakan sesuatu yang tidak muncul dengan sendirinya, tetapi perlu dibentuk. Oleh karena itu, pembentukan perilaku disiplin kerja, menurut Commings, (1984) dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:

- 1) *Preventive dicipline*

Preventive dicipline merupakan tindakan yang diambil untuk mendorong para pekerja mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan sehingga pelanggaran tidak terjadi. Tujuannya adalah untuk mempertinggi kesadaran pekerja tentang kebijaksanaan dan peraturan pengalaman kerjanya.

- 2) *Corrective discipline*

Corrective discipline merupakan suatu tindakan yang mengikuti pelanggaran dari aturan-aturan, hal tersebut mencoba untuk mengecilkan pelanggaran lebih lanjut sehingga diharapkan untuk perilaku dimasa mendatang dapat mematuhi norma-norma peraturan.

2.1.2.3 Tujuan Pembinaan Disiplin

Siswanto (2007) mengungkapkan tujuan pembinaan disiplin kerja, antara lain:

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan pemerintah pemerintah daerah yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan kerja dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan.
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.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

(Keith Davis& John, 2001) mengungkapkan tujuan tindakan disipliner adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki perilaku pelanggar standar
2. Mencegah orang lain melakukan tindakan yang serupa.
3. Mempertahankan standar kelompok yang standar dan efektif.

(T. Hani Handoko, 2001) mengemukakan tujuan dilakukannya pembinaan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- a. Secara Umum, tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kontinuitas organisasi sesuai dengan motif organisasi yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
- b. Secara khusus, pembinaan disiplin kerja bagi tenaga kerja adalah :
 1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijaksanaan ketenagakerjaan maupun peraturan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik – baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimal sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibedakan kepadanya.
 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.
 5. *Follow up* dari hal–hal tersebut diatas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tertinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.(*Bedjo Siswanto, 2003*).

2.1.2.4 Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja

1. Sanksi disiplin berat

- a. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
- b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan.
- c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan.
- d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai pegawai diperusahaan.

2. Sanksi disiplin sedang

- a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagai mana tenaga kerja lainnya.
- b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan, atau bulanan.
- c. Penundaan promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

3. Sanksi disiplin ringan

- a. Teguran lisan kepada tenaga kerja/pegawai yang bersangkutan.
- b. Teguran tertulis.
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

2.1.3 Semangat Kerja

2.1.3.1 Teori Semangat Kerja

Alex s. Nitisemito (1994) mengemukakan semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Jadi apabila suatu perusahaan mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, maka mereka itu akan memperoleh banyak keuntungan. Dengan meningkatnya semangat kerja dan kegairahan kerja, maka pekerjaan akan cepat selesai, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan pegawai atau karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin, dan sebagainya.

Susilo martoyo (2001) mengatakan beberapa hal yang dapat mendorong semangat kerja karyawan atau pegawai salah satunya adalah balas jasa karyawan, baik berupa “finansial” maupun “nonfinansial”. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan atau pegawai terhadap pekerjaannya yang sering diwujudkan dengan sikap positif terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya dilingkungan kerjanya. Akan tetapi semangat kerja akan mengendor akibat pemberian upah menurut lama kerja. Cara ini sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan.

Umumnya cara ini digunakan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja.

Semangat kerja adalah kondisi kegairahan kerja yang dikembangkan oleh Lateiner (1985) dalam Irianto dan Dwiastuti (2005), dikutip dari Agrista P.S (2014) terdapat empat dimensi yaitu:

- a. Disiplin karyawan dalam pekerjaan
- b. Kerja sama antar karyawan
- c. Jaminan rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Perasaan puas hati terhadap apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diterimanya

2.1.3.2 Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Indikator turun/naiknya semangat kerja penting diketahui oleh setiap perusahaan, karena dengan pengetahuan tentang indikator ini akan dapat diketahui sebab naik atau turunnya semangat kerja. Berikut indikator semangat kerja, yaitu:

- a. Turun/naiknya produktivitas kerja.
- b. Tingkat absensi yang naik/rendah.
- c. Labour turnover (tingkat perpindahan pegawai).
- d. Tingkat kerusakan.
- e. Kegelisahan.
- f. Tuntutan-tuntutan.
- g. Pemogokan/tidak masuk kerja tanpa alasan.

