

- CORPORATE CULTURE
- LEADERSHIP
- COMMUNICATIONAL MANAGEMENT
- ORGANISATIONAL

TPS 49/05

Era
P

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTABARU KALIMANTAN SELATAN



ERAWATI
NIM. 090315133 M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
DAN KOMPENSASI TERHADAP DISIPLIN KERJA
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
KOTABARU KALIMANTAN SELATAN**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



ERAWATI

NIM. 090315133 M

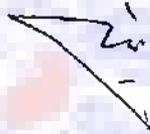
**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

LEMBAR PENGESAHAN

**TESIS INI TELAH DISETUJI ;
TANGGAL**

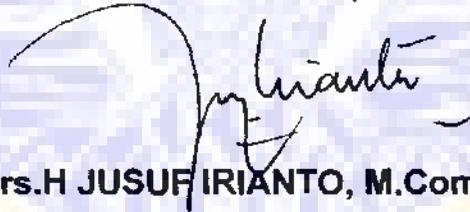
Oleh :

PEMBIMBING KETUA,



Dr. H. HARIADI SOEPARTO, dr, DOR, MSc.

PÉMBIMBING,



Drs.H JUSUF IRIANTO, M.Com.

Mengetahui:

**Wakil Ketua Program Studi Ilmu PSDM
Pasca Sarjana Universitas Airlangga,**



**Dr. SUNARJO, dr, MS, MSc.
NIP 130 685 841**

HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS

Tesis ini telah disetujui dan dinilai

Oleh Panitia Penguji Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Pada Hari Selasa, tanggal 7 Juni 2005, jam 13 s/d 15.00 Wib. Di ruang 108 lantai I
Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Tim Penguji :

Ketua : Dr. Hariadi Soeparto, dr., DOR., M.Sc.

Anggota : 1. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, S.E.

2. Dr. Sunarjo, dr., M.S., M.Sc.

3. Dr. Edy Indrajana, Ir.

4. Drs. Jusuf Irianto, M.Com.

5. Stefanus Lawiyan, dr., MPH.

UCAPAN TERIMA KASIH

Rasa syukur dan terima kasih yang tiada terhingga penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas lindungan dan karunia, hidayah, dan ridhoNya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan sesuai dengan kemampuan penulis, penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak mengalami kekurangan dan hambatan, namun berkat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak tesis ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis menghaturkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. **Bapak Dr.H Hariadi Soeparto,dr,DOR,M.Sc.** atas kesedian beliau menjadi Pembimbing yang selalu memberikan bimbingan, arahan dan memperluas pengetahuan penulis dalam bidang Pengembangan Sumber Daya manusia, dan tidak pernah bosan menerima segala keluhan dan kekurangan penulis selama mengikuti kuliah terlebih dalam proses penulisan tesis ini.
2. **Bapak Drs.H Jusuf Irianto,M.Com.** selaku pembimbing I yang selalu memberikan bantuan dan membuka wawasan penulis selama proses studi di PSDM dan terutama dalam proses penulisan tesis ini, yang tidak bosan – bosan mengarahkan dan menyemangati penulis agar mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
3. **Bapak Dr.Sunarjo,dr,MS,M.Sc. dan Para Dosen** atas bantuan dan bimbingan beliau kepada penulis selama menyelesaikan studi di Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang selalu memberikan masukan dan pengalaman yang sangat berharga.
4. **Bapak Prof.H.Haryono Suyono,MA.Ph.D** selaku Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia.
5. **Bapak Prof. Dr.H.Muhammad Amin,dr,Sp.P** selaku Direktur Program Pascasarjana, serta para Assisten Direktur, atas bantuannya selama penulis belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
6. **Bapak Prof. Dr,Med, H. Puruhito, dr, Sp.B** selaku Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program pascasarjana di Universitas Airlangga.
7. **Bapak Drs. H Syachrani Mataja,MM**, selaku Bupati Kotabaru dan **Bapak Drs. H Masran Arifani** selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Kotabaru, yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk tugas belajar di Program

Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, dan bantuan moril maupun materiel selama penulis menyelesaikan studi.

8. **Ayahanda H.A Kaderi** serta kakak dan adik-adik yang selalu memberikan dorongan dan doa bagi kesuksesan penulis menyelesaikan studi.

Terima kasih dan maaf yang tak terhingga kepada kedua putriku **Eka Purwanti** dan **Rosalina Dewi** atas semua dorongan dan pengorbanan kalian selama mama menyelesaikan studi, dan kesuksesan ini mama persembahkan pada kalian berdua, semoga kalian anak-anak mama yang sukses dunia dan akhirat Amin.

Terima kasih juga pada teman-teman PSDM angkatan 2003/2004, tanpa bantuan kalian penulis tidak akan mampu menyelesaikan tesis ini tepat waktu, terima kasih tak terhingga untuk rekan-rekan di bagian Kesra PP Setda Kotabaru.

Surabaya, 7 Juni 2005

Penulis

Doa Lirih

“ Ya Tuhanku, jauhkan kebodohan-kebodohan dari kehidupan kami, dan tunjukkanlah kepada kami realitas-realitas segala sesuatu sebagaimana adanya “ . Sibaklah tirai selebar-lebarnya dari pandangan mata kami dan tunjukkanlah setiap hal sebagaimana adanya!. Jangan singkapkan kepada kami ketidaan dalam wujud, dan jangan ulurkan tirai ketidaan pada keindahan wujud !. Masukkan bentuk-bentuk khayal ini kedalam cermin penyingkapan diri keindahan- Mu, janganlah Engkau ciptakan penutup dan jarak !.

Ubahlah jejak-jejak khayal ini menjadi bekal kami untuk mengetahui dan melihat, bukan piranti kebodohan dan kebutaan kami !. Peningkaran dan penolakan kami datang dari kami sendiri jangan palingkan kami dari diri kami sendiri !. Karuniakanlah kebebasan dari diri kami sendiri, dan limpahkanlah kedekatan kami dengan Mu !.

(Dikutip dari : **“Menyingkap Rahasia Alam Sejati.”** Tulisan: Ch’a-mi Dalam buku: **“Kearifan Sufi dari Cina”** (2003). Diterjemahkan oleh : Susilo Adi, judul asli : **Chinese Gleams of Sufi Light**. Ditulis oleh : Sachiko Murata).

Surabaya, Mei 2005

Penulis.

RINGKASAN

PENGARUH BUDAYA ORGANIASI KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTABARU KALIMANTAN SELATAN

ERAWATI

Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru sebagai induk organisasi Pemerintah Daerah dijadikan tolak ukur terhadap keberhasilan kinerja dan kedisiplinan serta kondisi pegawai pemerintah daerah pada umumnya. Secara empiris SDM pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru belum banyak yang mampu mengartikan dan menghayati makna kedisiplinan, sehingga berakibat pada kurangnya disiplin kerja pegawai. Sedangkan kedisiplinan kerja akan membentuk perilaku kerja yang efektif dan efisien dalam suatu organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Variabel Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru secara simultan dan parsial, variabel bebas Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi yang akan dianalisis pengaruhnya terhadap Disiplin kerja Pegawai sebagai variabel terikat.

Pelitian ini adalah penelitian eksplanatif dengan populasi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, dengan sampel penelitian berjumlah 132 orang yang terdiri dari 10 orang pejabat eselon III yaitu Kepala Bagian, 33 orang pejabat eselon IV yaitu Kepala Sub Bagian, dan 89 orang Staf pelaksana, dengan metode pengambilan sampel secara *sensus*.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, berupa seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis dengan alternatif jawaban yang tersedia beserta identitas responden. Setiap pernyataan dalam kuesioner diberi range skor antara 0 sampai dengan 4.

Pengujian validitas dilakukan sebelum penelitian (*pretest*) dengan tujuan untuk penyempurnaan kuesioner. Pengujian validitas dilakukan terhadap 30 orang responden dilingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Kotabaru. Dari item-item yang valid dilakukan uji reliabelitas dan dianalisa menggunakan uji *alpha Cronbach* dengan sig. *alpha Cronbach* $\leq 0,1$.

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas X_1 Budaya organisasi variabel bebas X_2 Kepemimpinan dan variabel X_3 yaitu Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru. Dengan nilai F_{hitung} 14.167 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0,1$).

Secara parsial variabel Kepemimpinan dengan nilai t_{hitung} sebesar 4.413 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0,1$) berarti variabel Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Disiplin Kerja Pegawai Sekretariat

Daerah Kabupaten Kotabaru ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai, karena pimpinan adalah panutan bagi bawahannya dalam berperilaku dan bekerja .

variabel Kompensasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, dengan Nilai t_{hitung} sebesar 1.785 dengan tingkat signifikansi 0.077 ($p < 0.1$) data tersebut menunjukkan bahwa imbalan yang layak dan adil terbukti mampu mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

Penelitian ini membuktikan variabel kepemimpinan sangat dominan pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai dengan nilai Beta tertinggi yaitu 0.363.

Budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh secara langsung, penyampaian visi organisasi secara jelas dan menyeluruh terhadap pegawai sangat dibutuhkan dan adanya kejelasan norma, aturan yang berlaku diorganisasi yang wajib dipatuhi anggota selayaknya disosialisasikan dengan baik sehingga semua pegawai memahami, mampu dan mau melaksanakan.

Penelitian ini menyisakan variabel-variabel lain yang berpengaruh diluar variabel yang telah diteliti, dan bagi peneliti berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel bebas yang lain dan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai yaitu variabel yang berasal dari diri individu dan dari luar diri individu pegawai.

SUMMARY

THE INFLUENCE OF ORGANIZATION CULTURE, LEADERSHIP, AND COMPENSATION TO WORK DISCIPLINE OF EMPLOYEES AT REGIONAL SECRETARIAT OF KOTABARU MUNICIPAL SOUTH KALIMANTAN

ERAWATI

The Regional Secretariat of Kotabaru Municipal as the mother of organization of Regional Government becomes the standard for the performance, discipline, and condition success of regional government's employees in general. Empirically, most of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal have not been able to define and comprehend the meaning of discipline. This causes the lack of discipline among the employees. While work discipline will shape an effective and efficient work performance in an organization.

The purpose of the research is to analyze the influence of Leadership, and Compensation variables to work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal simultaneously and partially, Organization Culture, Leadership, and Compensation independent variables towards work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal as dependent variable.

The research is an explanative research using employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal as its population. The research sample is 132 respondents consists of 10 echelon III officials who are the Head of Division, 33 echelon IV officials who are the Head of Sub-Division, and 89 managerial staff. The sample taking method used is census.

The instrument for this research is questionnaire, a set of questions or written statements with alternative answers given along with respondent's identity. Each statement in the questionnaire is given score range from 0 to 4.

The validity test is conducted before the research (pretest) in order to perfect questionnaire. The validity test is carried out to 30 respondents at Health Service of Kotabaru Municipal. From the valid items, reliability test is conducted and analyzed by using *Alpha Cronbach* test with sig. *Alpha Cronbach* $\leq 0,1$.

According to research hypothesis and design, the collected data will be analyzed by using double linear regression analysis model.

The research result shows that free variable X1 Organization Culture, independent variable X2 Leadership, and variable X3 Compensation, altogether has significant influence to work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal. The F_{count} value is 14.167 with significance level 0.000 ($p < 0.1$).

Partially, Leadership variable with t_{count} value 4.413 with significance level 0.000 ($p < 0.1$) means that Leadership variable has significant influence to work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal variable.

This indicates that leadership factor greatly influences employees work discipline since leaders are the role models for their employees.

Compensation variable (X3) has significant influence to work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal with t_{count} value 1.785 with significance level 0.077 ($p < 0.1$). This data shows that proper and fair incentives affects work discipline of employees.

This research proves that Leadership variable has dominant influence to work discipline of employees with highest Beta value of 0.363.

Partially, organization culture does not have direct influence. Organisation visions have to be delivered clearly to all employees so that they know and obey the norms and rules of the organization.

The research leaves other influential variables outside the analyzed variables. The writer expects further research could add other independent and influential variables that have significant influence to work discipline of employees. These variables may come from inside the individual or outside the individual.



ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATION CULTURE, LEADERSHIP, AND COMPENSATION TO WORK DISCIPLINE OF EMPLOYEES AT REGIONAL SECRETARIAT OF KOTABARU MUNICIPAL SOUTH KALIMANTAN

ERAWATI

The Regional Secretariat of Kotabaru Municipal as the mother of organization of Regional Government becomes the standard for the performance, discipline, and condition success of regional government's employees in general. Empirically, most of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal have not been able to define and comprehend the meaning of discipline. This causes the lack of discipline among the employees. Work discipline will shape an effective and efficient work performance in an organization. Therefore, work discipline of employees is important to be studied.

This research is an explanative research that aims to analyze the influence of organization culture, leadership, and compensation simultaneously and partially towards work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal and also to analyze variables that have dominant influence to the work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal.

The research uses 132 respondents as sample that consists of 10 echelon III officials who are the Head of Division, 33 echelon IV officials who are the Head of Sub-Division, and 89 managerial staff. The sample is analyzed by using Double Linear Regression analysis model.

The research result shows that the independent variable X1 Organization Culture, independent variable X2 Leadership, and variable X3 Compensation, altogether have significant influence to work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal.

The independent variable's amount of contribution for dependent variable is 0.180, while the rest 0.820 is influenced by variables outside the analyzed variables. Double correlation coefficient indicates strong relationship between independent variable and work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal variable as the dependent variable.

Partially, Leadership variable has significant influence with t_{count} value 4.413 with significance value 0.000. Compensation variable also has significant influence with t_{count} value 1.785 with significance value 0,077. Partially, Organization Culture variable does not have direct influence to work discipline of employees at Regional Secretariat of Kotabaru Municipal.

Keywords: Organization Culture, Leadership, Compensation, Work Discipline

DAFTAR ISI

Sampul Depan	i
Sampul Dalam	i
Prasyarat Gelar	ii
Persetujuan	iii
Penetapan Panitia	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Doa Lirih	vi
Ringkasan	vii
Summary	viii
Abstract	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Budaya Organisasi	7
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi	10
2.1.3 Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi	14
2.2. Kepemimpinan	16
2.2.1 Definisi	16
2.2.2 Teladan Pimpinan	18
2.3. Kompensasi	22
2.3.1 Tujuan Kompensasi	24
2.3.2 Jenis Kompensasi	25
2.4. Disiplin Kerja	29
2.4.1 Pengertian Disiplin	29
2.4.2 Tujuan Disiplin	31
2.4.3 Indikator Pengukuran Kedisiplinan kerja	32
2.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin	34
2.4.5 Tindakan disipliner	38
2.4.6 Pedoman dalam pendisiplinan	40
2.5. Penelitian Terdahulu	42
BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	44
3.1. Kerangka Konseptual	44
3.2. Hipotesis	45

BAB 4. METODE PENELITIAN	46
4.1 Rancangan dan Jenis Penelitian	46
4.2 Lokasi Penelitian	46
4.3 Populasi dan Sampel.....	46
4.4 Metode pengambilan Sampel	47
4.5 Variabel Penelitian	47
4.5.1. Klasifikasi Variabel	47
4.5.2. Definisi Operasional.....	47
4.6. Instrumen Penelitian	50
4.6.1. Penentuan Skor	50
4.7. Validitas Instrumen Penelitian.	50
4.7.1. Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	51
4.8. Jenis dan Sumber Data.....	51
4.9. Metode Pengumpulan Data.....	52
4.10. Metode Analisis Data	52
4.11. Uji Persyaratan Regresi Linier Berganda.	53
4.11.1. Pengujian Gejala Multikolinieritas.	54
4.11.2. Pengujian Gejala Heterokedastisitas.....	54
4.11.3. Pengujian Autokorelasi.....	54
BAB 5. ANALISIS HASIL PENELITIAN.	55
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	55
5.1.1. Gambaran umum kondisi lokasi penelitian.....	58
5.2. Gambaran umum Responden.....	58
5.3. Karakteristik Responden	59
5.3.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
5.3.2. Responden berdasarkan usia	59
5.3.3. Responden berdasarkan Pendidikan.....	60
5.3.4. Responden berdasarkan Jabatan	61
5.4. Diskripsi Variabel Penelitian	62
5.4.1. Variabel Budaya Organisasi.....	62
5.4.2. Variabel Kepemimpinan.	65
5.4.3. Variabel Kompensasi.....	70
5.4.4. Variabel Disiplin Kerja	73
5.5. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	77
5.6. Analisis Regresi Linier berganda.	81
5.7. Pembuktian Hipotesis.	84
5.7.1. Pembuktian Hipotesis dengan uji F	83
5.7.2. Pembuktian Hipotesis dengan uji t.....	83
5.8. Hasil Uji Persyaratan Regresi Linier berganda.	85
5.8.1. Hasil uji Gejala Multikolinearitas	85
5.8.2. Hasil uji Gejala Heterokedastisitas.....	86
5.8.3. Hasil uji Autokorelasi	86

BAB 6. PEMBAHASAN	87
6.1 Pengaruh secara Simultan.....	87
6.2 Pengaruh secara Parsial.....	89
6.3. Keterbatasan Penelitian.....	91
BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN	93
7.1. Kesimpulan	94
7.2. Saran	94
DAFTAR PUSTAKA.....	95
LAMPIRAN.....	



DAFTAR TABEL

TABEL 5.1	: Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
TABEL 5.2	: Responden Berdasarkan Usia.....	60
TABEL 5.3	: Responden Berdasarkan Pendidikan.....	61
TABEL 5.4	: Responden Berdasarkan Jabatan.....	62
TABEL 5.5	: Skor Jawaban Indikator Visi Organisasi.....	63
TABEL 5.6	: Skor Jawaban Indikator Hubungan Antar Manusia.....	64
TABEL 5.7	: Skor Jawaban Indikator Tindakan Berisiko.....	65
TABEL 5.8	: Skor Jawaban Indikator Jawaban Keteladanan Pimpinan Terhadap Bawahan.....	67
TABEL 5.9	: Skor Jawaban Indikator Kemampuan Pimpinan Melaksanakan tugas	68
TABEL 5.10	: Skor Jawaban Indikator Kemampuan Pimpinan berkomunikasi dengan bawahan.....	69
TABEL 5.11	: Skor Jawaban Indikator Kelayakan Imbalan.....	71
TABEL 5.12	: Skor Jawaban Indikator Keadilan Imbalan yang diterima Pegawai sesuai dengan pengorbanan.....	73
TABEL 5.13	: Skor Jawaban Indikator Keterlambatan kerja.....	75
TABEL 5.14	: Skor Jawaban Indikator Sanksil terhadap pelanggaran.....	76
TABEL 5.15	: Hasil Uji Validitas Variabel Bebas.....	78
TABEL 5.16	: Hasil Uji Validitas Variabel Terikat.....	79
TABEL 5.17	: Hasil Uji Reliabelitas Variabel Bebas dan Terikat.....	80
TABEL 5.18	: Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	81
TABEL 5.19	: Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Bebas.....	85
TABEL 5.20	: Hasil Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Rank Spearman Variabel Bebas.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tingkat-tingkat Budaya Organisasi.....	13
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual.....	45
Gambar 5.1	Bagan Struktur Organisasi.....	57





BAB 1

PENDAHULUAN

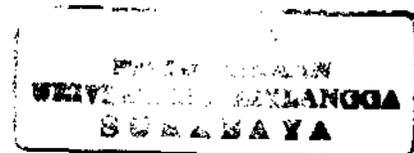
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibentuk berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola serta dilaksanakan oleh manusia. Dengan demikian pengelolaan SDM pada intinya bertujuan mengarahkan tenaga kerja untuk bekerja sesuai dengan prosedur organisasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Terdapat beberapa faktor baik internal maupun eksternal, yang mempengaruhi pengelolaan SDM khususnya yang berkaitan dengan masalah kedisiplinan kerja.

Kedisiplinan kerja sangat penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi, karena kedisiplinan kerja akan membentuk perilaku kerja yang efektif dan efisien. Apabila dalam suatu organisasi tenaga kerjanya kurang disiplin terhadap ketentuan-ketentuan yang ditetapkan organisasi, maka akan terjadi kesalahan kerja dan inefisiensi. Oleh karena itu peran disiplin dalam manajemen pemerintahan sangat penting artinya dalam menunjang pencapaian tujuan pemerintahan yang berdayaguna dan berhasilguna. Berbagai upaya terus dilakukan oleh Pemerintah dengan mengambil berbagai langkah penegakkan disiplin, antara lain melalui gerakan disiplin, budaya tertib dan budaya kerja secara nasional.



Secara empiris SDM aparatur belum banyak yang mampu mengartikan dan menghayati makna kedisiplinan, sehingga aparatur belum mampu membangun disiplin diri, yang berakibat pada kurangnya disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparatur yang berdayaguna. Selama ini sering terdengar isu negatif terhadap budaya kerja bangsa Indonesia yang cenderung malas. Sebagaimana yang dikatakan oleh (Barthos,1990:12) Budaya kerja orang Indonesia yang pernah diamati serta diteliti, masih kurang menghargai efisiensi dan disiplin kerja. Hal ini berbeda dengan orang Jepang, dan orang negara-negara barat yang umumnya berciri positif dalam segi etos kerjanya yang efisiensi, disiplin, sadar pentingnya waktu, menghargai inisiatif individu atau kemandirian. Maka pengembangan SDM aparatur hendaknya diarahkan untuk selalu meningkatkan kinerja organisasi pemerintah, melalui pembinaan aparatur yang etis, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan bertanggung jawab.

Disiplin kerja (yang diinterpretasikan sebagai kepatuhan ditempat kerja), inovasi dan kreativitas dewasa ini telah mendapat banyak sorotan dalam rangka membina disiplin nasional (Hartanto,1997). Di mana sejak tahun 1995 telah dicanangkan sebagai tahun gerakan disiplin nasional, dalam rangka pembinaan disiplin kerja tersebut, umumnya para ahli menyoroti melalui aspek tindakan dan pengaturan preventif dan korektif.

Dalam kaitan ini dapat dikatakan bahwa untuk membina sumber daya aparatur dalam suatu organisasi, diperlukan adanya suatu peraturan disiplin kerja yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan dan sanksi (hukuman). Bagi SDM aparatur aturan disiplin tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, PP tersebut mengatur tentang disiplin pegawai negeri sipil, yang sangat dibutuhkan untuk memberi bimbingan dan penyuluhan serta memperbaiki

pegawai yang melakukan pelanggaran, agar mereka dapat menciptakan disiplin kerja atau tata tertib yang baik dalam menjalankan tugas dalam organisasi.

Sebagian orang secara sederhana menyatakan bahwa, ukuran kedisiplinan kerja karyawan adalah jika karyawan tersebut jarang absen dan datang serta pulang tepat pada waktunya, namun pada hakekatnya kedisiplinan kerja mempunyai makna yang lebih luas, yaitu merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi/perusahaan baik tertulis ataupun tidak (Nitisemito,2000: 289) Sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan, tentunya banyak faktor yang ikut menentukan kedisiplinan kerja tersebut, di antara faktor tersebut adalah Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi.

Keberhasilan kinerja dan kedisiplinan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru sebagai induk organisasi pemerintah daerah, dijadikan tolok ukur terhadap kondisi pegawai pemerintah daerah pada umumnya. Dan berdasarkan pengamatan pendahuluan dan telaah terhadap catatan organisasi, didapat gambaran yang kurang menggembirakan terhadap kedisiplinan kerja pegawainya. Hal tersebut dapat terlihat dari perilaku pegawai pada bagian – bagian, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang kurang optimal, tugas tidak selesai tepat pada waktunya, dan sering terlambat masuk kerja dan pulang sebelum waktunya, absensi dengan alasan yang tidak jelas, sebagaimana tampak dalam data berikut :

Pada tahun 2000 dengan jumlah pegawai 145 orang, yang tidak tepat waktu datang/pulang sejumlah 12 %, izin 1 %, Sakit 0,5 %, cuti 9 % dan yang absen 5 %, tahun 2001 dengan jumlah pegawai 143 orang, yang tidak tepat waktu datang/pulang sejumlah 17%, izin 3 %, Sakit 0,7 %, cuti 10 %, dan yang absen 9

%, Tahun 2002 dengan jumlah 143 orang, yang tidak tepat waktu datang/pulang 19 %, izin 5 %, sakit 1 %, Cuti 10 %, dan yang absen 10 %, Tahun 2003 dengan jumlah 140 orang, yang tidak tepat datang/pulang berjumlah 24 %, izin 9 %, sakit 1 %, cuti 10 %, dan yang absen 12 %, sedangkan tahun 2003 dengan jumlah pegawai 136 orang, yang tidak tepat waktu datang/pulang sejumlah 49 %, izin 10 %, sakit 1 %, cuti 10 %, dan yang absen 14 %, nampak bahwa pada setiap tahunnya ada peningkatan pegawai yang yang tidak tepat waktu datang/pulang, izin dan yang absen. Hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan disiplin kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru. (Sumber : Bagian Organisasi dan tata laksana Setda Kotabaru).

Faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai tersebut yaitu faktor budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi, memiliki kekuatan yang berbeda-beda dalam mempengaruhi kedisiplinan kerja. Sejuahmana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan kerja pegawai, dan faktor mana yang dominan, maka sangat penting untuk dilakukan penelitian dengan melibatkan pihak karyawan dan pimpinan yang terdiri dari Kepala Bagian (Kabag) dan Kepala Sub Bagian (Kasubag) serta staf/ pelaksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah dan judul penelitian ini, disusun rumusan masalah sebagai berikut :

Apakah Budaya organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap disiplin kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru?

1.3 Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi yang berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap disiplin kerja pegawai.

b. Tujuan Khusus

1. Menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap Disiplin kerja Pegawai.
2. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja Pegawai.
3. Menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Disiplin kerja Pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik aspek teoritis maupun aspek praktis, sebagaimana uraian berikut :

1.4.1 Manfaat teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada kajian teori disiplin, dan kaitannya dengan faktor budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi dunia ilmu pengetahuan serta dapat memperkaya khasanah bidang pengembangan sumber daya manusia

1.4.2 Manfaat praktis

1. Sebagai masukan bagi Pemerintah Kabupaten Kotabaru dalam memecahkan masalah rendahnya kedisiplinan kerja pegawai .
2. Sebagai masukan bagi Sekretaris Daerah Kabupaten Kotabaru dalam pelaksanaan disiplin kerja pegawai, baik disiplin kerja positif maupun disiplin kerja negatif yang akan berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.





BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Osborne,2001: 252). Lebih lanjut Osborne mengatakan, budaya organisasi memberi rambu-rambu kepada orang dalam menangani sikap dan perilaku yang tepat agar sukses dalam organisasi tersebut. Ini merupakan realitas sosial, fenomena yang dijadikan dasar oleh orang secara sadar atau tidak sadar untuk menggambar pedoman. Sehingga jelas kearah mana organisasi akan dibawa, dan pegawai pemerintah menggunakan visi dan misi organisasi untuk memandu perilakunya.

Sementara itu Rivai, (2004: 431) menyatakan bahwa, Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Greenberg & Baron ,1997 dalam (Ino Yuwono, dkk.,2005: 251), Budaya organisasi adalah suatu kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan yang diyakini bersama oleh anggota-anggota organisasi.

Hellriegel *et al.*(1989: 302) mendefinisikan budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, ideologi, nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, harapan-harapan, sikap dan norma –norma.

Definisi tersebut menggambarkan dimensi-dimensi sebagai berikut :

- a. Tergambar pada tata krama perilaku setiap anggota yang saling berinteraksi, misalnya dalam melakukan upacara dan pertemuan,
- b. Sebagai peraturan-peraturan yang dipatuhi sewaktu kelompok anggota organisasi melakukan kerja dalam organisasi,
- c. Sebagai norma-norma yang dipatuhi oleh kelompok kerja pada setiap hari kerjanya,
- d. Sebagai nilai-nilai yang dominan yang berlaku dalam organisasi yang merupakan kualitas dari kinerja yang dihasilkan atau sebagai harga dari kepemimpinan,
- e. Sebagai falsafah yang dipedomani organisasi dalam membuat kebijaksanaan bagi karyawannya,
- f. Sebagai iklim yang dirasakan dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman layout fisik dan cara-cara interaksi dari anggota organisasi dengan pihak luar.

Sedangkan menurut (Kotter and Heskett,1992:5) Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah. Misalnya dengan memberikan imbalan bagi mereka yang menyesuaikan diri dan disiplin dengan aturan, sebaliknya memberikan sanksi bagi mereka yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan organisasi. Gibson *et al.* (1992: 42), mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif.

Secara umum dapat dikatakan bahwa budaya organisasi tumbuh secara sukarela dan ditetapkan sepenuh hati oleh anggota organisasi, mulai dari jajaran pimpinan sampai dengan segenap pegawai, pegawai dengan disiplin mematuhi penerapannya, agar tercipta suasana kerja yang diwarnai oleh saling menghargai

terhadap perilaku kerjasama dalam organisasi. Sedang Susanto (1997: 3) memberikan definisi yang berbunyi :

"Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak".

Schein, 1992 dalam (Mc Kenna, 2000: 63), menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar di mana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Pengertian definisi Schein di atas, bahwa budaya organisasi sebagai asumsi dasar yang berpola telah ditemukan, dipahami dan dikembangkan oleh anggota organisasi. Bahwa asumsi tersebut telah terbukti kebenarannya ketika digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi kelompok, baik masalah adaptasi external maupun masalah integrasi internal. Maka asumsi-asumsi tersebut, dianjurkan kepada anggota-anggota baru, sebagai cara pandang, cara berprestasi dan pola pikir yang benar untuk menghadapi masalah-masalah yang sama dimasa yang akan datang.

Dari seluruh definisi tersebut didapat gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi atau keseluruhan sistem nilai, norma-norma, pola pikir dan perilaku serta keyakinan dan kebijaksanaan yang ditampilkan secara konsisten yang akan mempengaruhi pola kerja sama anggota organisasi bertujuan meningkatkan disiplin kerja dan kepuasan anggota dalam organisasi.

Selain itu disimpulkan juga bahwa budaya organisasi pada operasionalnya mencirikan sebagai berikut: (1) merupakan suatu keadaan tekad untuk dimiliki dan dianut bersama oleh semua anggota organisasi, (2) mengatur sikap dan perilaku serta keyakinan para anggota organisasi, (3) cenderung dapat dipelajari dan dapat disosialisasikan serta dapat diwariskan pada anggota organisasi dan juga pada generasi berikutnya, (4) membedakan budaya organisasi satu dengan yang lainnya, (5) memperlihatkan etos kerja dari para anggota organisasi, dengan berperan mengarahkan anggota organisasi dalam mengelola dan memecahkan masalah-masalah dalam lingkungan kerjanya.

2.1.1. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Schein (1992: 8-10), terdapat sepuluh aspek kritis yang perlu diperhatikan dalam memahami budaya organisasi. Aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perilaku yang menjadi kebiasaan (*observed behavioral regularities when people interact*).

Kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, tradisi-tradisi, dan aktivitas ritual organisasi pada situasi-situasi tertentu.

2. Norma-norma organisasi (*group norm*)

Standar dan nilai-nilai yang secara implisit berkembang dalam kelompok-kelompok kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi.

3. Nilai-nilai yang diyakini (*espoused values*)

Prinsip dan nilai yang diumumkan sebagai sesuatu yang harus dicapai oleh organisasi.

4. Filosofi formal (*formal philosophy*).

Kebijakan-kebijakan publik dan prinsip-prinsip ideologis yang menjadi pedoman bagi organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholders*).

5. Aturan main (*rules of game*)

Peraturan yang secara tidak langsung berlaku dalam organisasi dimana seorang anggota organisasi harus mematuhiya agar bisa diterima secara penuh.

6. Iklim organisasi (*climate*)

Suasana yang diciptakan dalam organisasi melalui *lay out* fisik dan cara yang dilakukan anggota organisasi dalam berinteraksi dengan sesamanya atau dengan pihak-pihak luar organisasi.

7. Ketrampilan khusus (*embedded skills*).

Ketrampilan khusus yang dimiliki anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu, serta kemampuan untuk melanjutkan tugas yang selalu beralih pada setiap generasi tanpa harus mempelajarinya secara tertulis.

8. Kebiasaan berfikir, pola kejiwaan, dan atau paradigma-paradigma linguistik (*habits of thinking, mental models, and or linguistic paradigms*)

Kerangka pemahaman kognitif yang menjadi pedoman bagi persepsi, pemikiran, dan bahasa yang digunakan anggota organisasi serta selalu disampaikan kepada anggota-anggota baru selama masa sosialisasi awal.

9. Pemahaman bersama/kebersamaan (*shared meaning*)

Pengertian yang muncul sebagai hasil interaksi antara sesama anggota organisasi.

10. Simbol-simbol fisik (*root metaphor or integrating symbols*)

Ide, perasaan dan citra organisasi yang dikembangkan sehingga menampakkan karakteristik dari organisasi itu sendiri. Hal tersebut tercermin dalam bentuk fisik bangunan, lay out kantor, dan materi-materi fisik organisasi lainnya.

Menurut Kotter and Heskett (1992: 176), budaya organisasi dapat diukur dari indikator sebagai berikut : a).sejauhmana para manajer menggunakan cara dalam melakukan sesuatu, b) sejauhmana organisasi melakukan usaha yang serius untuk mendorong para pimpinan untuk mengikuti mereka, c) sejauhmana organisasi telah dikelola menurut kebijakan dan praktik jangka panjang.

Sedangkan menurut Muluk (1999: 37-39), budaya organisasi dapat diukur dari : a) asumsi keterkaitan lingkungan organisasi, b) asumsi realitas dan kebenaran, c) asumsi hakikat sifat manusia, d) asumsi hakikat aktivitas manusia, e) asumsi hakikat hubungan antar manusia.

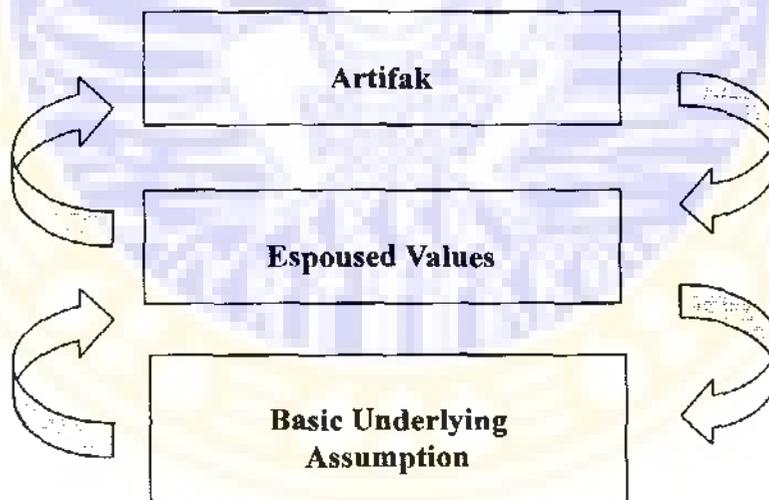
Bets and Halfhil, 1990, dalam (Falih Suaedi,2004:12), mengatakan budaya organisasi dapat diukur dari : a) inisiatif individual, b) toleransi terhadap tindakan berisiko, c) kejelasan arah, d) integrasi, e) dukungan dari manajemen, f) kontrol, g) tingkat identitas, h) system imbalan, i) toleransi terhadap konflik, j) pola-pola komunikasi.

Untuk meneliti budaya organisasi dan kekuatannya, Schein (1992 :16-27) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat dianalisa kedalam beberapa tingkat (*level*) yang berbeda (Gambar 2.1) Schein menggambarkan adanya tiga tingkat budaya yaitu:



1. Artifak (*artifacts*)

Merupakan tingkat budaya yang tampak dipermukaan. Yang termasuk dalam artifak adalah semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika seseorang memasuki sebuah kelompok dengan budaya yang masih asing baginya. Hal-hal lain yang juga termasuk dalam artifak adalah produk yang tampak (*visible products*) dari organisasi seperti rancangan lingkungan fisik, bahasa, teknologi, produk, kreasi-kreasi artistik, gaya dalam berbusana, pengungkapan emosi, mitos dan cerita tentang organisasi, daftar nilai-nilai organisasi yang terpublikasikan, ritual, perayaan-perayaan, dan lain-lain. Untuk tujuan analisis, tingkat ini juga mengikutsertakan perilaku yang tampak (*visible behavior*) dari kelompok dan proses-proses organisasional dimana terdapat perilaku yang secara rutin dilakukan.



Gambar 2.1
Tingkat-tingkat Budaya Organisasi
Sumber : Schein, Edgar (1992: 17)

2. Nilai-nilai yang diyakini (*espoused values*)

Dalam organisasi terdapat nilai-nilai tertentu yang umumnya dicanangkan oleh tokoh-tokoh seperti pendiri dan pemimpinnya, yang menjadi pegangan dalam menekan ketidakpastian pada bidang-bidang yang kritis. Nilai-nilai itu menjadi sesuatu yang tidak lagi didiskusikan dan didukung oleh perangkat keyakinan, norma, serta aturan-aturan operasional mengenai perilaku dalam organisasi. Hal-hal tersebut membentuk suatu kesadaran dan secara eksplisit diucapkan serta dilakukan karena telah berfungsi sebagai norma atau moral yang memandu anggota organisasi dalam menghadapi situasi tertentu dan melatih anggota baru.

3. Asumsi-asumsi dasar (*basic assumption*).

Merupakan asumsi-asumsi dasar yang telah ada sebelumnya (*taken for granted*) dan menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi dalam memandang suatu permasalahan. Jika asumsi dasar dipegang teguh, maka anggota organisasi akan merumuskan perilaku berdasarkan pada kesepakatan-kesepakatan yang berlaku, asumsi-asumsi dasar cenderung tidak untuk dipertentangkan atau diperdebatkan dan cenderung sangat sulit diubah.

2.1.2. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi.

Schein (1992: 22), menyatakan bahwa sebagai sekumpulan asumsi-asumsi mendasar, budaya organisasi berfungsi untuk memberikan arah bagi anggota organisasi tentang apa yang harus diperhatikan, makna dari segala sesuatu yang harus dicapai, bagaimana seharusnya reaksi dan tindakan yang diambil dalam situasi-situasi tertentu.

Menurut Robbins (1996: 601), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah munculnya komitmen pada kepentingan yang lebih luas.
4. Meningkatkan kemantapan system sosial.
5. Menjadi mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap atau perilaku pegawai.

Susanto (1997: 19-20) memaparkan dua sisi manfaat yang diperoleh apabila budaya organisasi dipahami oleh seluruh lapisan sumberdaya manusia adalah sebagai berikut :

1. Memberikan arah atau pedoman berperilaku didalam organisasi. Dalam hal ini sumberdaya manusia tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.
2. Mempunyai kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian karena individu/bagian dengan individu/bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan usaha organisasi.
3. Mendorong sumberdaya manusia selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasaran.

4. Mengetahui secara pasti tentang karirnya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

Manfaat yang diperoleh organisasi antara lain sebagai berikut :

1. Sebagai salah satu unsur yang dapat menekan tingkat perputaran (*turn over*) karyawan. Ini dapat dicapai karena budaya organisasi mendorong sumberdaya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama organisasi.
2. Sebagai pedoman didalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan intern organisasi seperti tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, penghargaan prestasi sumberdaya manusia, penilaian kerja, disiplin kerja, dan lain-lain.
3. Untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan organisasi dari ciri khas yang dimiliki, ditengah-tengah organisasi yang ada dimasyarakat.
4. Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan, program kegiatan dan program prioritas lainnya.
5. Dapat membuat program-program pengembangan sumberdaya manusia dengan dukungan penuh dari seluruh jajaran sumberdaya manusia yang ada.

Selain fungsi dan manfaat budaya organisasi juga memiliki peran penting, sebagaimana pendapat Bolman & Deal (2003) dalam Ino Yuwono dkk. (2005: 256), yaitu :

1. Memberi rasa identitas bagi anggotanya.
2. Meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan klarifikasi dan memperkuat standar perilaku.

Baik Susanto (1997 :26-27) maupun Schein (1992: 9) setuju bahwa memahami dan mengelola budaya organisasi tidak hanya ditujukan untuk mencari penjelasan tentang fenomena keberhasilan organisasi, melainkan juga dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih efektif.

2.2 Kepemimpinan

Dalam organisasi pemerintahan atau birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil tidaknya birokrasi menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan kualitas pimpinannya.

2.2.1 Definisi

Rivai,V (2004 : 3) mengatakan kepemimpinan adalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Pada dasarnya kepemimpinan adalah sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, namun ada juga yang mengartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.(Thoha,2003: 5)

Adapun definisi Kepemimpinan yang dikemukakan oleh Yukl (1996: 2), yaitu:

1. Kepemimpinan adalah "prilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas- aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama"

2. Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan”
3. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan mengandung beberapa aspek yaitu individu (pemimpin) yang menggunakan pengaruh, dan sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut

Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan melalui pengaruh yang didapat secara formal dan secara informal. Pengaruh yang dimiliki seorang pimpinan formal karena ia ditunjuk sebagai pemimpin atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat dengan posisinya.

Sedangkan menurut Gito Sudarsono (2000: 127), Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktifitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Ada tiga implikasi penting dari kepemimpinan menurut Handoko (2001-74) yaitu :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima anggota, pengarahan dari pimpinan, dimana anggota kelompok menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan, tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seseorang akan menjadi tidak berarti.

2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pimpinan secara langsung walaupun dapat juga melalui sejumlah cara namun tidak seimbang.
3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga melaksanakan perintahnya.

2.2.2 Teladan Pimpinan

Semua kegiatan dan disiplin kelompok akan berjalan lancar atau tidak, sebagian besar kegagalan atau keberhasilan itu terletak pada pimpinan, dengan demikian pemimpin bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja bawahannya, dalam upaya untuk menegakkan disiplin kerja, karena pemimpin merupakan teladan bagi bawahannya. (Suwardi, 1982: 30).

Hal yang sama juga dikatakan Hasibuan (2000: 117), Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya, disamping itu pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatan. Pemimpin senantiasa menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya.

Jika suatu organisasi ingin menegakkan kedisiplinan kerja, agar pegawai datang tepat pada waktunya, maka diusahakan agar pimpinan datang tepat pada

waktunya. Terutama pimpinan-pimpinan yang berhubungan langsung dengan pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian dapat diharapkan para pegawai akan lebih berdisiplin, bukan hanya sekedar takut akan hukuman, akan tetapi lebih dari itu, segan dan malu pada pimpinannya yang selalu datang tepat pada waktunya. Sebagaimana dikatakan oleh Nitisemito, 2000: 286. Perbuatan seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan merupakan panutan dan sorotan dari bawahannya.

Sebagai seorang panutan, maka pimpinan harus senantiasa menampakkan perilaku yang dapat membangkitkan gairah dan disiplin kerja bawahannya. Perilaku seorang pimpinan sering disebut dengan gaya kepemimpinan (*style of leadership*). Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku seorang pemimpin yang didesain untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Koontz and Wehrich (1990: 360) juga mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dapat dikategorikan kedalam empat kelompok yaitu :

Pertama perilaku suportif (menunjang), yaitu memberikan perhatian pada kebutuhan dan kesejahteraan bawahan, serta menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan. Jika bawahan tidak merasa puas dan frustrasi dengan perilaku pimpinannya, maka akan mempunyai dampak yang besar terhadap kepatuhan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Kedua perilaku partisipatif, yaitu perilaku yang dapat memungkinkan bawahan-bawahan merasa ikut serta dan mempengaruhi keputusan-keputusan atasan mereka dan dapat meningkatkan motivasi.

Ketiga perilaku instrumental, yaitu perilaku pimpinan yang memberikan bimbingan spesifik kepada bawahan dan menjelaskan apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini meliputi aspek-aspek perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pengawasan oleh pimpinan.

Keempat perilaku yang berorientasi pada prestasi, yaitu perilaku pimpinan yang senantiasa berorientasi pada pengembangan dan perbaikan prestasi bawahan yang lebih baik. Hal ini meliputi aktivitas-aktivitas penetapan

sasaran-sasaran yang menantang, mengusahakan perbaikan sasaran-sasaran yang menantang, mengusahakan perbaikan prestasi, dan mempunyai kepercayaan bahwa bawahan-bawahan akan mencapai sasaran yang tinggi.

Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas hubungan setiap manusia dalam organisasi yang berarti tanggung jawab atas penciptaan iklim organisasi yang dipimpinnya. Kossen (1996: 13) mengatakan bahwa : pimpinan mempunyai tanggung jawab utama untuk menegakkan iklim hubungan manusia yang menyenangkan, sehingga para bawahan (*subordinate*) atau para karyawan organisasi juga merasa mempunyai pengaruh yang kuat terhadap iklim dan berbagai tanggung jawab tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, menunjukkan betapa pentingnya teladan yang diperankan oleh seorang pemimpin dalam organisasi apapun bentuknya. Hal ini memang dapat dipahami, karena fungsi pemimpin terkait erat dengan empat prinsip organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Parkinson, *et al.* (1989: 93), yaitu :

- (1). Membangkitkan, (2). Berinteraksi, (3). Berintegrasi dan (4). Memunculkan.
- (1) Membangkitkan** berarti seorang pemimpin harus dapat membangkitkan *antusiasme* untuk tugas-tugas organisasi. Pegawai harus merasa bahwa tugas-tugas itu sangat penting dan bahwa mereka harus benar-benar berminat akan pekerjaan mereka, merasa senang dan bangga bila mereka mengusahakan yang terbaik yang dapat mereka kerjakan, mempunyai suatu dorongan untuk mendapatkan cinta dan kasih pimpinan mereka, harus menginginkan pengakuan dan penghargaan atas pekerjaan mereka.
- (2) Berinteraksi** berarti bahwa sebagian besar orang yang ada dalam organisasi melakukan suatu tindakan dan keputusan secara bersama-sama, sehingga dapat menghindari konflik satu sama lain, karena merupakan tugas pimpinan untuk memahami sifat-sifat interaksi tersebut.
- (3) Berintegrasi** artinya bahwa menciptakan keseluruhan dari sejumlah tindakan yang berlainan. Suatu contoh dapat dikemukakan , seorang Konduktor yang mampu memimpin sejumlah pemusik dalam sebuah konser, dan menghasilkan keharmonisan nada indah.

- (4) Memunculkan** artinya bahwa organisasi yang baik tidak pernah statis, karena organisasi berada dalam dunia yang berubah. Sikap dan cita-cita manusia menjalani perubahan sepanjang waktu. Dalam kondisi ini seorang pemimpin harus memahami relevansi semua perubahan dan harus mengetahui bagaimana menghadapinya.

Untuk dapat menegakkan disiplin kerja karyawan, seorang pemimpin dapat melakukannya dengan cara sebagai berikut (Suwardi, 1982: 30) :

1. Menjadi teladan bagi karyawannya.
Keteladanan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan disiplin, sebab pemimpin merupakan panutan bagi bawahan.
2. Karyawan harus disadarkan akan tanggung jawabnya.
Setiap karyawan harus disadarkan bahwa menjadi pegawai suatu organisasi merupakan hubungan dua arah yaitu sebagai pekerja dan diberikan imbalan, jika karyawan menyadari ini, maka akan berperilaku disiplin.
3. Peran pengawas bukan sebagai polisi.
Seorang pemimpin yang efektif tidak menempatkan dirinya sebagai pengawas semata ibarat seorang polisi, yang hanya bertindak menghukum ketika terdapat pelanggaran. Pemimpin harus menanamkan rasa kepercayaan terhadap bawahannya, dan memberikan pengarahan apabila bawahannya dijumpai melakukan pelanggaran atau ada indikasi untuk melakukan pelanggaran.

Berkaitan dengan fungsi pengawasan (*controlling*) dari seorang pemimpin, dalam upaya untuk menegakkan kedisiplinan karyawan, (Moekijat, 1989: 140), menyarankan kepada pemimpin organisasi, pokok-pokok pikiran sebagai berikut:

- a. Ia tidak meniadakan pembicaraan-pembicaraan dengan bawahan yang hasil kerjanya atau perilakunya tidak memuaskan.
- b. Ia tidak mengecam bawahannya dihadapan orang lain. Ia selalu mengatakan soal demikian itu dengan empat mata, Pegawai akan merasa dihina jika dikecam dihadapan orang lain.
- c. Ia tidak menggunakan ancaman-ancaman sebagai suatu alat untuk memaksa pegawai memperbaiki pekerjaannya.
- d. Ia menghukum pegawai yang berbuat salah, yang telah mengakui kesalahannya.
- e. Ia mengetahui, bahwa tidak seorangpun yang cakap dalam segala-galanya, dan setiap orang bisa berbuat kesalahan.
- f. Seperti halnya pujian, keras atau lemahnya suatu celaan akan tergantung pada kegagalan pegawai dalam menjalankan kewajibannya atau pekerjaannya.

Pendapat Suwardi dan Moekijat di atas, menekankan betapa pentingnya peranan pimpinan dalam menciptakan dan menegakkan kedisiplinan kerja bawahannya. Pimpinan dituntut untuk menjadi teladan dalam berperilaku, pelindung, dan tetap bersikap wajar dan manusiawi dalam memberikan hukuman kepada anak buahnya. Pendekatan yang humanitarian ini, akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kesadaran yang tinggi pada karyawan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan organisasi yang sudah ditetapkan.

2.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting dan mutlak harus diperhatikan oleh organisasi jika ingin menegakkan kedisiplinan kerja yang tinggi dan meningkatkan mutu kehidupan pegawai. Suradinata, (2003: 168), mengatakan bahwa:

"Disiplin merupakan ketaatan untuk mengikuti aturan yang menjadi tanggung jawab aparatur. Disiplin sangat berkaitan dengan kewenangan, apabila kewenangan tidak dijalankan dengan semestinya maka disiplin menjadi lenyap bersama-sama dengan tujuan yang ingin dicapai. Sementara Kompensasi yang berkaitan dengan *reward*, merupakan faktor yang sangat menentukan kelancaran dari kewenangan atau tugas yang harus dijalankan, karena manusia mempunyai kebutuhan materiil, spritual atau jasmani dan rohani".

Miles (1975: 129) menyebut kompensasi sebagai sistem *reward* atau imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya, serta diikuti mekanisme dan prosedur bagaimana imbalan didistribusikan. Menurut Miles bahwa dalam sistem imbalan terdapat struktur tugas dan prosedur secara luas yang memungkinkan organisasi melakukan penambahan, penghapusan atau penyesuaian segi-segi pekerjaan guna menambah ketertarikan pegawai secara intristik. Maka sistem

imbalan tidak hanya berwujud promosi dan peningkatan gaji atas dasar kecakapan, tetapi bagaimana basis sistem ini bisa dijamin.

Kompensasi erat kaitannya dengan kesejahteraan, yang menyangkut masalah pribadi dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku para karyawan dalam organisasi, kebutuhan-kebutuhan ini sebagian dapat berupa materi dan dapat berupa kebutuhan sosial dan psikologi (Kossen, 1996: 12).

Sedangkan Handoko (2001: 129), memberi definisi kompensasi ialah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi, sedang konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam suatu organisasi dibanding dengan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi.

Secara teori masalah kompensasi merupakan faktor yang sangat penting dan mutlak harus diperhatikan oleh organisasi jika ingin menegakkan kedisiplinan kerja yang tinggi atau meningkatkan mutu kehidupan kerja dengan baik. Siagian (1994: 254-257), mengatakan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan, sebagai berikut :

- Pertama,** Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi.
- Kedua,** Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi
- Ketiga,** Sitem imbalan yang mengandung prinsip keadilan.
- Keempat,** Menghargai perilaku positif.
- Kelima,** Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan.
- Keenam,** Pengendalian biaya.
- Ketujuh,** Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna.

2.3.1 Tujuan Kompensasi

Salah satu tujuan pemberian kompensasi yang sangat erat kaitannya dengan disiplin kerja adalah menghargai perilaku yang diinginkan (*reward desired behavior*), karena kompensasi dapat mendorong perilaku-perilaku pegawai yang diinginkan oleh organisasi, seperti prestasi kerja yang baik, kesetiaan, tanggung jawab dan perilaku yang lain yang dapat menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Menurut Walton (Kossen, 1996: 14) bahwa Kompensasi merupakan salah satu unsur penting yang dapat meningkatkan mutu kehidupan kerja karyawan. Secara lengkap Walton memberikan daftar ringkas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi mutu kehidupan kerja karyawan, yaitu :

1. Kompensasi yang memadai dan wajar,
2. Kondisi kerja yang aman dan sehat,
3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia,
4. Kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman,
5. Rasa ikut memiliki,
6. Hak-hak karyawan,
7. Ruang kehidupan kerja yang menyeluruh (pengaruh tuntutan-tuntutan pekerjaan pada kehidupan pribadi),
8. Relevansi sosial dari kehidupan kerja.

Jika dihubungkan dengan teori motivasi dari Maslow yang dikenal dengan lima tingkat kebutuhan (hirarkhi kebutuhan), maka tingkat kebutuhan paling dasar atau kebutuhan fisiologikal (pemenuhan sandang, pangan dan papan) yang berarti bahwa seseorang akan mau melakukan sesuatu bilamana kebutuhan tersebut telah dipenuhi lebih dulu. Secara lebih lengkap hirarkhi kebutuhan menurut Maslow (Siagian, 1994: 287) adalah :

1. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan,
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, fisiologikal dan intelektual,
3. Kebutuhan sosial,
4. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status,
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang, untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2.3.2 Jenis Kompensasi

Dilihat dari sifatnya Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri (gaji, tunjangan, kendaraan dinas, rumah dinas, uang cuti). Sedangkan Kompensasi tidak langsung terdiri dari (jaminan hari tua atau pensiun, jaminan tanggungan cacad, uang duka, jaminan perawatan-pengobatan) kompensasi tersebut disebut juga dengan kompensasi *natura* sedangkan kompensasi non finansial (kenaikan pangkat, senioritas, cuti, kewenangan untuk membuat keputusan, penguasaan informasi dan lain-lain) ini disebut dengan kompensasi *innatura*. (Sulistiyani,2004: 233).

Berdasarkan Undang-undang No.43 Tahun 1999, kompensasi yang diterima oleh pegawai negeri sipil, berupa kompensasi langsung dan imbalan tidak langsung terdiri dari :

1. Gaji Pokok

Gaji pokok yang sering disebut bayaran yang diterima seseorang, tidak termasuk unsur-unsur variabel dan tunjangan lainnya. (Amstrong dan Murlis,1995: 7). Sedangkan menurut Dessler (1984; 350), gaji adalah uang atau sesuatu yang diberikan kepada pegawai atas dasar waktu pelaksanaan pemberiannya yang dapat ditentukan atas dasar batasan minggu, bulan

atau tahun dan bukan berdasarkan perhitungan jam atau hari. Berdasarkan pasal 7 UU no.8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, gaji adalah sebagai balas jasa yang diberikan atau penghargaan atas hasil kerja seseorang.

2. Tunjangan

Selain gaji Pegawai Negari Sipil (PNS) mendapat berbagai jenis tunjangan. Tunjangan keluarga bagi yang menikah, meliputi tunjangan istri atau suami dan tunjangan anak, tunjangan pangan, dan tunjangan jabatan struktural dan fungsional.

3. Pensiun

Jenis kompensasi lain yang diterima setiap PNS dalam bentuk uang ialah pensiun. Uang pensiun dimaksudkan sebagai jaminan hari tua PNS, uang pensiun bisa dipahami sebagai balas jasa kepada PNS yang telah bertahun-tahun mengabdikan.

4. Cuti

Menurut Pasal 8 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 ditentukan bahwa setiap PNS berhak atas cuti. Dengan ketentuan ini bahwa setiap PNS bisa mendapat imbalan yang utuh meski tidak masuk ke kantor dengan alasan tertentu.

5. Perawatan

Bagi PNS yang mendapat kecelakaan ketika sedang menjalankan tugasnya, maka ia berhak memperoleh perawatan dan segala biaya perawatan. Apapun wujud biaya perawatan tersebut disalurkan dalam bentuk asuransi kesehatan dan seperti halnya uang pensiun, untuk penyelenggaraan asuransi kesehatan baik dalam bentuk iuran atau subsidi ditanggung oleh pemerintah.

6. Tunjangan cacad

PNS yang mendapat kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkan dirinya tidak bisa lagi bekerja, karena cacad jasmani dan rohani maka ia berhak memperoleh tunjangan bulanan yang memungkinkan ia hidup layak, disamping uang pensiun.

7. Uang Duka

Bagi PNS yang meninggal dunia ketika sedang melakukan pekerjaan dinas atau karena dinas, maka keluarganya apakah istri/suami/anak/ahli waris lainnya yang berhak mendapatkan uang duka. Uang duka ini tidak mengurangi pensiun dan hak-hak lainnya yang berhak diterimanya.

8. Pengobatan, Perawatan dan Rehabilitasi

PNS yang mengalami kecelakaan karena dinas atau menderita sakit karena dinas berhak memperoleh pengobatan, perawatan dan atau rehabilitasi atas biaya negara.

9. Rumah Dinas

Rumah dinas bisa berbentuk rumah jabatan, karena dinas diluar kota, atau ke daerah-daerah terpencil, dan tidak semua PNS bisa mendapat hak ini

10. Kendaraan Dinas.

Tidak semua PNS mendapat kendaraan dinas, baik berupa mobil atau sepeda motor. Beberapa PNS mendapat kendaraan dinas mengingat pertimbangan bahwa mobilitas kerja mereka yang tinggi.

Selain pendapatan yang diterima pegawai tersebut diatas, Pemerintah Daerah Kabupaten juga memberikan pendapatan lain berupa insentif lokal yang terdiri dari :

- a. Honorarium tim /panitia kegiatan,
- b. Insentif/perangsang income daerah,
- c. Operational income daerah,
- d. Extra fooding,
- e. Perjalanan dinas tetap,
- f. Uang lembur, dan
- g. Honor pengelolaan keuangan.

Imbalan-imbalan yang berupa kompensasi insentif daerah tersebut bagi pegawai di setiap daerah berbeda jumlah dan jenis imbalan yang diterima, hal itu sangat tergantung pada kemampuan dana keuangan yang berasal dari masing-masing Pendapatan Asli Daerah (PAD) Daerah Kabupaten/ Kota.

2.4 Disiplin

2.4.1 Pengertian Disiplin

Pada hakekatnya disiplin merupakan seperangkat aturan yang harus ditaati dalam setiap bentuk organisasi. Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 diungkapkan bahwa :

“Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja”.

Menurut Muchdarsyah (2000:146) disiplin didefinisikan secara berbeda-beda. Dari sejumlah pendapat disiplin dapat disarikan kedalam beberapa pengertian sebagai berikut :

1. Kata disiplin dilihat dari segi (terminologis) berasal dari kata latin "*discipline*" yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus*)

yaitu seorang yang belajar). Jadi secara etimologis terdapat hubungan pengertian antara *discipline* dengan *disciple* (Inggris yang berarti murid, pengikut setia, ajaran atau aliran)

2. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak, atau ketertiban dan efisiensi.
3. Kepatuhan atau ketaatan (*Obedience*) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.
4. Penghukuman (*punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*control behavior*).

Ensikolopedi Nasional Indonesia (1988: 372) disebutkan bahwa "Disiplin adalah suatu sikap yang menunjang kesediaan untuk menempati atau memenuhi dan mendukung ketentuan dan tata tertib, peraturan nilai serta kaidah yang berlaku".

Sedangkan menurut (Handoko,2001: 208) Disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dalam hal ini ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

- a. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai.
- b. Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Disiplin korektif sering berupa suatu bentuk hukuman yang disebut tindakan pendisiplinan.

Dalam hubungan ini (Siswanto,1988: 278) secara spesifik memberikan pengertian tentang disiplin kerja sebagai berikut :

"Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya".

Nitisemito (2000: 260) mengemukakan dua pengertian kedisiplinan, yakni dalam arti sempit dan arti luas.

“Dalam arti sempit dikatakan bahwa kedisiplinan adalah bilamana karyawan tersebut jarang absen dan datang serta pulang tepat pada waktunya. Sedangkan dalam arti luas kedisiplinan diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dikemukakan, bahwa disiplin pada hakekatnya adalah kepatuhan terhadap seperangkat aturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan pernyataan diatas, maka Suradinata,(2003:171) mengatakan bahwa:

“Suatu pekerjaan hanya dapat dilangsungkan dengan lancar, tertib dan semakin baik manakala aparatur mempunyai disiplin yang tinggi dan mematuhi secara cerdas segala ketentuan yang ada “ Tidak mungkin disiplin tanpa tertib dan tidak mungkin tertib tanpa disiplin” semuanya berputang kembali pada *inner heat* aparatur”.

Lebih tegas lagi (Tamim,2002) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap mental (aparatur negara) yang tercermin dalam perbuatan dan prilaku pribadi atau kelompok, berupa kepatuhan dan ketaatan terhadap hukum dan norma kehidupan bermasyarakat, berbangsa yang dilakukan secara sadar

2.4.2 Tujuan Disiplin

Tujuan disiplin tidak lepas dari tujuan pengembangan pegawai itu sendiri. Alhabsi (1981: 260), mengemukakan tujuan disiplin adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kecakapan ini akan berakibat pula meningkatkan produktifitas.
- b. Mempersiapkan pegawai untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, dan pegawai menyesuaikan pengembangan kemampuan untuk posisi yang lebih tinggi.

- c. Mempermudah pegawai untuk menyesuaikan diri dengan tujuan organisasi.
- d. Memperbaiki sikap dan tingkah laku pegawai.
- e. Mengurangi pengawasan, peningkatan kemampuan pegawai akan meningkatkan kemampuan di dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak memerlukan pengawasan.
- f. Mengurangi kemungkinan perpindahan pegawai keluar organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan peningkatan disiplin kerja pegawai pada hakikatnya adalah :

- a. Meningkatkan kesadaran pegawai, bahwa disiplin kerja besar nilainya dalam mensukseskan tujuan pemerintahan dan pembangunan.
- b. Merubah tingkah laku serta memupuk semangat kerja, sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih efisien.
- c. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, yakni dengan merealisasi kedua tujuan diatas baik bagi individu pegawai maupun masyarakat dan pemerintah.

Keuntungan yang dimaksud antara lain:

- a. Tingkat kepatuhan terhadap jam kerja selalu tepat.
- b. Tingkat absensi dalam masuk kerja baik.
- c. Bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugas.

2.4.3 Indikator Pengukuran Kedisiplinan Kerja

Untuk merumuskan secara tepat disiplin kerja yang baik merupakan hal yang sulit, karena disiplin kerja seharusnya didasarkan pada kesadaran diri sendiri bukan karena keterpaksaan. Indikator pengukuran kedisiplinan kerja adalah :

1. Absensi atau ketidak hadiran.

Ketidakhadiran (*absenteism*) adalah kegagalan untuk melapor pada waktu kerja (Panggabean, 2002 :149). Dengan kata lain ketidak hadiran merupakan kegagalan seorang pegawai untuk hadir di tempat kerja pada hari kerja. Ketidakhadiran berbeda dengan terlambat (*lateness*) atau lamban (*tardiness*) yang menunjukkan kegagalan untuk datang tepat waktu. Cara menghitung ketidak hadiran dengan membagi *time loss* yaitu jumlah hari-hari yang hilang dengan frekwensi, yaitu jumlah kehadiran selama satu periode.

$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah hari kerja yang hilang}}{\text{Jumlah hari kerja} + \text{Jumlah hari kerja yang hilang}} \times 100 \%$$

Menurut Long (1998:299) absensi dapat diklasifikasikan dalam empat katagori meliputi :

- a. Alpa yaitu ketidakhadiran tanpa alasannya,
- b. Ijin yaitu ketidakhadiran karena suatu sebab yang membutuhkan kesepakatan,
- c. Sakit yaitu ketidakhadiran karena adanya gangguan kesehatan,
- d. Cuti yaitu ketidakhadiran yang tidak melanggar aturan, sesuai dengan hak kepegawaiannya.

1. Adanya kelambanan-kelambanan kerja

Adanya kelambanan-kelambanan kerja diluar kebiasaan, dapat menunjukkan menurunnya disiplin kerja yang umumnya disebabkan oleh kemalasan pegawai. Bila kemalasan ini semakin berlarut-larut akan mengakibatkan menurunnya produktifitas kerja yang dihasilkan. Ferry (1988) menyatakan, "Pekerjaan terlambat, menunjukkan bahwa ketiadaan resfek bagi pihak lain, dan orang

tidak dapat bergantung pada pekerjaan yang bersangkutan. Kelambanan dan keterlambatan seakan-akan merupakan penyakit menular".

2. Terjadinya kesalahan-kesalahan kerja.

Sering terjadinya kesalahan-kesalahan kerja dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, mungkin juga disebabkan oleh faktor-faktor di luar manusianya seperti kesalahan dari sistem, kerusakan peralatan, dan sebagainya. Namun bila penyebabnya ternyata bukan faktor-faktor tersebut, maka organisasi perlu meneliti tenaga kerja yang bersangkutan, dimana kesalahan-kesalahan kerja tersebut mungkin terjadi karena tidak adanya ketenangan dalam bekerja atau karena mereka bosan dengan pekerjaannya.

2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja Pegawai

Disiplin kerja tercipta apabila ada keselarasan antara individu pegawai dan pimpinan serta lingkungan organisasi tempat mereka bekerja.. Menurut Gluek (1978: 703), ada dua macam faktor penting yang mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai yaitu faktor dari diri individu dan dari luar individu.

a. Faktor dari dalam diri individu :

1. Kepribadian adalah ciri khas yang dimiliki setiap individu, ada type kepribadian disiplin dan ada yang sebaliknya.
2. Usia mempengaruhi kedisiplinan, karena usia mencerminkan kematangan seseorang dalam mengambil sikap dan memahami tugas dan aturan-aturan
3. Pendidikan yang dimiliki individu, merupakan cermin dari proses belajar formal yang telah dilalui. Semakin lama proses belajar tersebut maka

semakin tinggi pengetahuan individu akan nilai-nilai yang dianut oleh tatanan organisasi.

4. Sikap dan pengalaman, sikap dapat menerima aturan-aturan akan menciptakan keharmonisan dalam organisasi. Pengalaman kerja yang cukup lama membuat pegawai dapat memahami apa yang dikehendaki dan tidak dikehendaki organisasi.

b. Faktor dari luar diri individu.

1. Sifat organisasi terbuka biasanya pada perusahaan-perusahaan swasta akan memungkinkan terjadinya proses kedisiplinan kerja yang tinggi, persaingan mencapai prestasi dan adanya imbalan yang memadai, berbeda dengan organisasi pemerintahan dimana pegawai tidak dihargai karena prestasinya, melainkan karena pangkat dan jabatan.
2. Gaya kepemimpinan, faktor gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi dapat tidaknya disiplin kerja diterapkan. Seorang pemimpin yang sangat pesimis akan membuat bawahannya cenderung melanggar peraturan yang berlaku, sedangkan pimpinan yang otoriter akan membuat bawahannya takut untuk melanggar peraturan namun akan berusaha untuk menciptakan kesempatan-kesempatan untuk melanggar peraturan yang berlaku.
3. Sifat kelompok kerja ada yang cenderung melanggar aturan, dan ada yang sebaliknya kelompok yang selalu patuh terhadap peraturan.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Black (1984: 151), hanya Black menambahkan faktor yang berasal dari diri individu yaitu aspek jenis kelamin. Menurut Black bahwa kecenderungan untuk melanggar peraturan-peraturan yang sering sekali dilakukan oleh karyawan pria daripada karyawan wanita.