2.1.3.3 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Alex s. Nitisemito, (1994) juga mengemukakan beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja. Diantaranya adalah:

- Gaji yang cukup : Jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut.
- Memperhatikan kebutuhan rohani : Menyediakan tempat untuk beribadah, rekreasi, partisipasi.
- Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai : Jalan mengadakan rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antara karyawan.
- Harga diri perlu mendapat perhatian : Seorang pemimpin seharusnya tidak memarahi karyawannya di depan umum, apalagi di depan anak buah karyawan tersebut. Dan sebaliknya jika seorang karyawan yang berprestasi maka sebaliknya pimpinan memberikan pujian/penghargaan di depan rekan-rekannya secara wajar.
- Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat : Tempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan ketrampilan masing-masing.
- Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju : Berikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
- Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan: Melaksanakan program pensiun bagi para karyawannya. Mewajibkan para karyawannya untuk

menyisihkan sebagian penghasilannya untuk ditabung dalam bentuk polis asuransi.

- Usahakan para karyawan mempunyai loyalitas.
- Sekali-sekali para karyawan perlu pula diajak berunding : Hal ini dilakukan agar mereka merasa ikut bertanggung jawab.
- Pemberian insentif yang terarah : Insentif yang pantas untuk kinerja yang sangat memuaskan.
- Fasilitas yang menyenangkan : Tempat nyaman, tenang.

Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi tetapi apabila karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Semangat kerja atau moral kerja merupakan sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan tanpa menambah kelelahan, yang menyebabkan karyawan dengan antusias ikut serta dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya, dan membuat karyawan tidak mudah terkena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas anggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin. Semangat kerja merupakan

sikap individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama supaya dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. *Alex s. Nitisemito (1994)*

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Teori Kinerja Pegawai

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padananya dalam bahasa inggris adalah performance. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. (*Wirawan, 2009*).

Moeheriono (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada lembaga pemerintahan yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jacson (2002) kinerja pegawai/karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain :

a. Kuantitas keluaran

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya.

b. Kualitas keluaran

Kwalitas produk lebih diutamakan dibandingkan jumlah output.

c. Jangka waktu keluaran

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila pegawai mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka pegawai tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja pegawai yang baik.

d. Tingkat kehadiran di tempat kerja

Kehadiran pegawai di tempat kerja sudah ditentukan pada awal pegawai bergabung dengan lembaga pemerintahan, jika kehadiran pegawai dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka pegawai tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap lembaga pemerintah tersebut.

e. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar pegawai akan mampu meningkatkan kinerja.

Kemudian Joko sarwanto (2008) menyatakan kinerja dalam kamus lengkap Bahasa Indonesia istilah kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dapat dicapai. Dari penjelasan yang telah diartikan kamus lengkap bahasa Indonesia kinerja dapat diperoleh pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja karyawan secara langsung berpengaruh terhadap citra lembaga pemerintahan dimata masyarakat luas. Usaha untuk bisa terus meningkatkan *performa*-nya adalah dengan memberikan motivasi bagi pegawai. Atasan berperan penting untuk menumbuhkan motivasi bagi karyawannya karena jika diberikan dorongan baik secara moral maupun materi berupa tunjangan diharapkan dapat memacu dirinya untuk lebih meningkatkan hasil kerja. Memberikan pelatihan guna *meng-upgrade skill* para karyawannya adalah salah satu contoh kantor Dinas Pendidikan memberikan motivasi *non-materi* yang hasilnya menguntungkan bagi kedua belah pihak (Wilson dan Madsen, 2008). Efek dari motivasi akan terasa jika pegawai siap untuk termotivasi dan diterapkan sesuai dengan kebutuhannya. Karenanya efek suatu motivasi tidak hanya dapat dirasakan oleh seorang pegawai namun juga berpengaruh bagi Dinas Pendidikan.

Sinambela (2012), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara mutu dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari betapa efektif produk tersebut dan bagaimana pelayanan organisasi diteruskan pada para pelanggan. Sumber daya manusia pada organisasi adalah yang merancang, menghasilkan dan meneruskan pelayanan-pelayanan tersebut. karenanya sasaran dari sumber daya manusia adalah menciptakan kegiatan yang merupakan kontribusi menuju superior organization, organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya.

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. *Wibowo (2012)*

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

Indikator tersebut adalah :

1. Tujuan

Suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2. Standar

Suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3. Umpan balik

Masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan mencapai tujuan.

4. Alat atau sarana

Sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5. Kompetensi

Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

Pegawai perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Mas'ud (2005) Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah :

- 1 Kuantitas kerja pegawai.
- 2 Kualitas kerja pegawai.
- 3 Efisiensi Pegawai.

- 4 Kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.
- 5 Pengetahuan pegawai berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik.
- 6 Kreativitas pegawai melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.
- 7 Pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.

2.1.4.2 Jenis Kinerja

Moehariono (2011) mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi dikenal ada 3 jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja operasional (*operation performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan sebagainya, yaitu seberapa penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau visi dan misi perusahaan.

2. Kinerja administratif (*administrative performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3. Kinerja strategik (*strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai PT.PLN (persero) wilayah kalimantan timur area Samarinda	Maslan Banni,Dra. Hj. Nilam Korompot, M.Si dan Robiansyah, SE, M.Sc (2013)	Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Timur Area Samarinda.
2	Kontribusi motivasi berprestasi, disiplin kerja, dan ketahananmalangan (<i>adverity quotient</i>) terhadap kinerja profesional guru SMA Negeri di Kecamatan Karangasem Kabupaten Karangasem Bali.	Taman S.M Yudana, R Dantes (2013)	Hasil penelitian ini adalah terdapat kontribusi yang signifikan motivasi berprestasi, disiplin kerja dan ketahananmalangan terhadap kinerja profesional guru SMA Negeri di Kecamatan Karangasem kabupaten Karangasem
3	Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (studi kasus kantor pelayanan pajak badan usaha milik negara)	Muhamad Holil,SE,MM dan Agus Sriyanto,SE,MM	Disiplin Kerja tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Judul Jurnal	Peneliti	Hasil
4	Pengaruh stres kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi (studi kasus pada CV. Aneka Ilmu Semarang)	Siti Nurhendar (2007)	Variabel stres kerja dan semangat kerja mempunyai pengaruh secara signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
5	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya.	Soedjono (2005)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Hasil output AMOS 4.01 diperoleh nilai probabilitas eror 3,5291 10-14 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dan nilai loading 0,756 artinya hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi dapat diterima.
6	Pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada pdam kabupaten demak	R. Dwi Hartanto (2012)	Terbuktinya budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akan membuktikan bahwa semakin baik budaya yang dikembangkan pada organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Kekompakan dalam bekerja sama, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, disiplin dan bersama-sama menjaga nama baik organisasi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai yang profesional dan handal.

No	Judul Jurnal	Peneliti	Hasil
7	Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.	Erma Safitri (2013)	Pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Pengaruh kompensasi, iklim kerja, semangat kerja dan karakteristik karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT Bukopin TBK Sultan Agung)	Agrisna Puspita Sari (2013)	Semangat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti bahwa apabila semangat kerja karyawan meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak memiliki semangat dalam bekerja maka kepuasan kerja karyawan pegawai akan mengalami penurunan. Jika kepuasan kerja meningkat berarti kinerja karyawan tersebut juga meningkat.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja pegawai

Budaya organisasi menjadi konsep penting di dalam suatu organisasi, semua organisasi pasti mempunyai budaya yang menjadi identitas atau menjadi tanda bagaimana karakteristik organisasi tersebut. Budaya organisasi sebagai sebuah perspektif dari yang untuk memahami perilaku individu dan kelompok didalam organisasi Veithzal (2012). Budaya organisasi mempunyai dampak yang berarti

terhadap kinerja karyawan atau pegawai dalam jangka panjang. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan pada waktu yang akan datang. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat adar bersifat lebih meningkatkan kinerja pegawai (Djokosantoso, 2012). Dalam penelitian yang dilakukan oleh R Dwi Hartanto (2012) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai atau karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Disiplin kerja menjadi suatu hal yang diutamakan di dalam sebuah organisasi, karena dengan adanya disiplin semua akan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan oleh perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya, atau misi dan visinya. Jika semua pegawai disiplin, maka pegawai tidak akan terlambat masuk kerja, tugas-tugas akan selesai tepat waktu, dan pastinya kinerja pegawai bisa maksimal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maslan Banni, Dra. Hj. Nilam Korompot, M.Si dan Robiansyah,SE,M.Sc, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja sangat penting

bagi masa depan sebuah organisasi. Semakin tinggi kedisiplinan pegawai di dalam organisasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya.