Pendapat lain dikemukakan oleh (Nitisemito,2000: 200; Hasibuan, 2003: 214; Susanto,1997: 19-20 dan Flippo, 1994: 112). Dari para ahli tersebut dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu :

a. Kepemimpinan

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pimpinan akan dijadikan teladan dan panutan oleh pegawainya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, jujur, adil serta sesuai antara perkataan dan perbuatannya, dan memahami kebutuhan pegawainya berupa penghargaan, kondisi kerja yang baik. Dengan demikian diharapkan pegawai mampu meniru apa yang dilakukan oleh pimpinannya. Tetapi bila terjadi sebaliknya maka ketidak teraturan yang akan terjadi dalam organisasi atau bahkan kehancuran (Nitisemito,2000: 200)

b. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa, besarnya imbalan yang diterima minimal pegawai hidup layak. Dengan kelayakan hidup maka mereka akan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan mengurangi kesempatan pegawai untuk berusaha menutupi kekurangan biaya dengan bekerja ditempat lain. Pegawai yang memiliki dua atau lebih tempat kerja akan cenderung sering kali meninggalkan tempat kerjanya dan kurang memiliki loyalitas kerja

yang baik dan tidak optimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya (Nitisemito, 2000: 200).

- c. Budaya organisasi memberikan arah atau pedoman berperilaku didalam organisasi, individu sebagai anggota organisasi tidak dapat bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada, jika organisasi tidak mampu memberikan arah tujuan organisasi secara jelas kepada anggotanya, maka kemungkinan besar mereka akan bertindak semaunya tidak disiplin dalam menjalankan tugas yang menjadi kewajiban mereka. (Susanto, 1997: 19-20)

- d. Pemenuhan kebutuhan

Seorang pemimpin yang tanggap akan selalu sadar akan kebutuhan karyawannya dimasa mendatang. Kebutuhan-kebutuhan yang dibawa oleh individu ke dalam organisasi menjadi lebih jelas jika dikatakan dengan keinginan-keinginan tertentu misalnya penghargaan, kondisi kerja yang baik, pimpinan yang bijaksana dan adil. Menurut Flipppo (1994: 200) jika kebutuhan-kebutuhan ini diabaikan maka perilaku karyawan menjadi agresif, tidak disiplin hingga menggundurkan diri dari organisasi.

- e. Ketegasan dalam melaksanakan peraturan

Selama organisasi telah memiliki peraturan yang harus dipatuhi dan diketahui oleh pegawai. Bilamana terjadi pelanggaran terhadap peraturan tersebut harus dikenakan tindakan pendisiplinan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Selain tegas pelaksanaannya juga harus adil dalam memberikan memberikan balas jasa dan dispensasi, jangan sampai hanya pada salah satu pegawai saja, misalnya karena masih ada hubungan keluarga.

Hal ini akan menimbulkan rasa iri pada pegawai yang lain sehingga menyebabkan kedisiplinan yang ditegakkan menjadi kurang berhasil (Nitisemito,2000: 201).

f. Hubungan kemanusiaan

Hasibuan (2003: 212), mengatakan hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan kerja yang nyaman, dan akan memotivasi disiplin kerja yang baik. Hasibuan berpendapat bahwa hubungan kemanusiaan bila dikelola dengan baik, akan menciptakan kedisiplinan kerja pegawai.

g. Keadilan

Keadilan ini dijadikan dasar sebagai pemberian Kompensasi (balas jasa) maupun hukuman. Menurut Hasibuan (2003 :217), bahwa pimpinan yang cakap dalam memimpin akan selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena menyadari bahwa dengan keadilan yang baik maka akan tercipta suatu kedisiplinan yang baik pula.

2.4.5 Tindakan Disipliner

Tindakan pendisiplinan merupakan upaya untuk menghindari terjadinya pelanggaran-pelanggaran. Meskipun organisasi menginginkan agar pegawai bisa terintegrasi dengan tujuan organisasi, dengan memahami berbagai tingkah laku manusia, bukan berarti organisasi harus menuruti kehendak pegawai. Namun organisasi bertindak dilandasi dengan peraturan, organisasi pemerintah telah memiliki peraturan tentang hak dan kewajiban pegawai yang menjadi kesepakatan bersama, maka pelanggaran terhadap peraturan tersebut harus dikenakan tindakan pendisiplinan. Menurut Handoko,(2001: 208) Disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Dalam hal ini ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

- a. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai.

Sekalipun demikian keberhasilan penerapan pendisiplin preventiv terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, maka lebih lanjut Siagian mengatakan bahwa paling tidak ada tiga hal yang perlu perhatian organisasi yaitu :

- Pertama** : Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi.
- Kedua** : Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi.
- Ketiga** : Para karyawan menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Dalam hubungan ini, "Organisasi mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventiv dimana standar diketahui dan dipahami". Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah atau eratik. Disamping itu mereka perlu mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya (Handoko,2001:208)

- b. Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Disiplin korektif sering berupa suatu bentuk hukuman yang disebut tindakan pendisiplinan.

Dalam hal ini Siagian,1994:305, menegaskan bahwa :”Preventif korektif dilakukan jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner”.

Sasaran-sasaran dari tindakan disipliner hendaknya bersifat positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah atau melanggar. Ada beberapa sasaran tindakan pendisiplinan, seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2001:209). Sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelanggar,
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa,
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok supaya tetap konsisten dan efektif.

Agar tujuan pendisiplinan dapat tercapai, maka pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap, yakni mulai dari yang paling ringan hingga yang berat. Misalnya, seperti yang dikatakan oleh Siagian (1994: 306-307), yaitu :

- a. Peringatan lisan oleh atasan langsung,
- b. Pernyataan tertulis tidak puas oleh atasan langsung,
- c. Penundaan kenaikan gaji berkala,
- d. Penundaan kenaikan pangkat,
- e. Pembebasan dari jabatan,
- f. Pemberhentian sementara,
- g. Pemberhentian atas permintaan sendiri,
- h. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, dan
- i. Pemberhentian dengan tidak hormat.

2.4.6 Pedoman dalam Pendisiplinan

Pembinaan disiplin kerja pegawai ditujukan untuk memperbaiki efektifitas dan mewujudkan kemampuan kerja karyawan, mengurangi tindakan indiscipliner dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sebagaimana dikatakan oleh Proctor & Tarlon (Manulang, 1988: 159)

mengatakan bahwa :

“Pembinaan disiplin tenaga kerja berfungsi untuk menaikkan rasa kepuasan pegawai, mengurangi pemborosan, mengurangi ketidakhadiran atau absensi dan perputaran pegawai, memperbaiki metode dan mengurangi biaya lembur, mengurangi biaya pemeliharaan mesin, memperbaiki komunikasi, moral pegawai, meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai, menimbulkan kerja sama yang lebih baik.”

Karena Pembinaan disiplin tenaga kerja merupakan suatu kegiatan untuk mengarahkan dan mengembangkan kemampuan seseorang yang sudah dimiliki agar dapat menimbulkan kegairahan kerja dan rasa tanggung jawab (Nainggolan, 1984: 239).

Pembinaan disiplin kerja pegawai agar dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan organisasi, karena disiplin kerja harus ditumbuhkan dan berkembang atas dasar kesadaran individu pegawai, bukan atas keterpaksaan, maka tindakan pendisiplinan terhadap pegawai dimaksudkan sebagai upaya pembinaan.

Sebagaimana dikatakan oleh Ranupandojo (1993: 214), mengungkapkan berdasarkan pengalaman dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam tindakan pendisiplinan perlu dijalankan dengan memperhatikan beberapa pedoman seperti :

- a. Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi.
Artinya tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan dihadapan orang banyak. Hal ini akan memalukan bawahan yang ditegur (meskipun mungkin benar bersalah), sehingga bisa menimbulkan rasa dendam,
- b. Pendisiplinan haruslah bersifat membangun,
Artinya memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan saran, tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama,

- c. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera. Artinya jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya "terlupakan." Sewaktu kesalahan masih "segar" teguran akan lebih efektif daripada diberikan selang beberapa waktu,
- d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan. Artinya suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan "pilih kasih,"
- e. Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen,
- f. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali. Artinya tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap "membenci" bawahannya yang telah melakukan kesalahan. Rasa membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang disiplin kerja pegawai yang dikaitkan dengan budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi belum banyak dilakukan. Adapun kedisiplinan kerja pegawai berdasarkan kehadiran yang dikaitkan dengan system insentif sudah pernah dilakukan oleh Any Werdhiastutie (2004), dengan judul "Model pengukuran Prestasi kerja Berdasarkan Faktor Internal (kehadiran) sebagai Acuan Dalam Penentuan Insentif". Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah dalam pemberian insentif faktor kehadiran sangat menentukan keadilan pemberian insentif bagi pegawai, berdasarkan prestasi kerjanya yang dibuktikan dengan kehadiran yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas.

Salah satu hasil penelitian yang sedikit berhubungan, yaitu yang dilakukan oleh Hartanto (1987), yang mengkaji tentang kepatuhan, inovasi, dan kreativitas. Kesimpulan dalam penelitian tersebut bahwa untuk kondisi Indonesia, terdapat dua faktor utama yang sangat relevan (bermakna) terhadap kunci keberhasilan pembinaan disiplin kerja yaitu :

1. Hubungan interpersonal berdasarkan rasa saling percaya dan keterbukaan yang tulus,
2. Menciptakan suatu tatanan organisasi yang memungkinkan tumbuhnya kultur yang serasi dengan tata nilai para pekerja.

Lebih jauh dikemukakan bahwa dalam upaya ini pimpinan organisasi memegang peranan yang kritikal dalam penciptaan dan pembinaan kultur organisasi, untuk itu diperlukan pimpinan yang peka terhadap kebutuhan bawahannya dan mau secara aktif mencari umpan balik dari bawah.

Disiplin kerja itu akan tercermin oleh kepatuhan yang tulus dari bawahan atas aturan organisasi dan pengarahan dari atasan. Kepatuhan yang tulus bersifat proaktif, artinya bawahan akan secara aktif berusaha mentaati peraturan yang ada dan bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.



BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

BAB 3

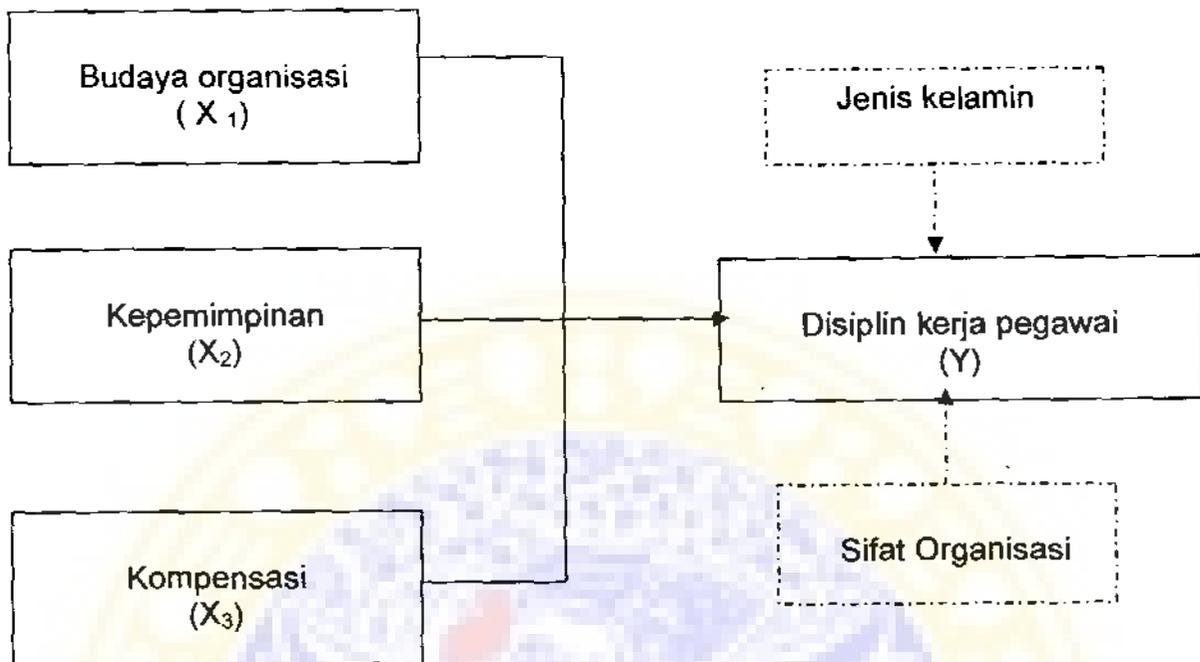
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

a. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini yang akan dijelaskan adalah hubungan atau pengaruh Budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai pada suatu organisasi, sedangkan variabel luar yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu jenis kelamin dan sifat organisasi tidak diteliti.

Budaya organisasi adalah berupa norma dan aturan serta nilai budaya, yang merupakan kesepakatan bersama yang tercermin dalam visi dan Misi organisasi, kesedian menerima resiko, dan keharmonisan hubungan antar pegawai. Kepemimpinan adalah atasan langsung yang memiliki sikap keteladanan dan memiliki kemampuan mempengaruhi bawahannya untuk berkerja dan berperilaku sesuai aturan, sedangkan Kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh pegawai sesuai dengan pangkat dan jabatannya, dan sesuai dengan pengorbanannya terhadap organisasi, semua variabel dan indikator dalam penelitian ini berdasarkan kondisi pada lokasi penelitian dan kemampuan peneliti.

Berdasarkan kerangka teori yang ada, maka kerangka konseptual disajikan dalam gambar berikut:



3.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka teori serta kerangka konseptual maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :
Ada pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan dan parsial terhadap disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.



BAB 4

METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan dan jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu menjelaskan pengaruh beberapa variabel yang sudah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatif yaitu menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru Kalimantan Selatan. Penelitian dilakukan pada bulan Maret 2005.

4.3. Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru berjumlah 136 orang, kecuali Sekretaris Daerah, Assisten Tata Praja (Ass,I), Asisiten Perekonomian dan Pembangunan (Ass,II), dan Assisten Administrasi (Ass,III), tidak menjadi sampel penelitian ini.

Sampel penelitian ini berjumlah 132 orang yaitu 10 orang Kepala Bagian, 33 orang Kepala Sub Bagian, dan 89 orang Staf pelaksana.

4.4 Metode Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *sensus* yaitu menggunakan sampel total populasi, dimaksudkan untuk mendapat gambaran yang lebih representatif, sehingga data yang diperoleh mendekati nilai sesungguhnya.

4.5 Variabel Penelitian

4.5.1 Klasifikasi Variabel

Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dibedakan sebagai berikut :

- a. Variabel bebas (X) terdiri dari variabel budaya organisasi, variabel kepemimpinan dan variabel kompensasi.
- b. Variabel terikat Y yaitu Kedisiplinan kerja.

4.5.2 Definisi operasional Variabel

Untuk memperjelas variabel yang diteliti, maka dapat dijelaskan konsep dan definisi operasional masing-masing variabel yang terdiri dari variabel Budaya organisasi (X_1), variabel Kepemimpinan (X_2), variabel Kompensasi (X_3) dan variabel Disiplin kerja (Y).

1. Budaya organisasi (X_1)

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan, yang diterima secara bersama-sama oleh anggota organisasi yang mampu mengarahkan anggota untuk mencapai tujuan, dengan Indikator sebagai berikut :

- a. Visi adalah tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi, dan dipegang teguh oleh individu/pegawai.
- b. Hubungan antar manusia adalah sikap menjunjung tinggi harkat kemanusiaan diantara sesama pegawai.
- c. Tindakan berisiko adalah kemampuan menerima kondisi yang sulit, dalam melaksanakan tugas.

2 .Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan atasan langsung untuk mempengaruhi dan mengarahkan individu bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan peraturan, dan melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan, dengan indikator sebagai berikut :

- a. Keteladanan adalah kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan bawahannya dalam bertindak, berperilaku dan bekerja sesuai dengan aturan organisasi.
- b. Kemampuan teknis pekerjaan adalah kemampuan pimpinan menyelesaikan secara teknis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan yang menjadi tanggung jawab bawahannya.
- c. Komunikasi adalah kemampuan pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya, dalam hubungan kerja maupun hubungan individu.

3. Kompensasi

Kompensasi adalah semua imbalan yang diterima pegawai, secara layak dan adil sesuai dengan pengorbanan yang diberikan. Indikator kompensasi yang akan dianalisis adalah :

- a. Kelayakan adalah kompensasi yang diterima pegawai yang dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.
- b. Keadilan adalah besarnya kompensasi yang diterima pegawai sesuai dengan pengorbanannya (prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pegawai).

4. Variabel Disiplin kerja (Y)

Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak, dengan indikator sebagai berikut ::

- a. Ketaatan terhadap peraturan adalah kepatuhan pegawai pada tata tertib kerja.
- b. Keterlambatan kerja adalah kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tidak tepat waktu.
- c. Sanksi terhadap pelanggaran adalah sanksi berupa teguran dan hukuman terhadap pegawai yang melanggar peraturan organisasi.

4.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, berupa seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis dengan alternatif jawaban yang tersedia beserta identitas responden.

4.6.1. Penentuan Skor

Setiap pernyataan dalam kuesioner diberi range skor antara 0 sampai dengan 4, dengan perincian sebagai berikut :

No	Item Pernyataan	Favourable	Unfavourable
1.	Sangat Baik	4	0
2	Baik	3	1
3	Ragu-ragu	2	2
4	Tidak baik	1	3
5	Sangat Tidak Baik	0	4

Pernyataan favorable (pernyataan positif) merupakan pernyataan yang mempunyai skor tinggi pada jawaban sikap baik atau puas. Sedangkan pernyataan unfavorable (pernyataan negatif) mempunyai skor rendah pada jawaban sikap tidak baik atau tidak puas.

4.7 Validitas Instrumen Penelitian

Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono,2003: 137).

Pengujian validitas dilakukan sebelum penelitian (*pretest*) dengan tujuan untuk penyempurnaan kuesioner. Pengujian validitas dilakukan terhadap 30 orang responden dilingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Kotabaru.

Dinas Kesehatan Kabupaten Kotabaru memiliki karakteristik yang hampir sama dengan lokasi penelitian sehingga mendukung untuk dijadikan lokasi *pretest*.

4.7.1 Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas merupakan petunjuk sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama (Sugiyono,2003: 137). Dari item-item yang valid dilakukan uji reliabelitas dan dianalisa menggunakan uji *alpha Cronbach* jika sig. *alpha Cronbach* $\leq 0,1$ maka variabel tersebut dinyatakan reliabel.

4.8 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat digolongkan sebagai berikut :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh dari responden. melalui kuisisioner. Kuisisioner dilakukan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian ini serta data diri dan disiplin kerja responden.
- b. Data sekunder merupakan data yang diterbitkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru. Sumber data yang diperoleh meliputi

data presensi, data Pegawai dan data pendukung lain yang diperoleh dari sumber lain yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

4.9 Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara :

- a Observasi, yaitu pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap disiplin masuk dan pulang kerja serta penyelesaian tugas pekerjaan masing-masing pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten kotabaru, untuk memperoleh data tentang disiplin kerja pegawainya.
- b Interview, pengumpulan data dengan cara wawancara dan penyebaran kuesioner dengan para responden, yang dilakukan secara langsung oleh peneliti untuk memperoleh data primer yang berkaitan dengan disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.

4.10 Metode Analisis Data

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda.

Menurut Arcana (1996: 113), analisis linier berganda bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat Y dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan Y = variabel terikat (disiplin kerja)

b_0 = konstanta

b_1 = koefisien regresi pengaruh variabel X_1

b_2 = koefisien regresi pengaruh variabel X_2

b_3 = koefisien regresi pengaruh variabel X_3

X_1 = variabel budaya organisasi

X_2 = variabel kepemimpinan

X_3 = variabel kompensasi

Sedangkan persamaan regresi linier berganda dengan menggunakan nilai Beta (tanpa konstanta) dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan Y = Variabel terikat (Disiplin kerja)

b_1 = koefisien regresi pengaruh variabel X_1

b_2 = koefisien regresi pengaruh variabel X_2

b_3 = koefisien regresi pengaruh variabel X_3

4.11. Uji Persyaratan Regresi Linier berganda

Dalam model regresi linier berganda terdapat 3 persyaratan yang harus dipenuhi yaitu :

1. Tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas.
2. Varian dari semua kesalahan pengganggu adalah sama (homokedastis).
3. Tidak terjadi otokolerasi antar kesalahan-kesalahan pengganggu (hanya digunakan untuk data yang bersifat *time series*).

4.11.1. Pengujian Gejala Multikolinearitas

Uji gejala multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang signifikan antar masing-masing variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan indikasi nilai VIF.

Uji gejala multikolinearitas dimaksudkan untuk lebih mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel dalam model regresi. Hakim (2002:314) menyebutkan angka VIF toleransi untuk terhindar dari gejala multikolinearitas ini antara 1-5.

4.11.2. Pengujian Gejala Heteroskedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebasnya. Jika terjadi gejala heteroskedastisitas pada model yang digunakan, berarti tidak terjadi hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas sehingga variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebasnya.

Gejala heteroskedastisitas ini diketahui dengan menggunakan analisis metode korelasi *Rank Spearman*. Jika nilai signifikansi pada hasil korelasi lebih besar dari 0,1 ($p > 0.1$) maka dapat dikatakan item bebas dari gejala heteroskedastisitas atau terjadi homokedastisitas.

4.11.3. Pengujian Gejala Autokorelasi

Pengujian gejala autokorelasi dilakukan untuk mengetahui tidak terjadi otokorelasi antar kesalahan-kesalahan pengganggu, hanya digunakan untuk data yang bersifat *time series*.



BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

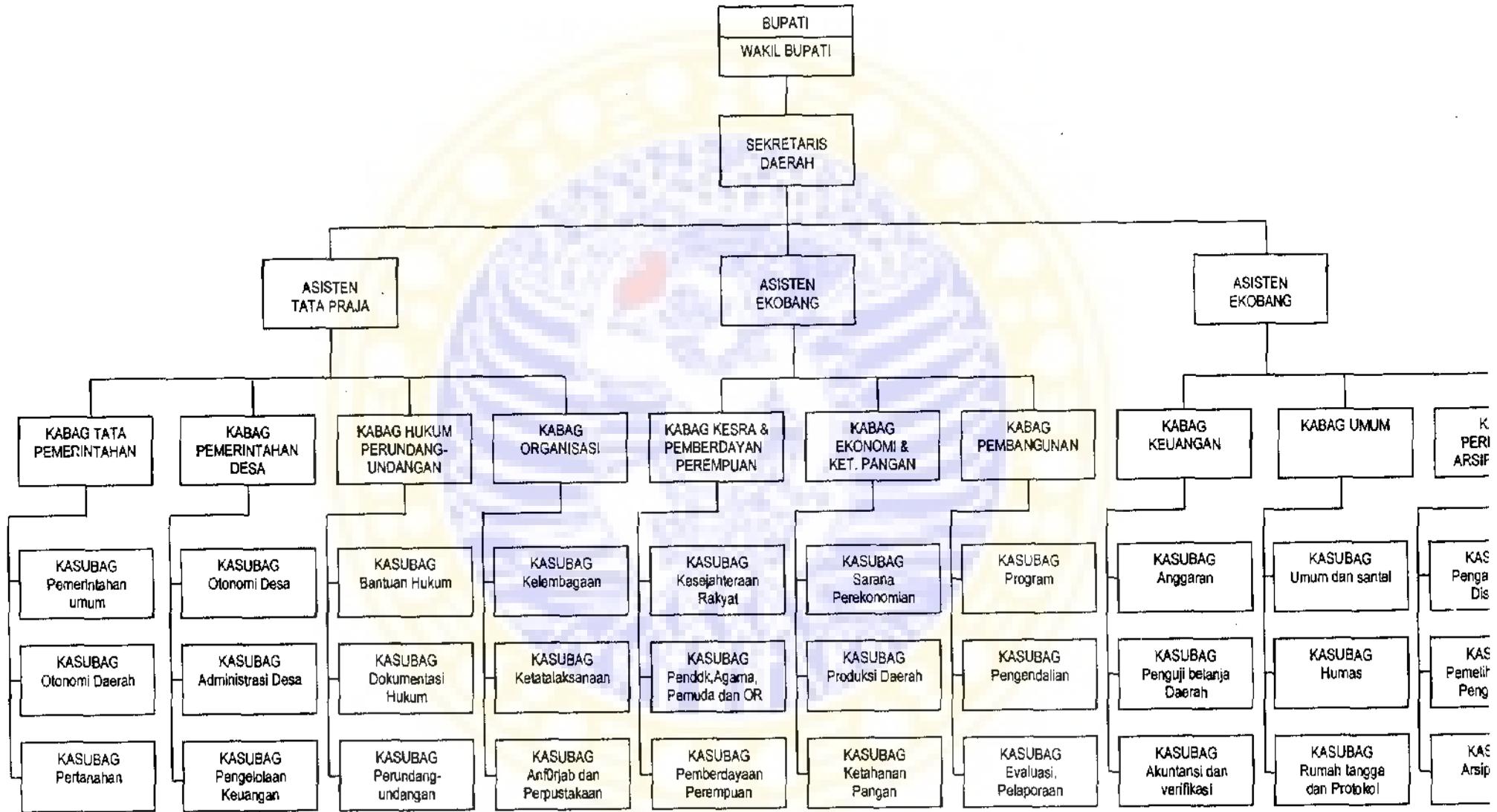
Kabupaten Kotabaru merupakan salah satu Kabupaten di Propinsi Kalimantan Selatan yang secara geografis terletak antara $3^{\circ}10'$ – $4^{\circ}20'$ Lintang Selatan dan $115^{\circ}56'$ - $116^{\circ}30'$ Bujur Timur dengan proyeksi UTM Y =9.667.700m,X =332.600m. Kabupaten Kotabaru yang terletak disebelah tenggara Provinsi Kalimantan Selatan ini memiliki luas wilayah 9.422,73 Km² atau $\frac{1}{4}$ luas Provinsi Kalimantan Selatan, yang sebagian besar wilayahnya terdiri dari kepulauan dan sebagian daratannya terletak dipulau Kalimantan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kotabaru Nomor 08, Tahun 2004 Tentang Pembentukan Struktur Organisasi Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Kotabaru, Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah dengan membawahi tiga Asisten yaitu Asisten Tata Praja, Asisten Perekonomian dan Pembangunan , Asisten Administrasi,.

Asisten tata praja membawahi empat Kepala bagian (kabag) yang terdiri dari Kabag Tata Pemerintahan , Kabag Pemerintahan Desa, Kabag Hukum dan Perundang-undangan, dan Kabag Organisasi, Asisten Perekonomian dan Pembangunan membawahi tiga Kepala Bagian yaitu, Kabag Kesra & Pemberdayaan Perempuan, Kabag Ekonomi dan Ketahanan Pangan, Kabag Pembangunan. Sedangkan Asisten Administrasi membawahi tiga bagian, Kabag

Keuangan, Kabag Umum, dan Kabag Perlengkapan dan Arsip Daerah
sebagaimana bagan struktur Organisasi berikut ini :





Gambar 5.1. Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru
 Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru

5.1 Gambaran umum Kondisi Lokasi Penelitian

Disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru (Setda) sangat dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu, dan dari luar diri individu. faktor yang berasal dari diri individu yaitu kepribadian sebagian individu yang cenderung kurang disiplin yang dipengaruhi oleh faktor usia dan latar belakang pendidikan responden yang sebagian besar masih berusia muda dan berpendidikan SLTA dan SLTP sehingga kematangan dalam mengambil sikap dan memahami tugas dan aturan masih rendah.

Selain faktor usia dan pendidikan juga faktor lainnya yang sangat besar pengaruhnya adalah faktor dari luar diri individu yaitu faktor kepemimpinan, ketaladan pimpinan sangat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang menjadi pegangan pegawai dalam bekerja berupa tujuan dan sasaran yang jelas mengenai apa yang ingin dicapai dalam jangka menengah dan jangka panjang belum dipahami semua pegawai, hal ini tergambar pada belum adanya Renstra Sekda.

5.2 Gambaran umum Responden Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru berjumlah 132 orang, yang terdiri dari 10 orang Pejabat Esselon III yaitu Kepala Bagian (Kabag), dan 33 orang Pejabat Esselon IV yaitu Kepala Sub Bagian (Kasubag) serta 89 orang Staf pelaksana, yang dilihat dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan pemegang jabatan.

5.3 Karakteristik Responden

5.3.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin.

Dari jumlah responden yang diteliti yaitu 132 orang dengan rincian data jenis kelamin sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.1

RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

No	JENIS KELAMIN	FREKWENSI	PERSENTASE (%)
1	Laki-laki	98	74,5
2	Perempuan	34	25,5
	J u m l a h	132	100

Sumber : Bagian ORTAL SETDA Kotabaru, 2005.

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak yaitu 74,5 %, dan responden perempuan hanya ada 25,5 % dari jumlah seluruh responden.

5.3.2 Responden berdasarkan usia

Jumlah responden berdasarkan usia dalam penelitian ini ternyata hampir berimbang kecuali pada katagori responden yang berusia kurang dari 30 tahun dan responden yang berusia diatas 50 tahun, sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 5.2
RESPONDEN BERDASARKAN USIA

No	USIA	FREKWENSI	PERSENTASE (%)
1	< 30 Tahun	18	13,63
2	30 - 35 Tahun	33	25,00
3	36 - 40 Tahun	24	18,18
4	41 - 45 Tahun	22	16,66
5	46 - 50 Tahun	19	14,39
6	> 50 Tahun	16	12,13
	J u m l a h	132	100

Sumber : Bagian ORTAL SETDA Kotabaru, 2005.

Tabel diatas secara persentase menunjukkan bahwa responden yang berusia kurang dari 30 tahun ada 13,63 %, berusia 30 sampai 35 tahun 25.% dari jumlah responden, dan mereka yang berusia 36 sampai 40 tahun berjumlah 18,18 %, sedangkan responden yang berusia 41 sampai 45 tahun ada 16,66 %, dan 14,39 % adalah mereka yang berusia 46 sampai 50 tahun, serta responden yang berusia lebih dari 50 tahun dengan persentase paling rendah yaitu 12,13 % saja.

5.3.3 Responden berdasarkan Pendidikan

Responden yang Pegawai Sekretariat Dearah Kabupaten Kotabaru ini dengan latar belakang pendidikan sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.3
RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN

No	PENDIDIKAN	FREKWENSI	PERSENTASE (%)
1	SLTP	17	12,90
2	SLTA	66	50,00
3	D3	6	4,54
4	S1	29	21,96
5	S2	14	10,60
	Jumlah	132	100

Sumber : Bagian ORTAL SETDA Kotabaru, 2005.

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan mayoritas pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru sebagai responden adalah SLTA dengan jumlah persentase 50,00 %, dan pada urutan terbanyak kedua adalah S1 dengan persentase 21,96 %, sedangkan dengan latar belakang pendidikan S2 ada 10,60 % dari jumlah responden, sedangkan urutan terendah adalah responden dengan latar belakang D3 berjumlah 4,54 %, dan urutan terendah latar belakang pendidikan responden adalah SLTP berjumlah 12,90 % dari jumlah responden seluruhnya.

5.3.4 Responden berdasarkan Jabatan

Responden yang berjumlah 132 orang yang memangku jabatan hanya ada 43 orang yang terdiri dari Jabatan Esselon III yaitu Jabatan Kepala Bagian yang berjumlah 10 orang, dan Jabatan Esselon IV yaitu Jabatan Kepala Sub Bagian berjumlah 33 orang, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5.4
RESPONDEN BERDASARKAN JABATAN

No	TINGKAT ESSELON	PEJABAT		PERSENTASE (%)
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN	
1.	III	10 Orang	-	23,3
2	IV	28 Orang	-	65,1
3	IV	-	5 Orang	11,6
	Jumlah	38 Orang	5 Orang	100

Sumber : Bagian ORTAL SETDA Kotabaru, 2005.

Data pemegang jabatan responden tersebut diatas menunjukkan bahwa diantar 38 jabatan struktural yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru masih didominasi oleh responden laki-laki, sebagaimana nampak pada jabatan eselon III yang berjumlah 10 jabatan yang semuanya dijabat oleh pegawai laki-laki, sedangkan untuk jabatan eselon IV yang berjumlah 33 jabatan responden perempuan hanya menduduki 5 jabatan struktural yang ada.

5.4 Deskripsi Variabel Penelitian

5.4.1 Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya organisasi dalam penelitian ini dengan indikator visi organisasi, hubungan antar manusia dan tindakan beresiko dengan 6 item pertanyaan diantaranya ada 1 item yang tidak valid yaitu item 4 dengan pernyataan Apakah hubungan kemanusiaan antar pegawai terjalin harmonis dan dipatuhi dengan baik oleh semua pegawai.

a. Visi Organisasi

Indikator Visi Organisasi terdiri dari 2 item pertanyaan untuk item memegang teguh visi organisasi dalam bekerja oleh responden ($X_{1,1}$), diperoleh jawaban selalu memegang teguh sebanyak 29 orang (22,0%), 96 orang (72,07%) menjawab memegang teguh, menjawab ragu-ragu 3 orang (2,03%) dan menjawab tidak memegang teguh sebanyak 4 orang (3,00%), dari data tersebut bahwa visi organisasi dipegang teguh oleh sebagian besar responden yaitu 72,07%.

Item pertanyaan tentang visi organisasi sebagai panduan perilaku ($X_{1,2}$), diperoleh jawaban sangat dapat diterima oleh responden sebanyak 11 orang (8,03%), dapat diterima sebanyak 112 orang (84,08%), sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu ada 5 orang (3,08%), dan responden yang tidak menerima ada 4 orang (3,00%), sebagaimana tersebut dalam tabel di bawah ini :

Tabel 5.5

SKOR JAWABAN INDIKATOR VISI ORGANISASI

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Visi Organisasi	$X_{1,1}$	29	22,0	96	72,7	3	2,03	4	3,00	-	-
	$X_{1,2}$	11	8,03	112	84,08	5	3,08	4	3,00	-	-

b. Hubungan antar Manusia.

Hubungan antar pegawai dalam organisasi terdiri dari 2 item pertanyaan namun hanya 1 item yang valid yaitu pada (X_{1,3}), yaitu norma mau diatur dan mengatur dijawab responden dengan Sangat diterima ada 8 orang (6,01 %), dan diterima ada 113 orang responden (85,06 %), dijawab oleh 6 orang responden dengan ragu-ragu (4,05 %), dan dijawab dengan tidak diterima oleh 4 orang (3,00 %), dan dijawab oleh 1 orang responden dengan jawaban tidak diterima (0,08 %). Sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 5.6

SKOR JAWABAN INDIKATOR HUBUNGAN ANTAR MANUSIA

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Hubungan antar manusia	X _{1,3}	8	6,01	113	85,06	6	4,05	4	3,00	1	0,08

c. Tindakan beresiko.

Indikator ketiga yaitu tindakan beresiko sebagaimana item (X_{1,5}) yaitu kesiapan responden menerima resiko jika organisasi menghadapi masalah dijawab 27 responden (20,05 %) dengan Selalu siap, 66 orang responden (50,00 %) menjawab siap menerima resiko, dan 7 responden (5,03 %) ragu-ragu, sedangkan 32 orang responden (24,02 %) menjawab tidak siap menerima resiko jika organisasi menghadapi masalah.

Tindakan mutasi pegawai sering meresahkan bagi mereka yang biasa duduk di jabatan strategis, namun menguntungkan bagi mereka yang

mendapat promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, namun semua harus diterima pegawai sebagai resiko, sebagaimana pada item (X_{1.6}), ada 16 orang (12,01%) menjawab selalu menerima, dan 111 orang responden (84,01 %) menerima resiko mutasi tersebut sebagai bukti loyalitas terhadap organisasi, dan 2 orang responden (1,05 %) menjawab ragu-ragu, ada 3 orang responden (2,03 %) menjawab tidak menerima, sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.7

SKOR JAWABAN INDIKATOR TINDAKAN BERESIKO.

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Tindakan beresiko	X _{1.5}	27	20,05	66	50,00	7	5,03	32	24,02	-	-
	X _{1.6}	16	12,01	111	84,01	2	1,05	3	2,03	-	-

5.4.2 Variabel Kepemimpinan .

Variabel Kepemimpinan sebagai variabel bebas kedua (X₂) dalam penelitian ini, memiliki 3 Indikator yang tercakup dalam 11 item pertanyaan, dan 1 item tidak valid yaitu item 6 dengan pertanyaan Dalam memberikan perintah apakah pimpinan selalu menyampaikan dengan baik kepada bawahan.

a. Keteladanan Pimpinan terhadap bawahannya.

Responden yang berjumlah 132 orang menanggapi pertanyaan mengenai keteladanan pimpinan sebagaimana pada item (X_{2,1}) ada 21 orang (15,09 %) responden menjawab bahwa perilaku pimpinannya

sangat teladan, dan 99 responden (75,00 %) menjawab bahwa perilaku pimpinannya teladan, 6 orang (4,05 %) menjawab ragu-ragu, responden yang menjawab pimpinannya kurang teladan ada 5 orang (3,08 %), dan yang menjawab perilaku pimpinannya sangat kurang teladan ada 1 orang (0,08 %).

Pernyataan responden bahwa ketepatan waktu pimpinan datang ke kantor setiap hari ($X_{2,2}$) selalu tepat waktu dijawab oleh 25 orang (18,09 %), dan tepat waktu dijawab oleh 94 responden (71,02 %), sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu ada 6 orang (4,05 %), yang menjawab pimpinannya datang ke kantor tidak tepat waktu ada 7 responden (5,03 %).

Pada saat pulang kantor pimpinan ($X_{2,3}$) selalu pulang terakhir dijawab oleh 28 responden (21,02 %), pimpinan yang tepat waktu dijawab oleh 82 orang (62,01 %), sedangkan yang menjawab ragu-ragu ada 6 responden (4,05 %), dan responden yang menjawab pimpinannya pulang kantor tidak tepat waktu (lebih dulu) ada 16 jawaban (12,01 %).

Tanggapan responden terhadap pimpinannya dalam bekerja (ulet dan pekerja keras) sehingga patut dicontoh ($X_{2,5}$), dijawab sangat patut dicontoh ada 12 orang (9,01 %), dan patut dicontoh dijawab oleh 112 orang responden (84,08 %), dan ada 4 orang (3,00 %) menjawab ragu-ragu, dan 4 orang responden (3,03 %) yang menjawab bahwa pimpinannya tidak patut dicontoh.

Keramahan sikap pimpinan terhadap bawahannya ($X_{2,9}$) dijawab oleh 35 orang (26,05 %) bahwa pimpinannya sangat ramah, yang menjawab bahwa pimpinannya ramah ada 94 responden (71,02 %), dan

responden yang menjawab pimpinannya tidak ramah ada 3 orang (2,03 %).

Sikap pimpinan menegur bawahan yang melakukan kesalahan ($X_2,10$), 12 responden (9,01 %) menjawab dalam menegur bawahan yang melakukan kesalahan dengan sangat baik, ada 102 orang (77,03 %) menjawab baik, sedangkan 1 (0,08 %) responden menjawab ragu-ragu, ada 16 orang (12,01 %) responden ini menjawab pimpinannya dalam menegur bila bawahan melakukan kesalahan dengan cara tidak baik, dan 1 orang (0,08 %) menjawab sangat tidak baik, sebagaimana dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.8

**SKOR JAWABAN INDIKATOR KETELADANAN
PIMPINAN TERHADAP BAWAHAN**

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Keteladanan Pimpinan terhadap bawahan	$X_2, 1$	21	15,09	99	75,00	6	4,05	5	3,08	1	0,8
	$X_2, 2$	25	18,09	94	71,02	6	4,05	7	5,03	-	-
	$X_2, 3$	26	21,02	82	62,01	6	4,05	16	12,01	-	-
	$X_2, 5$	12	9,01	112	84,08	4	3,00	4	3,03	-	-
	$X_2, 9$	35	26,05	94	71,02	-	-	3	2,03	-	-
	$X_2, 11$	17	12,09	112	84,08	2	1,05	1	0,80	-	-

a. Kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tugas.

Pimpinan sebagai atasan langsung dalam bekerja dituntut mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dan profesional, sehingga dapat menjadi panutan bawahannya, Indikator Kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tugas pada item ($X_2,4$) ada 13 responden

(9,08 %) menyatakan bahwa pemimpinnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sangat profesional. dan 103 orang (78,00 %) menyatakan pemimpinnya Profesional, sedangkan 7 (5,03 %) orang responden menyatakan sikap ragu-ragu dalam jawabannya, dan 9 responden (6,08 %) menyatakan pemimpinnya tidak profesional.

Pada item ($X_{2,8}$) yaitu sikap pimpinan terhadap bawahan yang kesulitan menyelesaikan tugasnya, dijawab oleh 24 responden (18,02 %) bahwa pemimpinnya sangat membantu, sedangkan 106 pegawai (80,03 %) menyatakan pimpinan mereka membantu kesulitan bawahannya, dan ada 2 orang responden (1,05 %) menyatakan pemimpinnya tidak membantu mengatasi kesulitannya dalam bekerja, sebagaimana dalam tabel di bawah ini :

Tabel 5.9

**SKOR JAWABAN INDIKATOR KEMAMPUAN
PIMPINAN MELAKSANAKAN TUGAS.**

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Kemampuan Pimpinan melaksanakan tugas.	$X_{2,4}$	13	9,08	103	78,00	7	5,03	9	6,08	-	-
	$X_{2,8}$	24	18,02	106	80,03	-	-	2	1,05	-	-

c. Kemampuan Pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan

Kemampuan pimpinan berkomunikasi dengan baik sangat diperlukan dan berpengaruh terhadap bawahannya, sebagaimana Indikator ketiga pada variabel (X_2) Pada jawaban item ($X_{2,7}$) yaitu

kemampuan pimpinan menjadi penghubung terhadap pegawai yang berselisih diperoleh data 39 responden (29,05 %) menjawab pimpinan sangat membantu menjadi penghubung antar pegawai yang berselisih, 77 responden (58,03 %) menjawab membantu, serta 9 orang (6,08 %) menyatakan ragu-ragu, dan 7 orang (5,03 %) menjawab pimpinannya tidak membantu menjadi penghubung pada saat pegawai berselisih.

Pernyataan Frekwensi komunikasi pimpinan dengan bawahan pada jam kerja ($X_{2,10}$) dijawab oleh 12 responden (9,01 %) dengan jawaban sangat sering, 102 responden (77,03 %) menjawab sering berkomunikasi, dan yang menjawab ragu-ragu ada hanya 1 orang responden (0,08 %), sedangkan 16 orang responden(12,01 %) menjawab jarang berkomunikasi dengan pimpinannya pada jam kerja dan dijawab sangat jarang berkomunikasi dengan pimpinan oleh 1 orang (0,80 %) sebagaimana dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.10

**SKOR JAWABAN INDIKATOR KEMAMPUAN PIMPINAN
BERKOMUNIKASI DENGAN BAWAHAN**

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Kemampuan Pimpinan berkomunikasi dengan bawahan.	$X_{2,7}$	39	29,05	77	58,03	9	6,08	7	5,03	-	-
	$X_{2,10}$	12	9,01	102	77,03	1	0,80	16	12,01	1	0,8

5.4.3 Variabel Kompensasi

Variabel Kompensasi sebagai variabel ketiga dalam penelitian ini dengan 2 indikator yaitu kelayakan dan keadilan imbalan yang diterima pegawai, ada 9 item pertanyaan diantaranya ada 1 item yang tidak valid yaitu item 7. dengan pernyataan adakah organisasi menerapkan program rekreasi yang dananya dari organisasi.

a. Kelayakan imbalan yang diterima pegawai dalam memenuhi kebutuhannya.

Indikator kelayakan imbalan yang diterima pegawai dalam memenuhi kebutuhannya dengan 4 item pertanyaan dan 1 item tidak valid yaitu item 9, pada item 1 ($X_{3.1}$) ada 57 responden (43,02 %) menyatakan bahwa gaji yang diterima sudah memenuhi kebutuhan biaya hidup sehari-hari sesuai dengan standard hidup berdasarkan pangkat dan jabatan, 2 orang responden (1,05 %) menjawab ragu-ragu, sedangkan 70 responden (53,00 %) menjawab tidak memenuhi dan hanya 3 orang (2,03 %) mengatakan gaji yang mereka terima sangat tidak memenuhi untuk biaya hidup sehari-hari.