Dari uraian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Hubungan Semangat Kerja dengan Kinerja pegawai

Melakukan pekerjaan secara lebih giat adalah salah satu indikasi bahwa pegawai tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan giat bekerja maka pekerjaanpun akan lebih cepat selesai dan lebih baik. Suatu organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat kerja pegawainya, salah satunya dengan kompensasi yang tinggi karena semangat kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurhendar pada tahun (2007) bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan atau pegawai.

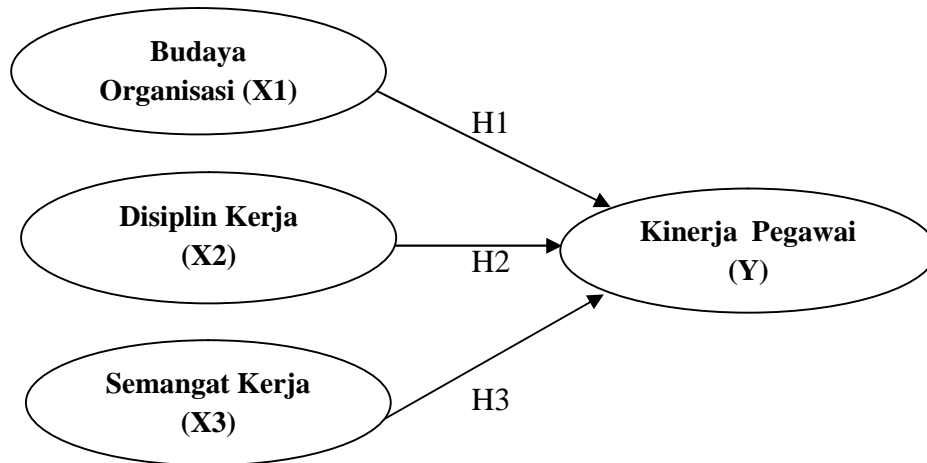
Dari uraian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Semangat kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3 kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan landasan teori tersebut diatas, maka dapat diajukan model kerangka pemikiran seperti pada Gambar 2.1 dibawah ini:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2014.

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji, atau rangkuman kesimpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Hipotesis juga merupakan proposisi yang akan diuji kebenarannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian (Nanang Martono, 2011). Disini kesimpulan sementara adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H2: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H3: Semangat kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri atas 4 macam, yaitu 1 variabel dependen dan 3 variabel independen. Keempat variabel penelitian sebagai berikut:

1. Variabel Dependen, yaitu kinerja pegawai (Y).
2. Variabel Independen, yaitu Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Semangat Kerja (X3).

3.1.1.1 Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang diakibatkan atau dipengaruhi oleh variabel bebas atau independen. Keberadaan variabel ini dalam penelitian kuantitatif merupakan variabel yang dijelaskan dalam fokus atau topik penelitian. Variabel ini biasanya disimbolkan dengan variabel “Y”, yaitu kinerja pegawai.

3.1.1.2 Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain atau menghasilkan akibat pada variabel yang lain. Keberadaan variabel ini dalam penelitian kuantitatif biasanya disimbolkan dengan variabel “X”, yaitu:

1. Budaya organisasi (X1)
2. Disiplin kerja (X2)
3. Semangat kerja (X3)

3.1.2 Definisi Operasional

a. Budaya Organisasi (X1)

Menurut Pareek, Udai (1998), *Handbook of HRD Instruments*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing (dalam Fuad Mas'ud. 2005). Indikator budaya organisasi yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

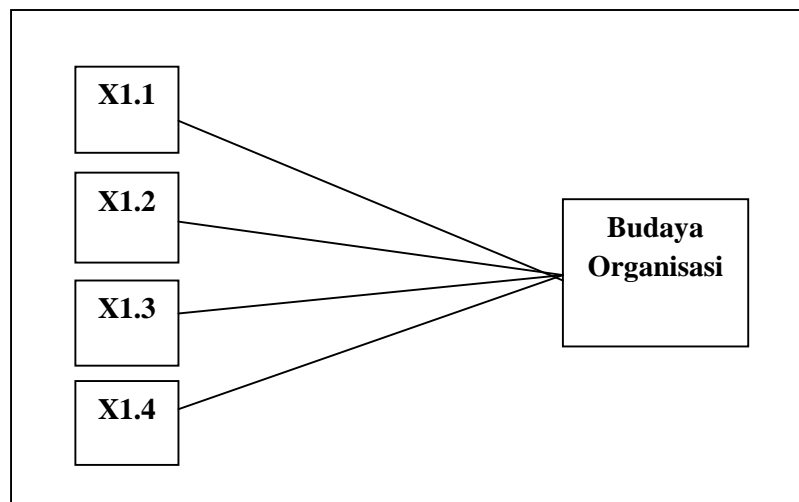
X1.1 : Kebebasan menyatakan pendapat.