Pada item 3 ($X_{3.3}$) responden menjawab untuk kebutuhan tempat tinggal yang sehat dari gaji yang mereka terima, dengan jawaban mampu ada 42 responden (31,08 %), 10 orang responden (7,06 %) menjawab ragu-ragu, sedangkan 62 responden (47,00 %) menjawab gaji yang mereka terima tidak mampu untuk kebutuhan

tempat tinggal yang sehat, dan sisanya 18 responden (13,06 %) dengan jawaban sangat tidak mampu.

Pernyataan kemampuan pegawai beraktualisasi diluar jam kerja untuk meningkatkan pendapatan apakah didukung oleh organisasi dengan ketrampilan dan pelatihan ($X_{3,6}$), 2 orang responden (1,05 %) menyatakan selalu mendukung, dan 71 responden (53,08 %) bahwa organisasi mendukung, ada 13 responden (9,08 %) menjawab ragu-ragu, sedangkan 39 orang (29,05 %) menjawab organisasi tidak mendukung, serta 7 orang responden (5,03%) menyatakan tidak pernah didukung organisasi.

Pernyataan item 9 apakah organisasi membantu kebutuhan dana perumahan dan seluruh pegawai berhak mendapatkan, dijawab oleh 36 responden (27,03 %) organisasi membantu, dan 10 orang (7,06 %) menjawab ragu-ragu, sedangkan 75 responden (56,08 %) menjawab tidak pernah dibantu, dan 11 orang responden (8,03%) dengan jawaban sangat tidak membantu sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.11

SKOR JAWABAN INDIKATOR KELAYAKAN IMBALAN

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Kelayakan imbalan yang diterima pegawai	$X_{3,1}$	-	-	57	43,02	2	1,05	70	53,00	3	2,03
	$X_{3,3}$	-	-	42	31,08	10	7,06	62	47,00	18	13,06
	$X_{3,6}$	2	1,05	71	53,08	13	9,08	39	29,05	7	5,03
	$X_{3,9}$	-	-	36	27,03	10	7,06	75	56,08	11	8,03

b. Keadilan imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan pengorbanan.

Indikator keadilan imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan pengorbanan dengan 5 item pertanyaan dan 1 item tidak valid yaitu item 7, pada item ($X_{3.2}$) yang dijawab sesuai oleh 57 responden (43,02 %), dan 6 orang responden (4,05 %) menjawab ragu-ragu, 62 orang responden (47,00 %) menjawab tidak sesuai, sedangkan 7 orang (5,03%) responden menjawab sangat tidak sesuai.

Pada pertanyaan item ($X_{3.4}$) bahwa gaji yang diterima pegawai sudah sesuai dengan jasa/pengorbanan yang diberikan kepada organisasi dijawab oleh 65 responden (49,02 %) menjawab sesuai, dan ada 13 orang (9,08 %) menjawab ragu-ragu, sedangkan 47 responden (35,06%) menjawab tidak sesuai, dan 7 orang (5,03 %) menjawab sangat tidak sesuai.

Pertanyaan pada item ($X_{3.5}$) yaitu kesesuaian insentif yang diterima pegawai dengan resiko pekerjaan yang dilakukan dijawab oleh 64 responden (48,05 %) dengan sesuai, dan 9 orang (6,08 %) menjawab ragu-ragu, sedangkan 52 responden (39,04%) menjawab tidak sesuai, dan 7 orang responden (5,03 %) menjawab sangat tidak sesuai.

Pada item ($X_{3.8}$) yaitu apakah dana kesehatan (selain ASKES) diterima dan dinikmati secara adil oleh seluruh pegawai, 38 responden (28,08 %) menjawab adil, 13 orang (9,08 %) responden

menjawab ragu-ragu, 78 responden (59,01 %) menjawab tidak adil, dan 3 orang (2,03 %) menjawab sangat tidak adil, sebagaimana dalam tabel di bawah ini :

Tabel 5.12

SKOR JAWABAN INDIKATOR KEADILAN IMBALAN YANG DITERIMA PEGAWAI SESUAI DENGAN PENGORBANAN

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Keadilan imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan pengorbanan	X _{3,2}	-	-	57	43,02	6	4,05	62	47,00	7	5,03
	X _{3,4}	-	-	65	49,02	13	9,08	47	35,06	7	5,03
	X _{3,5}	-	-	64	48,05	9	6,08	52	39,04	7	5,03
	X _{3,8}	-	-	38	28,08	13	9,08	78	59,01	3	2,03

5.4.4 Variabel Disiplin Kerja

Variabel disiplin kerja dengan 3 Indikator dan 12 item pertanyaan ada 1 indikator yaitu ketaatan pegawai terhadap aturan disiplin kerja ada 4 item pertanyaan yang tidak valid, yaitu item 1,2, 11 dan 12 sedangkan item 3 pada indikator (Y.3).

a. Ketaatan Pegawai terhadap aturan disiplin kerja

Indikator pertama pada Variabel bebas Y yaitu ketaatan pegawai terhadap disiplin kerja dengan 4 item pertanyaan yaitu item 1,2,11 dan 12 ternyata tidak valid dan tidak didiskripsikan hasilnya.

b.Keterlambatan-keterlambatan kerja yang dilakukan pegawai.

Pemberian sanksi oleh atasan karena kelambatan-kelambatan kerja yang disengaja dan mengakibatkan terganggunya iklim kerja organisasi (Y.5), dijawab sering oleh 25 responden (18,09 %), dan 7 responden (5,03 %) menjawab ragu-ragu, sedangkan 74 orang (56,01 %) menjawab kadang-kadang, 26 responden (19,07 %) menjawab tidak pernah diberikan sanksi.

Kebiasaan menunda tugas yang terjadi di Instansi responden (Y.9) dijawab sering oleh 14 responden (10,06 %), sedangkan 5 orang responden (3,08 %) menjawab ragu-ragu, 66 orang responden (50,00 %) menjawab kadang-kadang menunda pekerjaannya, sedangkan yang tidak pernah melakukan kebiasaan menunda tugas ada 47 orang responden (35,06 %).

Pada item (Y.10) ada 10 orang responden (7,06 %) menjawab selalu tepat waktu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan tanpa harus menundanya, 97 responden (73,05 %) menjawab dapat menyelesaikan tugas tepat waktu tanpa harus menundanya, dan 16 orang (12,01 %) dengan jawaban ragu-ragu, sedangkan 9 responden (6,08 %) tugas yang diberikan atasan diselesaikan tidak tepat waktu, sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 5.13

SKOR JAWABAN IINDIKATOR KETERLANBATAN KERJA

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Keterlambatan kerja yang dilakukan pegawai	Y.5	-	-	25	18,09	7	5,03	74	56,01	26	19,07
	Y.9	47	35,06	66	50,00	5	3,08	14	10,06	-	-
	Y.10	10	7,06	97	73,05	16	12,01	9	6,08	-	-

c. Sanksi terhadap pelanggaran

Pada Indikator ketiga ini ada 5 item pertanyaan dan 1 item yang tidak valid yaitu (Y.3), sedangkan pada item (Y.4) dengan pertanyaan pemberian sanksi terhadap pegawai yang sering pulang lebih awal dijawab oleh 25 orang responden (18,09 %) sering diberikan sanksi terhadap pegawai yang sering pulang lebih awal, 7 orang responden (5,03 %) menjawab ragu-ragu, dan 73 responden (55,03 %) menjawab jarang diberikan sanksi, sedangkan 31 orang (23,05 %) menjawab sangat jarang.

Pada item (Y.6) teguran secara langsung oleh atasan jika terjadi pelanggaran dijawab sangat sering oleh 1 orang responden (0,80 %), dan ada 38 orang responden (28,08 %) menjawab sering, sedangkan 6 orang (4,05 %) menjawab ragu-ragu, 71 responden (53,08 %) menjawab kadang-kadang menegur secara langsung pegawai yang melanggar, dan 16 orang (12,01 %) menjawab tidak pernah.

Pelanggaran disiplin dalam bentuk ucapan (Y7) di Instansi responden tidak pernah dilakukan dijawab oleh 97 orang (73,05 %), ada 21 responden (15,09 %) yang menjawab kadang-kadang terjadi pelanggaran disiplin dalam bentuk ucapan, 7 responden (5,03 %) menjawab ragu-ragu, dan ada 6 orang responden (4,05 %) menjawab sering, dan 1 responden (0,80 %) menjawab sangat sering.

Pada item (Y.8) yaitu pelanggaran disiplin dalam bentuk perbuatan, dijawab oleh 74 orang (56,01 %) tidak pernah terjadi di Instansinya, 38 responden (28,08 %) menjawab kadang-kadang, 13 orang (9,08 %) menjawab ragu-ragu, dan 7 responden (5,03 %) menjawab sering terjadi pelanggaran disiplin dalam bentuk perbuatan dilakukan pegawai Instansinya, sebagaimana data dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.14

INDIKATOR SANKSI TERHADAP PELANGGARAN

INDIKATOR	ITEM	SKOR JAWABAN									
		4	%	3	%	2	%	1	%	0	%
Sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai	Y.4	-	-	22	16,07	6	4,05	73	55,03	31	23,05
	Y.6	1	0,80	38	28,08	6	4,05	71	53,08	16	12,01
	Y.7	97	73,05	21	15,09	7	5,03	6	4,05	1	0,80
	Y.8	74	56,01	38	28,08	13	9,08	7	5,03	-	-

5.5 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

1. Hasil Uji Validitas

Salah satu faktor penting dalam penelitian adalah alat ukur yang digunakan haruslah valid dan dapat dipercaya, oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Pengujian validitas menggunakan koefisien korelasi *product momen* dari Karl Pearson. Penggunaan korelasi ini untuk menguji validitas dengan cara menghitung nilai korelasi antara masing-masing pernyataan pada tiap-tiap variabel dengan nilai total dari variabel itu. Koefisien korelasi masing-masing item pernyataan kemudian dibandingkan dengan nilai signifikansi yang ada pada tabel signifikansi *r product moment* sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikansinya, bila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai signifikansi maka suatu pernyataan dianggap valid atau sebaliknya, dengan hasil uji validitas sebagaimana Tabel 5.15 berikut ini :

Tabel 5.15

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL BEBAS

No	Variabel (X)	Koefisien korelasi (r)	Signifkansi	Keterangan
1.	X _{1.1}	0.744	0.000	Valid
2	X _{1.2}	0.735	0.000	Valid
3	X _{1.3}	0.584	0.001	Valid
4	X _{1.4}	0.115	0.548	Tidak valid
5	X _{1.5}	0.628	0.000	Valid
6	X _{1.6}	0.639	0.000	Valid
7	X _{2.1}	0.727	0.000	Valid
8	X _{2.2}	0.698	0.000	Valid
9	X _{2.3}	0.863	0.000	Valid
10	X _{2.4}	0.520	0.003	Valid
11	X _{2.5}	0.575	0.001	Valid
12	X _{2.6}	0.206	0.275	Tidak Valid
13	X _{2.7}	0.464	0.010	Valid
14	X _{2.8}	0.588	0.001	Valid
15	X _{2.9}	0.458	0.011	Valid
16	X _{2.10}	0.628	0.000	Valid
17	X _{2.11}	0.466	0.009	Valid
18	X _{3.1}	0.537	0.002	Valid
19	X _{3.2}	0.609	0.000	Valid
20	X _{3.3}	0.457	0.011	Valid
21	X _{3.4}	0.547	0.002	Valid
22	X _{3.5}	0.571	0.001	Valid
23	X _{3.6}	0.502	0.005	Valid
24	X _{3.7}	0.277	0.139	Tidak Valid
25	X _{3.8}	0.547	0.002	Valid
26	X _{3.9}	0.315	0.090	Valid

Berdasarkan hasil pengujian koefisien korelasi *product momen* seperti nampak pada Tabel 5.15 variabel bebas dengan 26 item pernyataan, diperoleh hasil yang bervariasi yaitu ada 23 item yang valid dan ada 3 item yang tidak valid (X_{1.4}, X_{2.6}, X_{3.7}) atau ada 11,54 % item yang tidak valid, dan 88,46 % item variabel X yang valid, berarti indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas yang baik.

Tabel 5.16
HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL TERIKAT

No	Variabel (Y)	Koefisien korelasi (r)	Signifikansi	Keterangan
1	Y ₁	0.210	0.265	Tidak Valid
2	Y ₂	0.165	0.385	Tidak Valid
3	Y ₃	0.112	0.554	Tidak Valid
4	Y ₄	0.492	0.006	Valid
5	Y ₅	0.476	0.008	Valid
6	Y ₆	0.501	0.005	Valid
7	Y ₇	0.522	0.003	Valid
8	Y ₈	0.574	0.001	Valid
9	Y ₉	0.477	0.008	Valid
10	Y ₁₀	0.400	0.029	Valid
11	Y ₁₁	0.046	0.810	Tidak Valid
12	Y ₁₂	0.148	0.435	Tidak Valid

Sedangkan pada Tabel 5.16 variabel terikat dengan 12 item pernyataan dari hasil pengolahan data ternyata ada 5 item yang tidak valid yaitu Y₁, Y₂, Y₃, Y₁₁ dan Y₁₂ dan 7 item yang valid. Hasil ini berdasarkan signifikansi koefisien korelasi yang lebih rendah dari 0.1 dengan hasil validitas yang diperoleh terhadap item yang valid dan yang tidak valid yaitu ada 41.6 % item yang tidak valid sedangkan 58.4 % item valid. Maka dapat dikatakan bahwa indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas yang cukup baik sehingga analisis lebih lanjut dapat dilakukan.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Selain melakukan uji validitas, juga dilakukan uji reliabilitas hasil penelitian, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keandalan alat ukur

dalam penelitian. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menghitung nilai koefisien dari alpha (α) untuk masing-masing variabel penelitian. Kriteria reliabilitas apabila pembacaan *average measure intraclass correlation* kurang dari 0.1 signifikansi dari *alpha crounbach*, tetapi apabila sebaliknya dimana pembacaan *average measure intraclass correlation* lebih besar dari 0.1 menunjukkan bahwa kuesioner tidak reliabel, hasil uji reliabilitas sebagaimana Tabel 5.17 berikut

Tabel 5.17

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Variabel	Koefisien Alpha	Signifikansi	Keterangan
Budaya Organisasi (X_1)	0,5042	0,0037	Reliabel
Kepemimpinan (X_2)	0,7967	0,000	Reliabel
Kompensasi (X_3)	0,5935	0,0001	Reliabel
Disiplin Kerja (Y)	0,3818	0,0258	Reliabel

Hasil penelitian terhadap reliabilitas dari variabel bebas X_1 Budaya organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,0037, variabel bebas X_2 Kepemimpinan dengan nilai 0,000 dan variabel X_3 yaitu Kompensasi nilai 0,0001, dengan nilai realibilitas yang lebih kecil dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini reliabel atau tetap menunjukkan hasil yang relatif sama apabila dilakukan penelitian

ulang terhadap variabel bebas tersebut. Sedangkan signifikansi variabel terikat Y (Disiplin kerja) juga menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 0,1 yaitu sebesar 0.0258 sehingga dapat dikatakan realibel.

5.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, maka digunakan analisis statistik yaitu model analisis regresi linier berganda. Untuk memudahkan perhitungan model analisis tersebut, maka digunakan program *SPSS for Window* Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 5.18. berikut ini :

Tabel 5.18

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Beta	t Hitung	Signifikansi
Konstanta	0,758	-	2,135	0,035
Budaya Organisasi	- 0,030	-0,027	-0,334	0,739
Kepemimpinan	0,475	0,363	4,413	0,000
Kompensasi	0,106	0,147	1,785	0,077
R = 0,424		N = 132		F Hitung = 14,167
R Square = 0,180				Sig. = 0,000

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.18 tersebut maka dapat diketahui persamaan regresi linier berganda dengan menggunakan nilai β (ada konstanta) sebagai berikut :

$$Y = 0.758 - 0.030X_1 + 0.475X_2 + 0.106X_3$$

Pada persamaan regresi linier berganda diatas terlihat bahwa koefisien regresi untuk variabel bebas yaitu kepemimpinan dan kompensasi bertanda positif kecuali variabel budaya organisasi bertanda negatif, berarti variabel bebas tersebut mempunyai hubungan searah dengan variabel terikat, apabila nilai variabel bebas meningkat maka variabel terikat juga akan meningkat, atau dapat diartikan sebagai berikut :

1. Dalam persamaan regresi linier berganda pada Tabel 5.18 tersebut diketahui bahwa nilai konstanta adalah sebesar 0,758.
2. Koefisien regresi bernilai negatif untuk budaya organisasi, menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut memiliki hubungan tidak searah dengan variabel terikat, maka jika variabel budaya organisasi ditingkatkan/dipatuhi variabel disiplin kerja menurun. Dalam persamaan regresi menunjukkan bahwa koefisien untuk budaya organisasi sebesar 0,030, ini berarti apabila budaya organisasi lebih baik dan dipatuhi tidak akan berpengaruh terhadap disiplin kerja atau disiplin kerja tetap menurun.
3. Koefisien regresi variabel Kepemimpinan bernilai positif menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut memiliki hubungan searah dengan variabel terikat, maka jika variabel kepemimpinan ditingkatkan maka disiplin kerja akan meningkat . Dalam persamaan regresi menunjukkan bahwa koefisien kepemimpinan sebesar 0,475, ini berarti apabila kepemimpinan berjalan dengan baik maka akan meningkatkan disiplin kerja pegawai, namun bila sebaliknya kepemimpinan itu menurun atau tidak baik akan berakibat menurunkan disiplin pegawai.
4. Koefisien regresi variabel Kompensasi bernilai positif menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut memiliki hubungan searah dengan variabel terikat,

maka jika variabel kompensasi ditingkatkan maka disiplin kerja akan meningkat. Dalam persamaan regresi menunjukkan bahwa koefisien kompensasi sebesar 0,106., ini berarti apabila kompensasi yang diterima pegawai semakin layak dan memenuhi kebutuhan akan meningkatkan disiplin kerja, namun bila sebaliknya kompensasi yang diterima kurang layak maka disiplin kerja pegawai akan menurun.

Sedangkan persamaan regresi linier berganda dengan menggunakan nilai Beta (tanpa konstanta) adalah sebagai berikut :

$$Y = - 0.027X_1 + 0.363X_2 + 0.147X_3$$

Persamaan regresi linier berganda dengan menggunakan nilai Beta tersebut untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap variabel disiplin kerja. Dari hasil penelitian ini variabel yang dominan pengaruhnya adalah variabel kepemimpinan dengan nilai Beta 0,363.

Hubungan variabel bebas dengan variabel terikat nampak pada besarnya koefisien korelasi dengan nilai koefisien R sebesar 0,424 berarti adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama dengan variabel disiplin kerja.

Besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dari besar koefisien determinasi (R^2) jika R^2 sebesar 0,180 ini berarti bahwa besarnya pengaruh/ Kontribusi variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap disiplin kerja yang dapat dijelaskan adalah 0,180 sedangkan sisanya sebesar 0,820 dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel yang diteliti.

5.7. Pembuktian Hipotesis

5.7.1 Pembuktian Hipotesis dengan Uji F

Hipotesis pertama yang mengatakan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, diperoleh hasil sebagaimana berikut :

Nilai F_{hitung} 14.167 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,1$) berarti ada pengaruh secara simultan yang signifikan antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru..

5.7.2. Pembuktian hipotesis dengan Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel kepemimpinan dan kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, diperoleh hasil sebagaimana berikut :

1. Nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan (X_2) sebesar 4.413 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0,1$) berarti ada pengaruh secara signifikan antara variabel kepemimpinan (X_2) terhadap disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.
2. Nilai t_{hitung} variabel kompensasi (X_3) sebesar 1.785 dengan tingkat signifikansi 0,077 ($p < 0.1$) berarti ada pengaruh secara signifikan

antara variabel kompensasi (X_3) terhadap disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.

3. Dalam pembuktian hipotesis dengan uji t variabel budaya organisasi (X_1) dengan nilai t_{hitung} sebesar $-0,334$ dengan tingkat signifikansi $0,739$ ($p > 0.1$) tidak berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja pegawai.

5.8 Hasil Uji Persyaratan Regresi Linier berganda

5.8.1 Hasil Pengujian Gejala Multikolinearitas

Hasil Uji gejala multikolinearitas menunjukkan bahwa koefisien korelasi masing-masing- masing variabel bebas atau nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) mempunyai nilai kurang dari 5, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas diantara masing-masing variabel bebas tersebut, sebagaimana Tabel 5.19 berikut

Tabel 5.19
Uji Gejala Multikolinearitas Variabel Bebas

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Budaya organisasi	0,953	1,050	Bebas Multikolinearitas
Kepemimpinan	0,938	1,066	Bebas Multikolinearitas
Kompensasi	0,938	1,066	Bebas Multikolinearitas

5.8.2. Hasil Uji Gejala Heteroskedastisitas

Hasil uji gejala Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk semua variabel lebih besar dari 0,1. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadi gejala homokedastis atau tidak terjadi hubungan antara nilai residu/sisa dengan variabel bebas sehingga variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas, sebagaimana Tabel 5.20 berikut :

Tabel 5.20
Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Rank Spearman Variabel Bebas

Variabel	r_s	Sig	Keterangan
Budaya Organisasi	0,054	0,541	Homokedastisitas
Kepemimpinan	0,032	0,717	Homokedastisitas
Kompensasi	0,039	0,656	Homokedastisitas

5.8.3. Hasil Pengujian Gejala Autokorelasi

Oleh karena data yang digunakan adalah data *cross sectional* dan bukan *time series* maka pengujian autokorelasi tidak dilakukan.



BAB 6

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan latar belakang masalah rendahnya disiplin kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Kotabaru dengan jumlah responden 132 orang, tinggi rendahnya disiplin kerja pegawai Setda memiliki dampak yang luas pada disiplin kerja Pegawai yang ada Dinas Instansi lingkup kerja Pemerintah Kabupaten Kotabaru. Sebagai induk organisasi Setda diharapkan mampu menjadi contoh teladan, sehingga lokasi penelitian ini layak dipilih sebagai objek penelitian dengan hipotesis Ada pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru secara simultan dan parsial .

6.1 Pengaruh secara simultan budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara simultan Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, terbukti dengan nilai F_{hitung} 14.167 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0.1$)

Adanya pengaruh secara signifikan seluruh variabel bebas terhadap disiplin kerja menunjukkan adanya pengaruh liner yaitu apabila ketiga variabel bebas tersebut ditingkatkan secara bersama sama maka akan meningkatkan disiplin kerja.

Hasil penelitian lain yang berkaitan dengan disiplin kerja pernah dilakukan oleh Christoffel Kojo Mahasiswa Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, 1997. dengan judul Analisis Hubungan Variabel –variabel kedisiplinan kerja dengan keberhasilan kerja Karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Provinsi Sulawesi Utara, yang menunjukkan ada pengaruh signifikan antara kedisiplinan (keteladanan) dengan keberhasilan kerja karyawan.

Kuatnya pengaruh ketiga variabel bebas terhadap disiplin kerja pegawai tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Susanto,(1977:19-20) dan Nitisemito, (2000: 200) mengatakan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi.

Melalui budaya organisasi yang kuat dan jelas maka tujuan organisasi dapat dengan mudah dicapai, ketaatan pegawai terhadap norma yang berlaku dalam organisasi sangat dipengaruhi peran pimpinan, tindak tanduk seorang pimpinan dalam organisasi akan menjadi contoh bagi bawahannya, bawahan akan disiplin jika atasan mereka disiplin atau sebaliknya, dan peran kompensasi juga sangat besar pengaruhnya, besarnya imbalan yang diterima oleh pegawai minimal mampu untuk hidup layak, dengan kelayakan hidup mereka akan mengurangi kesempatan pegawai untuk berusaha menutupi biaya hidup mereka dengan bekerja ditempat lain pada saat jam kerja.

Namun dari ketiga variabel tersebut yang terdiri dari tiga komponen masih perlu untuk dikaji lebih lanjut apakah ketiga- tiganya juga berpengaruh secara parsial atau ada variabel yang tidak berpengaruh, disamping itu variabel manakah yang lebih berpengaruh dibanding variabel lainnya.

6.2 Pengaruh secara parsial budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap disiplin pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.

1. Hasil pengujian regresi variabel Budaya organisasi (X_1) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -0.334 dan nilai koefisien -0.030 , dengan tingkat signifikansi 0.739 ($p > 0.1$) berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara budaya organisasi (X_1) terhadap disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.

Tidak adanya pengaruh Budaya organisasi terhadap disiplin kerja secara parsial tersebut tampak pada nilai beta yang diperoleh sebesar -0.027 atau menempati urutan ketiga dari nilai beta lainnya, penyebabnya adalah tidak konsistennya pegawai terhadap budaya organisasi mereka serta belum semua pegawai mengetahui nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi tersebut.

2. variabel kepemimpinan (X_2) dengan hasil pengujian regresi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4.413 dan nilai koefisien sebesar 0.475 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0.1$) dan nilai beta sebesar 0.363 . berarti ada pengaruh sangat signifikan antara variabel kepemimpinan (X_2) dengan disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru.

Adanya pengaruh Kepemimpinan yang sangat signifikan tersebut sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Suwardi,(1982: 30) bahwa semua kegiatan dan disiplin kelompok akan berjalan lancar atau tidak, sebagian besar kegagalan atau keberhasilan itu terletak pada pimpinan,

dengan demikian pemimpin bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja bawahannya, dalam upaya untuk menegakkan disiplin kerja, karena pemimpin merupakan teladan bagi bawahannya

Berdasarkan teori kepemimpinan tersebut diatas bahwa keteladanan seorang pimpinan sangat menentukan berhasil tidaknya disiplin kerja bawahan, jika disiplin ingin ditegakkan maka pimpinan harus lebih dulu berdisiplin, tanpa itu semua tidak mungkin mengharapkan disiplin dari bawahannya.

3. Variabel Kompensasi sebagai variabel ketiga dalam penelitian ini dengan nilai t_{hitung} sebesar 1.785 dan nilai koefisien sebesar 0.106 dengan tingkat signifikansi 0.077 ($p < 0.1$) dengan nilai Beta 0.147 berarti ada pengaruh secara signifikan antara variabel kompensasi (X_3) dengan disiplin kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru

Secara teori masalah kompensasi merupakan faktor yang sangat penting dan mutlak harus diperhatikan oleh organisasi jika ingin menegakkan kedisiplinan kerja yang tinggi atau meningkatkan mutu kehidupan kerja dengan baik. Siagian (1994: 254-257), hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kompensasi merupakan variabel yang dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Dalam penelitian ini secara parsial variabel Kepemimpinan (X_2) dan variabel Kompensasi (X_3) merupakan variabel yang sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai, sedangkan variabel Budaya tidak menunjukkan pengaruhnya secara signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah kabupaten Kotabaru.

Besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan dan variabel Kompensasi dibandingkan variabel Budaya organisasi menunjukkan bahwa, keteladanan pimpinan dan imbalan yang layak diterima pegawai sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja.

6.3. Keterbatasan Penelitian

1. Hasil penelitian ini beserta temuan yang dihasilkan belum seluruhnya mampu memberikan penjelasan secara menyeluruh atas permasalahan yang diajukan untuk mengukur pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru. Hal ini disebabkan tidak semua variabel yang berpengaruh terhadap disiplin kerja mampu diteliti hanya tiga variabel tersebut diatas saja yang diteliti. sedangkan variabel yang mempengaruhi disiplin kerja sangat beragam sekali baik faktor dari diri individu maupun diluar faktor individu,.
2. Besar sampel yang digunakan 132 orang, dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, sampel ini sudah mewakili responden dilingkungan Setda Kotabaru, namun hasil ini tidak dapat mengeneralisasi terhadap keadaan budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi dilingkungan Sekretariat Daerah lainnya.
3. Nilai alpha yang digunakan sebesar 0,1 nilai ini mempunyai nilai ketelitian yang kurang teliti, dibandingkan nilai alpha yang biasa digunakan yaitu 0,05.

4. Persamaan regresi linier yang digunakan merupakan persamaan regresi yang diasumsikan linier, tanpa adanya perbandingan model regresi lain (kuadratik, dll) yang sesuai, dengan memilih nilai p terendah.
- 5 Pada penelitian ini skor penelitian untuk masing-masing katagori berdasarkan asumsi bahwa skor bersifat rasional





BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen, yaitu budaya organisasi (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kompensasi (X_3) berpengaruh secara signifikan dengan nilai F_{hitung} 14.167 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0,1$).

Secara parsial masing-masing variabel mempunyai pengaruh yang berbeda, Variabel Budaya organisasi (X_1), tidak berpengaruh secara langsung, terbukti dengan nilai t_{hitung} sebesar -0.334 dengan tingkat signifikansi 0.739 ($p > 0,1$), sedangkan variabel Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 4.413, dan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0,1$), variabel Kompensasi juga berpengaruh signifikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 1.785 dengan tingkat signifikansi 0.077 ($p < 0,1$), yang sangat dominan pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai adalah variabel kepemimpinan dengan nilai Beta tertinggi yaitu 0363.

Besarnya pengaruh variabel lain diluar variabel yang diteliti, menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja sangat beragam yaitu faktor yang berasal dari diri individu (usia, pendidikan, masa kerja) dan dari luar individu pegawai (sifat organisasi, reward, punishment), dan akan menjadi tantangan bagi peneliti selanjutnya untuk lebih mengembangkan penelitian dibidang disiplin kerja pegawai.

7.2 Saran.

Penelitian ini telah membuktikan bahwa disiplin kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh, kepemimpinan dan kompensasi, dan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai adalah variabel kepemimpinan, berdasarkan hasil ini penelitian yang akan datang yang berfokus terhadap disiplin kerja pegawai disarankan :

1. Populasi sebagai sampel penelitian ini hanya terbatas pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, untuk lebih mendapatkan hasil penelitian yang lebih akurat sebaiknya populasi lebih beragam lagi yaitu pegawai dari Dinas Instansi yang sama karakteristiknya.
2. Variabel Kepemimpinan dan variabel Kompensasi berpengaruh sangat signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, keteladanan pimpinan dan kesesuaian imbalan/ reward memungkinkan untuk dipertahankan dan disempurnakan.
3. Metode Analisis Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda , untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode analisis data yang lain.
4. Penelitian ini menyisakan variabel-variabel lain yang berpengaruh diluar variabel yang telah diteliti, dan bagi peneliti berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel bebas yang lain dan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai yaitu variabel yang berasal dari diri individu dan dari luar diri individu pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Arcana, Nyoman., *Interpretasi Regresi dan Korelasi Berganda*, Edisi II, Fakultas Ekonomi Universitas Katholik Widya Mandala Surabaya, 1996.
- Amstrong, Michael and Murlis Helen., *Salary Administration*, Terjemahan oleh Ny. Rochmulyati Hamzah, Edisi Ketiga, LPPM dan PT Pustaka Binaman Pressindo, 1995.
- Alhabsi, Taher., *Manajemen Pengembangan Pegawai di dalam Organisasi*, Universitas Brawijaya Malang, 1981.
- Barthos, Basir, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Suatu Pendekatan Makro*, Bumi Aksara, Jakarta, 1990.
- Bagian ,Organisasi dan Tata laksana, Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, 2004.
- Black, James M, *Manajemen dan Supervisor*, Bunama Pressindo, Jakarta, 1984.
- Dessler, G, *Organization Theory : Integrating Structure And Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1984.
- Edy, Suwardi, *Aspek-Aspek Kepemimpinan dalam Manajemen Operasional*, Alumni Bandung, 2000.
- Ensikolopedi Nasional Indonesia, Balai Pustaka, Jakarta, 1988.
- Falih, Suaedi, *Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis Terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga Di Jawa Timur, Disertasi*, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, 2004
- Frans Mardi,Hartanto,*Kepatuhan, Inovasi, dan Kreativitas*, *Journal Tebnik dan Manajemen Industri*, ITB, Bandung, 1997.
- Flippo, Edwin B, *Manajemen Personalia*, Cetakan Ketujuh, Erlangga, 1994.
- Ferry, Michael G, Determinants of Finacial Struktire, A New Methodological Approach. *The Journal Of Finance*, Vol XXXIV, no 3, 1988.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M, dan Donnelly, J.H., *Organinisasi perilaku Struktur Proses*, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Gito, Sudarsono, *Perilaku keorganisasian*,BPFE, Yogyakarta, 2000.

- Gluek, William F., *Personel of Diagnostic Approach*, Busines Publications, Dallas, 1978.
- Hasibuan, Malayu SP., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2002.
- Handoko, T, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 2001.
- Hakim, Abdul, *Statistik Induktif*, Edisi Pertama, Ekonisia, Yogyakarta, 2002.
- Hellriegel, D., Slocum, J., dan Woodman, R.W., *Organizational Behavior*, Fifth Edition, Harper & Row Publisher, Singapore, 1989.
- Kotter, John P and James L.Hesket *Coorporate Cultureand Performance*, MacMilan Inc, Ontorio, Canada,1992.
- Koontz, W, *Essentials of Management*, Fifth Edition, Mcgraw-Hill International Edition, Singapore, 1990.
- Kossen, Stan, *Aspek Manusia dalam Organisasi*, (terjemahan), Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta, 1996.
- Long, Richard J, *Compensation in Canada*, International Thomson Publishing, Ontorio, 1998
- Malayu, SP Hasilbuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Ketujuh, CV. Masagung, Jakarta, 2000.
- Mc Kenna, Eugene & Nic Beech, *The Essence of Manajemen Sumberdaya Manusia*, Pearson Education Asia, Pte, Ltd, Andi, Yogyakarta, 2000.
- Muchdarsayah, Sinungan, *Produktivitas Apu dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Muluk, Mujibur RK, *Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja*, Thesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang, 1999.
- Moekiyat, *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ketujuh, Mandar Maju, Bandung, 1989.
- Manulang, M, *Dasar-dasar Manajemen*, Fdisi Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1988.
- Miles, Raymond F., *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, MC Graw Hill Book Company, New York, 1975.
- Nitisemito, Alex, *Manajemen Personalia*, Cetakan Kecmpat, Ghalia Indonesa, Jakarta, 2000.

- Nainggolan H., *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Ketujuh, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984.
- Osborne, David, *Memangkas Birokrasi*, Edisi Revisi, PPM, Jakarta, 2001
- Pangabean, Mutiara S., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 2002.
- Parkinson, C *et al.*, *Manajemen Efektif di tempat Kerja*, Terjemahan, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta, 1989.
- ====, Peraturan Pemerintah Nomor 30 ,*Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*, 1980.
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Raja Grafindo, Jakarta, 2004
- Ranupandojo, Heidjirachman dan Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, BPFE UGM, Yogyakarta, 1993.
- Falih Suaedi, *Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis Terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga Di Jawa Timur, Disertasi*, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, 2004.
- Robbins, P., *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, PT Prenhallindo, Jakarta, 1996.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, *Memahami Good Governance*, Gava Media, Yogyakarta, 2004.
- Suradinata, Ernaya, *Manajemen Perubahan dan Strategi, Kepemimpinan Kreatif*, Lembaga Ketahanan Nasional, Cetakan Pertama, Jakarta, 2003.
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Bandung, 2003.
- Sudarino, Gito, dan Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2000.
- Susanto, AB, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997
- Siagian, *Manajemen Personalia*, Cetakan Ketiga, Bumi Aksara, Jakarta, 1994.
- Siswanto, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1988.

- Schein, Edgar., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Fransisco, 1992.
- Suwardi, Edy., *Aspek-aspek Kepemimpinan dalam Manajemen Operasional*, Alumni, Bandung, 1982
- Tamim, Faisal, *Pengembangan SDM Aparatur dalam Meningkatkan Kinerja Birokrasi*, *Jurnal Bisnis dan Birokrasi*, No.02/Vol.X/Mei/ 2002, Jurusan Ilmu Administrasi, FISIP-UI, Jakarta, 2002.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003
- Unarajan, Dolet, *Manajemen Disiplin*, Grasindo, Jakarta, 2003.
- Yuwono, Ino, dan kawan-kawan, *Psikologi Industri & Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya, 2005.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Prehallindo, Jakarta, 1996.
- Werdhiastutie, A., *Model Pengukuran Prestasi Kerja berdasarkan Internal (kehadiran) sebagai Acuan Dalam Penentuan Insentif*, Thesis, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya, 2004.



LAMPIRAN



PEMERINTAH KABUPATEN KOTABARU
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTABARU

Jl. Pangeran Kesumanegara No. 1 Kotabaru Telp.(0518) 21221 Fax.(0518) 21438

SURAT IZIN PENELITIAN

Nomor : 429/ 130/ Kesra-PP

Sehubungan dengan surat Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya Nomor : 1147/ J03.4/PP/205 tanggal 31 Maret 2005 Perihal Izin melaksanakan penelitian Mahasiswa Program Magister pada Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2003/2004.

Nama : Erawati.
 Nim : 090315133 M
 Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTABARU KALIMANTAN SELATAN.
 Pembimbing : Dr. H.Hariadi Soeparto, dr, DOR, M.Sc.
 Pembimbing I : H. Jusuf Irianto, Drs, M.Com.

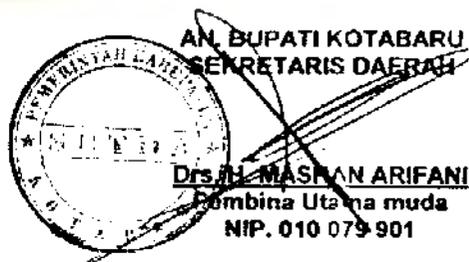
Dengan ini diberikan izin untuk melaksanakan penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru, selama satu bulan terhitung mulai tanggal 4 April s/d 4 Mei 2005, kepada yang bersangkutan dibenarkan memperoleh data-data yang berhubungan dengan tesisnya dan tidak dibenarkan adanya unsur SARA dan Politik yang akan mengganggu ketentraman dan ketertiban.

Demikian surat izin penelitian ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kotabaru, 4 April 2005

Tembusan :

1. Direktur Program Pascasarjana
Universitas Airlangga Surabaya.
2. Ketua Program Studi Pengembangan
Sumber Daya Manusia Universitas
Airlangga Surabaya.


AN. BUPATI KOTABARU
SEKRETARIS DAERAH
Drs. H. MASHAN ARIFANI
 Pembina Utama Muda
 NIP. 010 079 901

BIAYA PENELITIAN

No	Uraian	Jumlah
I	PERSIAPAN	
1.	Penyusunan proposal	600.000,00
2.	Penggandaan proposal	300.000,00
3.	Perbaikan proposal	100.000,00
4.	Uji coba instrumen	300.000,00
5.	Penyempurnaan instrumen	250.000,00
6.	Penggandaan instrumen	250.000,00
7.	Alat tulis	300.000,00
8.	Transport peneliti.	900.000,00
	Jumlah:	3.000.000,00
II	PELAKSANAAN	
1.	Transport Peneliti	1.200.000,00
2.	Pengolahan data	500.000,00
3.	Penyusunan tesis	300.000,00
4.	Penggandaan tesis	1.000.000,00
5.	Revisi tesis	500.000,00
6.	Lain-lain	1.000.000,00
	Jumlah:	4.500.000,00
	JUMLAH TOTAL	7.500.000,00

BLUE PRINT KUISIONER

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM FAVOURABLE	ITEM UNFAVOURABLE
Budaya Organisasi	<p>a. Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi.</p> <p>b. Hubungan antar manusia.</p> <p>c. Tindakan berisiko.</p>	<p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p>	
Kepemimpinan	<p>a. Keteladanan pimpinan terhadap bawahannya.</p> <p>b. Kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan pekerjaan bawahannya.</p> <p>c. Kemampuan pimpinan dalam mengkomunikasikan, tugas dan permasalahan organisasi dan individu anggotanya</p>	<p>1,2,3,5,9,11</p> <p>4,8</p> <p>6,7,10</p>	
Kompensasi	<p>a. Kelayakan imbalan yang diterima pegawai dalam memenuhi kebutuhannya..</p> <p>b. Keadilan Imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan pengorbanannya.</p>	<p>1,3,6,9</p> <p>2,4,5,7</p>	
Disiplin kerja	<p>a. Ketaatan pegawai terhadap aturan disiplin kerja.</p> <p>b. Keterlambatan-keterlambatan kerja yang dilakukan pegawai.</p> <p>c. Sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan pegawai</p>	<p>1,2,11,12</p> <p>5,10</p> <p>3,4,6</p>	<p>9</p> <p>7,8</p>



**PROGRAM STUDI
PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA**

Kuesioner Penelitian

Identitas Responden

1. Umur :
2. Pangkat / golongan :
3. Pendidikan :
4. Unit kerja/ Bagian :

Kuesioner ini dibuat untuk data penelitian, jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan tidak akan mempengaruhi status kepegawaian, mohon kiranya dapat memberikan jawaban dengan jujur sesuai dengan kondisi yang sebenarnya, kejujuran data yang diberikan akan sangat mempengaruhi hasil penelitian ini, terima kasih atas kerjasamanya.

Petunjuk Pengisian

Isilah identitas di bawah ini dan berilah tanda silang (X) pada jawaban pernyataan yang sesuai menurut pendapat dan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i, dan untuk tanggapan Ragu-ragu berilah alasan mengapa saudara ragu-ragu dibagian bawah pernyataan.

A. BUDAYA ORAGANISASI

1. Dalam bekerja sehari-hari apakah Saudara memegang teguh visi organisasi?

- (a). Selalu memegang teguh, (b) Memegang teguh, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak memegang teguh, (e) Sangat Tidak memegang teguh.

2. Visi organisasi sebagai panduan perilaku kerja apakah Saudara terima dan jalankan dengan baik ?

- (a) Sangat baik, (b) Baik, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak baik, (e) Sangat tidak baik.

3. Norma organisasi “mau mengatur dan diatur” apakah diterima pegawai dengan baik?
- (a) Sangat diterima, (b) Diterima, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak diterima, (e) Sangat tidak diterima.
4. Apakah hubungan kemanusiaan antar pegawai terjalin harmonis dan dipatuhi dengan baik oleh pegawai
- (a) Sangat harmonis, (b) Harmonis, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak harmonis, (e) Sangat tidak harmonis,
5. Apakah Saudara siap membela dan menghadapi resiko, jika organisasi menghadapi masalah?
- (a) Selalu Siap, (b) Siap, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak Siap, (e) Selalu Tidak Siap.
6. Tindakan memutasikan pegawai untuk kepentingan organisasi adalah resiko yang harus diterima dengan baik.
- (a) Sangat diterima, (b) Diterima, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak diterima, (e) Sangat Tidak diterima.

B. KEPEMIMPINAN

1. Apakah pimpinan Saudara berperilaku sebagai seorang pemimpin yang dapat diteladani?
- (a) Sangat Teladan, (b) Teladan, (c) Ragu-ragu,
(d) Kurang teladan, (e) Sangat kurang teladan.
2. Dalam menjalankan tugas sehari-hari apakah pimpinan Saudara datang ke kantor selalu tepat waktu?
- (a) Selalu tepat waktu, (b) Tepat waktu, (c) Ragu-ragu

- (d) Tidak tepat waktu, (e) Sangat tidak tepat waktu.
3. Pada saat pulang kantor apakah pimpinan Saudara :
- (a) Selalu pulang terakhir, (b) Tepat waktu, (c) Ragu-ragu
(d) Kadang-kadang pulang lebih dulu, (e) Selalu pulang lebih dulu..
4. Apakah dalam bekerja pimpinan Saudara melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional?.
- (a) Sangat profesional, (b) Profesional, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak profesional, (e) Sangat tidak profesional
5. Apakah pimpinan Saudara seorang yang ulet dan pekerja keras dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga patut dicontoh?.
- (a) Sangat patut dicontoh, (b) Patut dicontoh, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak patut dicontoh, (e) Sangat tidak patut dicontoh..
6. Dalam memberikan perintah apakah pimpinan selalu menyampaikan dengan baik kepada bawahan?
- (a) Sangat Baik, (b) Baik, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak Baik, (e) Sangat Tidak baik.
7. Jika terjadi perselisihan antar bawahan apakah pimpinan membantu bertindak sebagai penghubung?
- (a) Selalu membantu, (b) Membantu, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak membantu (e) Sangat Tidak membantu.
8. Bagaimana sikap pimpinan Saudara terhadap bawahan yang kesulitan menyelesaikan tugas pekerjaannya?.
- (a) Selalu membantu, (b) Membantu , (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak Membantu, (e) Sangat tidak membantu.