X1.2 : Peraturan dilaksanakan secara seragam.

X1.3 : Setiap departemen atau kelompok hanya mementingkan dirinya sendiri.

X1.4 : Tanggung jawab pekerjaan lebih utama daripada urusan keluarga.

Gambar 3.1
Indikator Budaya Organisasi



Sumber : Pareek, Udai (1998), Dalam Mas'ud (2005)

Variabel budaya organisasi diukur menggunakan skala rikert antara 1 sampai dengan 5, dengan keterangan sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya budaya organisasi yang ada, sebaliknya skor tinggi (5) menunjukkan tingginya budaya organisasi.

b. Disiplin Kerja (X2)

Abdurrahmat, (2007) mengemukakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Indikator disiplin kerjanya adalah :

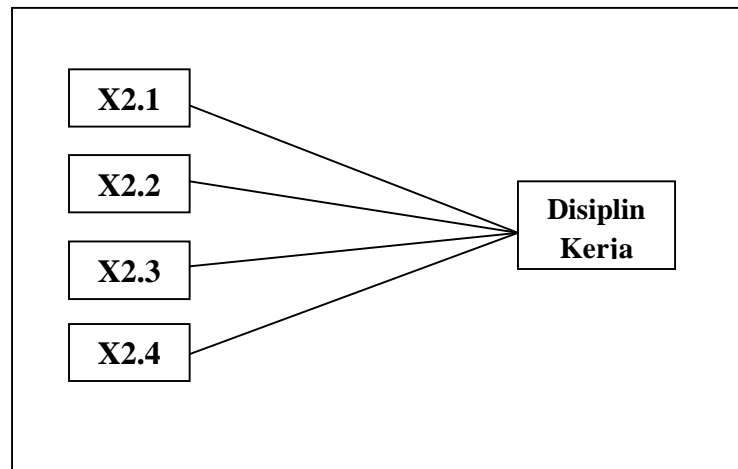
X2.1 : Pegawai mampu dan sanggup melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur.

X2.2 : Pegawai menyelesaikan tugas tepat waktu.

X2.3 : Pegawai taat pada peraturan dan tata tertip yang berlaku

X2.4 : Pegawai melaksanakan tugas atau perintah dari atasan (sesuai dengan kepentingan pekerjaan.

Gambar 3.2
Indikator Disiplin Kerja



Sumber : Abdurrahmat, 2007

Variabel Disiplin kerja diukur menggunakan skala rikert antara 1 sampai dengan 5, dengan keterangan sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya disiplin kerja yang ada, sebaliknya skor tinggi (5) menunjukkan tingginya disiplin kerja.

c. Semangat Kerja (X3)

Semangat kerja adalah kondisi kegairahan kerja yang dikembangkan oleh Lateiner (1985) dalam Irianto dan Dwiastuti (2005), dikutip dari Agrista P.S (2014) terdapat 3 dimensi yaitu :

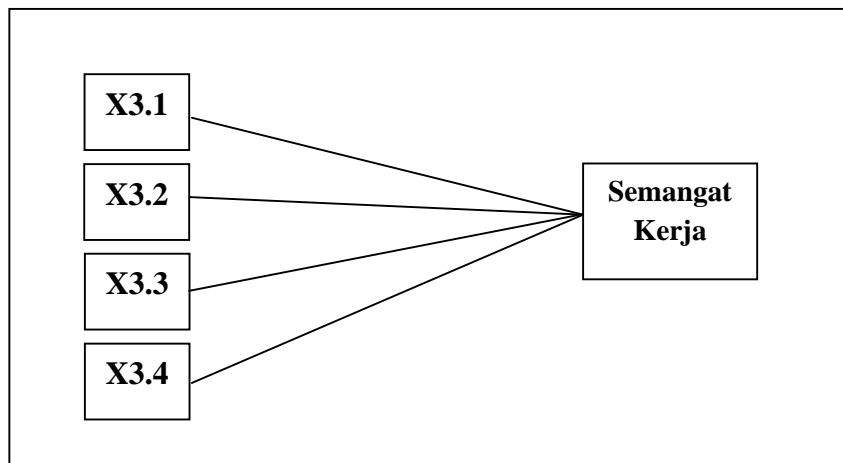
X3.1: Disiplin pegawai dalam pekerjaan

X3.2: Kerja sama antar pegawai

X3.3: Perasaan puas hati terhadap apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diterimanya.

X3.4: Pegawai merasa aman saat melaksanakan tugas

Gambar 3.3
Indikator Semangat Kerja



Sumber: Lateiner (1985) dalam Irianto dan Dwiastuti (2005)

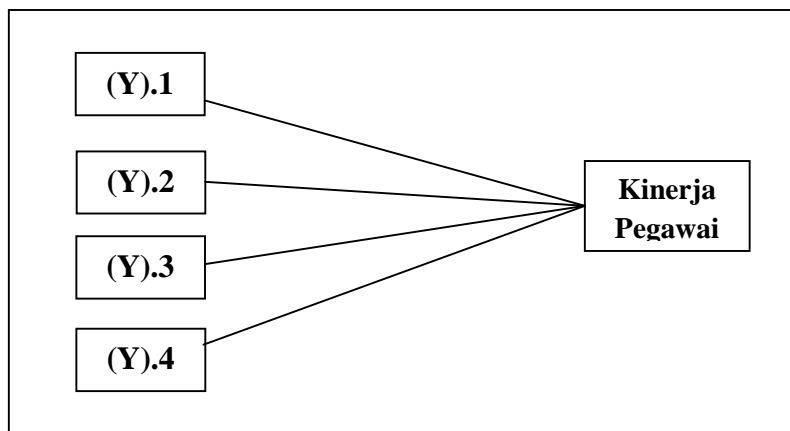
Variabel semangat kerja diukur menggunakan skala rikert antara 1 sampai dengan 5, dengan keterangan sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya semangat kerja pegawai yang ada, sebaliknya skor tinggi (5) menunjukkan tingginya semangat kerja para pegawai di dalam organisasi.

d. Kinerja Pegawai (Y)

Mas'ud (2005) Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah :

- (Y).1 = Kuantitas kerja pegawai
- (Y).2 = Kualitas kerja pegawai
- (Y).3 = Efisiensi Pegawai
- (Y).4 = Kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.

Gambar 3.4
Indikator Kinerja



Sumber: Dalam Mas'ud (2005)

Variabel kinerja pegawai diukur menggunakan skala rikert antara 1 sampai dengan 5, dengan keterangan sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya kinerja pegawai, sebaliknya skor tinggi (5) menunjukkan tingginya kinerja pegawai .

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek yang berada dalam suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang akan diteliti. (Nanang Martono). Populasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan Sragen Bagian: Subag Umum, Subag Keuangan, Subag PEP, Dikmen dan PNF Orseni yang berjumlah 60 besarnya sampel yang diambil untuk analisis, berdasarkan pada rumus formula statistik tertentu. Pendekatan Yamene, 1973 (dikutip dari Ferdinand (2006) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(d)^2}$$

keterangan:

- N = Ukuran populasi.
- n = Ukuran sampel/ jumlah sampel.
- D = Presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleril atau diinginkan misalnya 5%.
- D = *margin of error*, yaitu persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 5%.

Dengan menggunakan rumus diatas maka akan diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak:

$$n = \frac{60}{1+60(0.05)^2}$$

$n = 52,17$ (hasil dibulatkan kebawah menjadi 52 responden)

Berdasarkan perhitungan sampel diatas, maka sampel yang diambil sebanyak 52 orang responden sebagai berikut:

Tabel 3.1
Data Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen
(Subag Umum, Subag Keuangan, Subag PEP, Dikmen, dan PNF Orseni)

No	Bagian	Jumlah Pegawai	Jumlah sampel
1	Subag Keuangan	9	8
2	Subag PEP	7	6
3	Subag Umum	17	15
4	Dikmen	14	12
5	PNF Orseni	13	11
Jumlah		60	52

Data primer yang diolah (2014)

Keterangan:

$$\text{Jumlah sampel} = \frac{\text{Jumlah Pegawai sub bagian}}{\text{Semua jumlah pegawai}} \times n$$

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data kuantitatif

Serangkaian observasi atau pengukuran dapat dinyatakan dalam angka-angka, maka kumpulan angka-angka observasi tersebut dinamakan data kuantitatif. (*Sueratno dan Lincoln, 2009*)

3.3.2 Sumber Data

1. Data primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari responden. Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kinerja pegawai yang dilihat dari budaya organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) sampel yang telah ditentukan (pegawai bagian Subag Umum, Subag Keuangan, Subag PEP, Dikmen, dan PNF Orseni kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen).

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dalam penelitian yang sifatnya melengkapi dan mendukung data primer. Data sekunder berupa sumber pustaka yang dapat mendukung penulisan penelitian serta diperoleh dari literatur yang relevan dari permasalahan, sebagai dasar pemahaman terhadap obyek penelitian dan untuk menganalisisnya secara tepat. Data sekunder dalam penelitian ini adalah profil

Kantor Dinas Pendidikan Sragen, data tentang absensi dan jumlah pegawai pegawai bagian Subag Umum, Subag keuangan, Subag PEP, Dikmen, PNF Orseni Dinas Pendidikan yang diambil dari website :

<http://www.presensi.sragenkab.go.id>.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Kuesioner

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *convenience sampling* (penentuan sampel secara sembarangan), yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan berdasarkan kemudahan saja. Seseorang diambil sebagai sampel karena kebetulan orang tersebut berada di tempat penelitian. Jenis sampel ini sangat baik jika dimanfaatkan untuk penelitian penjajakan, yang kemudian diikuti oleh penelitian lanjutan yang sampelnya diambil secara random. (Sugiono,2002).

3.4.2 Studi Kepustakaan

Kegiatan pengumpulan data atau bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber.

3.4.3 Pengukuran Skala Likert

Data yang dikumpulkan meliputi data primer dan data sekunder. Pengumpulan data berfungsi untuk memperoleh skor yang berfungsi sebagai arah hubungan budaya organisasi, disiplin kerja, semangat kerja dan kinerja pegawai

Subag Umum, Subag Keuangan, Subag PEP, Dikmen, dan PNF Orseni Dinas Pendidikan Sragen.

Data primer diperoleh melalui kuesioner. Kuesioner disiapkan dalam bentuk pilihan jawaban yang sesuai dengan persepsi responden, yaitu berupa pertanyaan tertutup. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Fuad Mas'ud (2005) Skala likert adalah bentuk yang paling terkenal. Dalam skala likert, para responden diminta menunjukkan sejauh mana mereka merasa positif atau negatif terhadap suatu topik. Skala ini menggunakan interval 1-5, dengan kriteria sebagai berikut:

1. 1 = Sangat tidak setuju
2. 2 = Tidak setuju
3. 3 = Netral
4. 4 = Setuju
5. 5 = Sangat setuju

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Data Diskriptif

Pada bagian ini akan dibahas mengenai bentuk sebaran jawaban responden terhadap keseluruhan konsep yang diukur. Dari sebaran jawaban responden tersebut, selanjutnya akan diperoleh sebuah kecenderungan dari seluruh jawaban yang ada. Untuk mendapat kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke

dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *three box method* berikut ini (Ferdinand, 2006)

Proses ini melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. *Scoring*

Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Sangat tidak setuju	= Skor 1
Tidak setuju	= Skor 2
Netral	= Skor 3
Setuju	= Skor 4
Sangat setuju	= Skor 5

2. *Tabulating*

Pengelompokan atas data jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabel hasil disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

3.5.2 Statistik Deskriptif

Merupakan analisis terhadap variabel budaya organisasi, disiplin kerja, semangat kerja, dan kinerja pegawai. Untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Augusty Ferdinand, (2007).

Jenis-jenis statistik deskriptif yang dapat disajikan dalam penelitian adalah antara lain:

3.5.2.1 Distribusi Frekuensi

Statistik ini digunakan untuk menggambarkan distribusi frekuensi dari jawaban responden atas berbagai item variabel yang diteliti. Salah satu contoh statistik ini adalah distribusi frekuensi tentang usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja.

3.5.2.2 Analisis Indeks Jawaban Responden

Analisis indeks jawaban dari masing-masing variabel untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti. Augusty Ferdinand, (2007). Dalam penelitian ini menggunakan teknik *scoring* yaitu, skor maksimal = 5, dan skor minimal adalah = 1, maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut: maka didasarkan pada nilai skor rata-rata dari hasil perhitungan (*Three-box Method*). Augusty Ferdinand, (2007) sebagai berikut:

$$\text{Batas atas rentang skor} \quad : (\%F \times 5)/5 = (52 \times 5)/5 = 52$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} \quad : (\%F \times 1)/5 = (52 \times 1)/5 = 10.4$$

Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor 10.4 – 52, dengan rentang sebesar 41.6. Dengan menggunakan (*Three-box Method*), maka rentang 41.6 dibagi 3

akan menghasilkan rentang sebesar 13.8 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi indeks, yaitu sebagai berikut:

10.4 – 24.2 : Rendah

24.2 – 38 : Sedang

38 – 51.8 : Tinggi

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F5 untuk menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

3.5.3 Analisis Data Kuantitatif

Metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Pendekatan ini berangkat dari data. Ibarat bahan baku dalam suatu pabrik, data ini diproses dan dimanipulasi menjadi informasi yang berharga bagi pengambilan keputusan. Pemrosesan dan manipulasi data mentah menjadi informasi yang bermanfaat inilah yang merupakan jantung dari analisis kuantitatif. Komputer telah menjadi alat bantu utama dalam penggunaan analisis kuantitatif.

3.6 Uji Reliabilitas dan Validitas

3.6.1. Uji Reliabilitas

Digunakan untuk mengukur kehandalan indikator. Jika angka reliabilitas Alpha Cronbach $> 0,60$ maka item variabel tersebut dinyatakan reliable, dan jika angka reliabilitas Alpha $< 0,60$ maka item variabel tersebut dinyatakan tidak reliable (Nunnally)

3.6.2. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu koesioner dikatakan valid jika pertanyaan koesionernya mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh koesioner tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan melihat angka signifikansi, yaitu membandingkan nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) dengan r tabel untuk *degree of freedom* (Df) = $n-2$.

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji tingkat kenormalan distribusi variabel pengganggu atau residual dalam model regresi. Adapun analisis yang digunakan untuk menguji normalitas dalam penelitian ini adalah dengan metode grafik normal probability plot. Grafik normal probability plot berfungsi membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal

(ghozali, 2007). Deteksi normalitas dilihat melalui penyebaran data (plot) pada sumbu diagonal, dengan kriteria :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7.1.1 Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati – hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statististik bisa sebaliknya. Oleh sebab itu dianjurkan selain uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. ghozali, (2007). Uji statistik sederhana dapat dilakukan dengan uji normalitas residual yaitu uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis:

H₀: Data residual berdistribusi normal

H_A: Data residual tidak berdistribusi normal.

3.7.1.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi dari variabel-variabel bebas suatu model regresi.

3.7.1.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali,2001). Cara mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu x adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*standardized* (Ghozali,2007). Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah (Ghozali,2007):

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Studi mengenai ketergantungan satu variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 1995).

Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut juga regresi berganda. Oleh karena variabel independen diatas

mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2), dan semangat kerja (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai (Y). Ghozali (2005) mengungkapkan persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Di mana:

Y	=	Variabel dependen (kinerja pegawai)
A	=	Konstanta
b ₁ , b ₂ , b ₃	=	Koefisien garis regresi
X ₁	=	Variabel independen (budaya organisasi)
X ₂	=	Variabel independen (disiplin kerja)
X ₃	=	Variabel independen (semangat kerja)
e	=	<i>error</i> / variabel pengganggu

3.8 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial/uji t dan pengujian secara simultan/uji f.

3.8.1 Uji t (Pengujian Signifikansi Secara Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara X dengan variabel Y, apakah variabel X1, X2, X3 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y.

Hipotesa yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

$H_0 : b_i = 0$ variabel-variabel bebas (budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

$H_1, H_2, H_3 : b_i > 0$ variabel –variabel bebas (budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (ghozali, 2006):

1. Dengan membandingkan nilai t hitungnya dengan t tabel.

Apabila $t_{tabel} > t_{hitung}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $t_{tabel} < t_{hitung}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Dengan tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$)

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.8.2 Uji F (pengujian signifikansi secara simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terkait (Ghozali,2006). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya, yaitu kinerja pegawai.

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ variabel-variabel bebas (budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja) tidak mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

$H_1 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$ variabel-variabel bebas (budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja) mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006):

1. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel.

Apabila $f_{\text{tabel}} > f_{\text{hitung}}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $f_{\text{tabel}} < f_{\text{hitung}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

Apabila probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.8.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) 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, 2001)