9. Keramahan sikap pimpinan Saudara terhadap bawahannya.
- (a) Sangat ramah, (b) Ramah, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak ramah, (e) Sangat tidak ramah
10. Frekwensi komunikasi pimpinan dengan Saudara pada jam kerja.
- (a) Sangat sering, (b) Sering, (d) Ragu-ragu
(d) Jarang, (e) Sangat jarang.
11. Bila ada kesalahan bagaimana sikap pimpinan menegur Saudara.
- (a) Sangat baik, (b) Baik, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak baik, (e) Sangat tidak baik.

C. KOMPENSASI

1. Apakah Gaji yang Saudara terima sudah memenuhi kebutuhan biaya hidup sehari-hari sesuai standard hidup berdasarkan pangkat dan jabatan .
- (a) Sangat Memenuhi, (b) Memenuhi, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak memenuhi, (e) Sangat tidak memenuhi.
2. Tunjangan yang diberikan oleh organisasi sudah sesuai dengan harapan Saudara dan kondisi keuangan organisasi
- (a) Sangat Sesuai, (b) Sesuai, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak sesuai, (e) Sangat tidak sesuai.
3. Gaji yang diterima pegawai, sudah mampu untuk kebutuhan tempat tinggal (papan) yang sehat
- (a) Sangat mampu, (b) Mampu, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak mampu, (e) Sangat tidak mampu.
4. Gaji yang diterima pegawai sudah sesuai dengan jasa/pengorbanan yang diberikan kepada organisasi.

- (a) Sangat sesuai, (b) Sesuai, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak sesuai, (e) Sangat tidak sesuai.
5. Kesesuaian insentif/ honor yang diterima pegawai dengan resiko pekerjaan yang dilakukannya.
- (a) Sangat sesuai, (b) Sesuai, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak sesuai, (e) Sangat tidak sesuai.
6. Kemampuan pegawai beraktualisasi diluar jam kerja merupakan salah satu cara meningkatkan pendapatan, apakah organisasi mendukung dengan memberikan ketrampilan atau pelatihan pada semua pegawai.
- (a) Selalu mendukung, (b) Mendukung, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak mendukung, (e) Tidak pernah mendukung.
7. Adakah organisasi menerapkan program rekreasi bagi semua pegawai yang dananya dari organisasi?
- (a) Selalu ada, (b) Ada, (c) Ragu-ragu.
(d) Tidak ada, (e) Tidak pernah ada.
8. Apakah dana kesehatan (selain ASKES) untuk kebutuhan pengobatan dapat diterima dan dinikmati secara adil bagi seluruh pegawai?
- (a) Sangat adil, (b) Adil, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak adil, (e) Sangat tidak adil
9. Apakah organisasi membantu kebutuhan dana perumahan dan seluruh pegawai berhak mendapatkan?
- (a) Selalu membantu, (b) Membantu, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak membantu, (e) Tidak pernah membantu.

D DISIPLIN KERJA PEGAWAI

1. PP Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri. Memuat tentang kewajiban dan larangan bagi pegawai apakah diterima pegawai dengan baik?
(a) Sangat Baik, (b) Baik, (c) Ragu-ragu
(d) Tidak Baik, (e) Sangat tidak baik.
2. Apakah Pegawai Setda Kotabaru memiliki disiplin kerja yang baik?
(a) Sangat Baik, (b) Baik, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak baik, (e) Sangat Tidak Baik.
3. Pemberian sanksi oleh atasan terhadap pegawai yang sering terlambat masuk kerja.
(a) Sangat sering, (b) Sering, (c) Ragu-ragu,
(d) Jarang, (e) Sangat jarang.
4. Pemberian sanksi terhadap pegawai yang sering pulang lebih awal .
(a) Sangat sering, (b) Sering, (c) Ragu-ragu
(d) Jarang, (e) Sangat jarang.
5. Pemberian sanksi oleh atasan karena kelambatan-kelambatan kerja yang disengaja dan mengakibatkan terganggunya iklim kerja organisasi..
(a) Sangat sering, (b) Sering, (c) Ragu-ragu,
(d) Kadang-kadang, (e) Tidak pernah.
6. Teguran secara langsung oleh atasan jika terjadi pelanggaran
(a) Sangat Sering, (b) Sering, (c) Ragu-ragu,
(d) Kadang-kadang, (e) Tidak pernah.

7. Pelanggaran disiplin dalam bentuk ucapan (menghina, perkataan kotor dll) di instansi Saudara
- (a) Sangat sering, (b) Sering, (c) Ragu-ragu,
(d) Kadang-kadang, (e) Tidak pernah.
8. Pelanggaran disiplin dalam bentuk perbuatan (korupsi, berkelahi, narkoba) di instansi Saudara
- (a) Sangat sering, (b) Sering, (c) Ragu-ragu
(d) Kadang-kadang (e) Tidak pernah.
9. Kebiasaan menunda tugas dan pekerjaan yang selama ini terjadi di instansi Saudara..
- (a) Sangat sering, (b) Sering, (c) Ragu-ragu,
(d) Kadang-kadang, (e) Tidak pernah dilakukan.
10. Apakah setiap tugas yang diberikan atasan mampu Saudara kerjakan sesuai waktunya, tanpa harus menundanya?
- (a) Selalu tepat waktu, (b) Tepat waktu, (c) ragu-ragu,
(d) Tidak tepat waktu, (e) Selalu tidak tepat waktu.
11. Kebiasaan apel pagi pada setiap hari kerja apakah dilaksanakan dengan baik oleh semua pegawai ?
- (a) Sangat baik, (b) Baik (c) Ragu-ragu
(d) Tidak baik, (e) Sangat tidak baik.
12. Perilaku disiplin dilakukan pegawai sebagai bukti kepatuhan terhadap organisasi apakah Saudara patuhi.
- (a) Sangat dipatuhi, (b) Dipatuhi, (c) Ragu-ragu,
(d) Tidak dipatuhi, (e) Sangat tidak dipatuhi.

DATA MENTAH HASIL PENELITIAN UJI VALIDITAS

No.Res	BUDAYA ORGANISASI								KEPEMIMPINAN											KOMPENSASI									DISIPLIN KERJA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	3	3	3	1	3	3	3	4	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1	3	0	1	0	3	3	0	0	0	1	4	3	1	4
2.	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	0	1	0	3	3	1	1	0	3	0	0	0	3
3.	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	0	1	0	3	3	1	0	0	1	0	0	1	1
4.	4	4	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	3	3	1	4	
5.	4	4	3	1	3	3	4	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	0	1	0	3	2	0	0	0	0	4	4	1	3	
6.	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	0	3	0	3	1	0	0	0	1	4	4	3	4
7.	3	3	3	1	1	3	1	3	1	0	0	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	0	1	0	3	1	3	0	0	1	0	1	3	4
8.	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	1	1	3	3	0	3	0	3	1	1	0	0	0	4	3	1	3
9.	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	0	1	0	3	1	0	0	0	0	3	3	1	2
10.	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	0	0	0	3	1	1	1	1	1	4	4	3	3
11.	4	4	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	3	3	1	4
12.	1	1	3	1	3	3	4	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	0	1	0	3	2	0	0	0	0	4	4	1	3
13.	3	3	3	1	1	3	3	3	2	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	1	3	1	3	0	1	0	3	3	1	1	1	3	4	3	1	3
14.	3	3	3	1	3	3	3	4	3	1	1	3	1	2	0	3	3	3	2	3	1	1	1	1	0	0	1	0	3	0	0	0	0	1	4	3	3	4
15.	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	0	0	0	3	1	1	0	1	1	3	3	1	3
16.	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	3	1	1	1	0	0	3	3	1	3
17.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3	2	1	1	1	0	4	4	4	3	
18.	3	3	3	1	3	3	2	3	1	3	1	3	1	1	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	0	0	3	0	3	3	1	1	1	3	4	3	1	4
19.	3	3	4	1	3	3	3	3	0	1	0	1	1	3	0	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	0	3	0	3	1	0	1	0	3	3	3	1	4
20.	4	3	4	1	1	3	4	3	1	1	0	3	1	3	1	3	1	1	2	3	3	1	1	1	0	0	3	0	4	1	1	0	0	4	3	3	1	3
21.	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	0	3	1	3	0	3	1	3	2	0	0	1	3	3	3	1	3
22.	3	3	3	0	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	0	3	1	4	1	1	1	1	3	4	4	3	4
23.	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	3	1	0	0	0	3	3	3	1	3	
24.	3	3	3	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	3	
25.	3	3	3	1	3	3	3	4	2	1	1	3	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	0	0	3	0	3	3	0	0	3	3	3	3	1	3	
26.	3	3	4	1	3	3	3	3	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	0	0	1	3	1	1	0	1	0	4	4	1	3	
27.	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	2	3	1	3	3	1	1	1	3	0	3	1	3	3	1	1	0	3	3	4	3	3	
28.	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	0	3	3	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	0	3	0	3	3	1	0	0	0	4	4	1	3
29.	1	1	2	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	3	1	0	0	4	3	3	1	3
30.	3	3	3	0	3	3	3	3	1	1	0	3	1	3	1	1	1	3	3	3	1	3	1	3	0	0	3	1	3	3	0	0	0	0	4	3	1	3

DATA MENTAH HASIL PENELITIAN

NO	BUDAYA ORGANISASI						KEPEMIMPINAN										KOMPENSASI						DISIPLIN KERJA												
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6						
1	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3,7	1	1	0	0	1	3	3	1	1,25	3	3	1	4	4	3	3	3	
2	4	3	3	3	3	3,2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3,4	1	1	0	1	1	3	3	0	1,25	3	3	1	4	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	2,25	1	1	1	4	4	4	3	2,57	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	1	2	1	1	3	4	4	4	3	2,86	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,1	1	3	1	3	3	3	1	1	2	1	1	1	4	4	4	3	2,57	
6	4	4	3	4	3	3,6	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2,8	1	1	1	2	1	2	1	1	1,25	0	1	1	4	2	2	2	1,71	
7	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	2,4	1	1	1	1	1	2	1	1	1,13	0	0	1	4	4	4	2	2,14	
8	4	4	3	4	3	3,6	0	1	1	2	2	2	3	3	3	2	1,9	1	1	3	2	1	2	1	2	1,63	0	1	4	2	1	2	2	1,71	
9	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3,3	0	3	0	0	0	3	2	0	1	1	0	1	4	4	4	2	2,29	
10	4	3	3	4	4	3,4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,7	1	1	3	3	3	3	3	3	2,5	1	0	3	4	4	3	4	2,43	
11	4	3	3	3	3	3,2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3,4	3	3	3	3	3	4	3	3	3,13	3	3	3	1	3	3	4	2,86	
12	3	3	0	4	4	2,8	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2,7	1	1	1	1	0	1	1	1	0,88	0	0	3	4	2	4	3	2,29	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	2,9	3	3	1	1	1	1	3	1	1,75	1	0	3	4	3	4	3	2,57	
14	4	3	3	3	3	3,2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	2	2	3	1	3	2,25	1	0	3	4	4	4	3	2,71	
15	4	3	3	3	3	3,2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	2,14	
16	3	3	3	2	3	2,8	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1	1	3	1	3	3	3	1	1	2	1	1	1	4	4	3	3	2,43	
17	3	3	3	2	3	2,8	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,1	1	3	1	3	3	3	1	1	2	1	1	1	4	4	3	3	2,43	
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,29	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,2	2	2	1	2	1	0	1	0	1,13	0	0	1	4	4	4	3	2,29	
20	3	3	2	3	3	2,8	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	1	2	1,88	1	1	1	2	3	3	2	1,86	
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,1	3	3	2	3	3	3	3	3	2,86	1	1	3	4	4	3	3	2,71	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	3	3	1	3	1	1	1	3	1	3	1,75	1	1	1	4	4	4	3	2,57	
23	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,9	1	3	1	1	3	3	1	1	1,75	0	1	3	4	4	3	2	2,43	
24	4	4	3	3	3	3,4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1	1	1	1	1	1	3	1	1	1,25	0	1	3	4	4	3	3	2,57	
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	3	2	1,63	0	1	3	0	4	4	3	2,14	
26	3	1	3	2	3	2,4	4	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3,1	3	3	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	4	4	3	3	2,71	
27	3	3	3	4	4	3,4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3,2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	0	1	1	4	2	3	3	2
28	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2,6	1	2	1	1	1	2	1	3	1,5	0	0	0	4	2	4	2	1,71	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	3,5	0	0	0	0	0	3	1	1	0,83	3	3	0	4	4	4	4	3,14	
30	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2,8	1	1	0	3	1	1	1	1	1,13	1	1	1	3	4	3	3	2,29	
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1,25	0	1	1	3	3	3	3	2	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2,8	3	2	3	3	1	1	1	1,88	3	1	1	2	3	1	3	2	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,1	1	3	1	1	1	3	1	3	1,75	1	3	3	4	3	3	1	2,57	
34	3	3	3	4	3	3,2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,75	1	1	1	3	4	3	3	2,29	
35	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2,3	1	1	0	1	1	2	2	1	1,13	2	2	1	4	2	3	3	2,43	
36	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2,5	1	3	1	3	3	1	1	1	1,75	0	0	0	3	4	1	2	1,43	
37	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	1	1	3	1	3	2	2	1	1	0	1	1	0	0	0,5	0	0	1	4	3	1	3	1,71		
38	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2,9	3	1	1	3	3	1	2	3	2,13	1	1	3	3	3	1	2	2	
39	3	3	2	3	3	2,8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2,25	1	1	1	4	4	3	3	2,43
40	3	3	2	1	3	2,4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3,2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2,25	3	1	1	4	4	3	3	2,71	
41	4	4	3	2	3	3,2	3	3	2	1	3	4	3	4	0	4	2,7	3	3	3	3	3	0	3	0	2,25	0	1	0	4	2	3	3	1,88	
42	3	3	2	1	3	2,4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	4	3	3	2,71	
43	4	3	3	1	3	2,8	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1	1	1	1	1	1	3	1	1	1,25	1	1	1	4	1	1	4	1,86		
44	4	3	3	1	3	2,8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,1	1	3	1	3	3	3	3	3	2,5	1	1	1	4	4	3	3	2,43		
45	3	3	3	1	4	2,8	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	1	1	0	1	2	1	2	1	1,13	0	1	0	4	4	4	3	2,29	
46	4	3	3	1	3	2,8	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3,4	1	0	2	2	3	3	2	2	2	1,88	0	1	1	4	3	4	2	2,14	
47	3	3	3	1	2	2,4	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2,5	3	3	1	3	1	2	1	1	1,88	0	0	0	4	4	4	2	2		
48	3	3	3	4	3	3,2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3,6	1	1	3	1	1	3	1	3	1,75	1	1	1	4	4	3	3	2,43		

DATA MENTAH HASIL PENELITIAN

Pengaruh Budaya Organisasi ...

NO	BUDAYA ORGANISASI								KEPEMIMPINAN								KOMPENSASI								DISIPLIN KERJA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8		
48	3	2	4	1	4	2,8	3	1	2	3	2	2	3	3	4	3	2,8	1	2	2	3	3	3	3	3	2,5	1	1	1	4	3	3	3	2,28
50	3	3	3	1	3	2,6	4	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3,2	3	1	1	3	3	3	3	1	2,25	3	3	3	3	4	3	3	3,14
51	4	3	3	1	3	2,8	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3,2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	
52	3	3	3	1	3	2,6	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	4	4	1	3	2,43
53	4	3	3	1	3	2,8	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3,2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2,75	3	3	3	4	4	4	3	3,43
54	3	3	3	4	1	3	2,8	3	3	4	3	3	3	3	3	3,1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	0	1	1	1	3	1	
55	3	3	3	1	1	2,2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2,8	3	1	3	1	0	1	0	1	0	1,25	2	2	2	4	4	3	3	2,86
56	3	3	3	1	3	2,6	3	3	1	3	3	2	3	3	4	3	2,8	3	2	1	1	3	3	1	1	1,88	3	3	3	4	4	3	3	3,29
57	3	3	3	1	3	2,6	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3,4	1	3	2	1	1	1	1	1	1,38	1	2	2	4	4	4	3	2,86
58	3	3	3	4	3	3,2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3,2	1	3	1	3	3	3	2	1	2,13	1	1	1	4	4	4	3	2,57	
59	3	3	3	1	2	2,4	3	3	1	3	4	3	3	3	3	2,9	3	3	1	3	3	2	1	1	2,13	1	1	1	4	4	4	3	2,57	
60	3	3	3	1	3	2,8	3	3	1	3	3	2	3	3	4	3	2,8	3	1	1	3	3	2	2	1	2	2	3	2	4	4	3	3	
61	3	3	3	1	3	2,6	4	3	3	4	4	4	3	1	4	3	3,3	3	3	3	2	3	2	1	2,5	1	3	1	4	4	3	3	2,71	
62	3	3	3	1	3	2,6	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3,2	3	0	3	3	3	3	3	3	2,83	1	3	1	4	4	4	3	2,86
63	3	3	3	4	3	3,2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,1	1	3	3	3	3	3	3	3	2,75	1	3	1	4	4	4	4	3	
64	3	3	3	1	3	2,6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2,5	1	3	1	4	4	4	4	3	
65	3	3	3	1	3	2,6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	0	1	1	3	1	1	1,13	1	3	1	4	3	3	4	2,71	
66	1	2	2	1	3	1,8	1	3	1	2	3	3	3	3	3	2,5	1	0	0	2	2	0	2	1	1	1	1	2	0	2	3	3	2	1,88
67	1	1	2	2	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3,2	1	1	2	0	0	2	2	2	1,25	1	1	1	3	2	4	2	2
68	2	2	3	4	3	2,8	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,2	1	0	3	0	1	2	0	0	0,88	1	1	1	4	4	2	3	2,28	
69	3	3	3	4	3	3,2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3,8	3	3	1	3	3	3	1	1	2,25	1	1	0	4	4	4	3	2,43	
70	3	3	3	1	3	2,6	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3,4	1	1	1	1	0	2	1	0	0,88	0	1	0	3	4	3	3	2	
71	3	3	3	1	3	2,6	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3,2	1	1	3	1	1	1	1	1	1,25	1	1	0	3	3	3	3	2	
72	3	3	4	4	4	3,6	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3,3	3	3	3	3	3	1	1	2,5	1	1	1	4	4	4	3	2,57	
73	4	4	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	2,9	3	3	2	3	2	2	3	2	2,5	2	3	3	3	2	4	2	2,71
74	3	3	3	1	3	2,8	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2,8	3	3	2	2	2	3	2	3	2,5	1	1	1	4	4	4	3	2,57
75	3	3	3	1	3	2,6	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1	3	3	2	2	2	3	2	2	2,38	2	2	2	2	2	2	3	2,14	
76	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	1	1	3	1	1	3	2	3	0	3	1	2	1	2	1,88	3	1	1	3	3	3	2	2,29	
77	4	3	3	3	3	3,2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,1	1	3	1	1	3	3	3	2	2,13	2	2	2	4	2	4	3	2,71	
78	3	3	1	2	3	2,4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3,2	3	1	1	3	3	1	1	1	1,75	1	1	1	4	4	4	3	2,57	
79	4	3	3	4	3	3,4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,1	1	1	1	1	3	3	1	1	1,5	1	0	1	4	4	4	3	2,43	
80	3	3	3	4	3	3,2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3,4	3	1	1	1	1	1	1	1	1,25	3	1	1	4	3	3	3	2,57	
81	4	4	4	4	3	3,8	3	3	4	1	3	4	4	4	4	3,3	1	1	1	1	1	3	1	1	1,25	0	3	3	4	4	3	3	2,88	
82	3	3	3	1	3	2,6	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3,2	3	1	1	1	1	3	1	1	1,5	3	1	1	4	3	3	3	2,57	
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3,2	3	3	1	1	0	1	3	1	1,83	1	0	3	4	3	4	3	2,57	
84	3	3	3	4	3	3,2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2,8	1	1	1	3	3	1	1	1	1,5	0	0	3	4	3	4	3	2,43	
85	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,1	1	3	1	3	3	3	1	1	2	1	1	1	4	4	3	3	2,43	
86	3	3	3	4	3	3,2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1	1	1	3	2	1	3	3	3	2,13	1	1	3	4	4	4	3	2,86	
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1	3	3	1	1	1	3	1	1	1,75	1	1	1	2	2	2	4	1,88	
88	4	3	3	3	3	3,2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,1	1	3	1	1	1	3	3	1	1,75	1	0	0	4	2	4	3	2	
89	3	3	3	1	3	2,6	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,2	3	1	1	1	1	3	1	1	1,5	3	1	1	4	3	3	3	2,57	
90	3	3	3	1	3	2,6	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3,3	3	1	1	1	3	1	1	1	1,5	3	1	1	4	3	3	3	2,57	
91	4	3	3	3	3	3,2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1	1	1	1	3	1	1	1	1	1,25	1	1	1	4	1	1	3	1,71	
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,1	3	1	3	3	3	1	1	1	2	0	0	0	4	4	3	4	2,14	
93	4	3	3	3	3	3,2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1	3	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	4	4	3	3	2,43	
94	3	3	3	3	4	3,2	4	3	3	4	3	3	4	1	3	3,1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,88	0	0	1	4	4	4	3	2,29	
95	3	3	3	3	3	3	1	1	4	1	1	2	3	3	1	3	2	1	1	0	1	1	1	1	0,88	1	1	1	4	3	3	3	2,29	
96	3	3	3	3	3	3	1	4	3	1	1	1	3	3	1	3	2,1	1	1	0	3	3	0	0	0	1	0	0	1	4	3	1	3	1,71

DATA MENTAH HASIL PENELITIAN

No	1	2	3	4	5	rerata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	rerata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	rerata								
97	3	3	3	3	3	3	1	3	4	1	3	1	3	3	3	3	2,5	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1,75	0	0	0	3	4	1	3	1,57	
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2,8	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2,75	1	1	1	3	4	3	1	2	
99	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	2,4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1,5	0	0	1	4	4	3	3	2,14	
100	4	4	3	4	3	3,6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,9	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1,25	0	1	1	4	3	3	3	2,14	
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8	3	1	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1,29	
102	3	4	3	3	3	3,2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3,2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	4	1	1	3	2	
103	4	3	3	3	3	3,2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3,2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2,25	3	3	3	3	3	3	3	3
104	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3,7	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1,5	1	1	1	4	4	3	3	2,43	
105	3	3	3	3	4	3,2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2,8	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	2,25	1	1	1	4	4	3	3	2,43	
106	3	3	3	4	3	3,2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3,7	1	1	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	4	4	3	3	2,43		
107	3	2	3	3	3	2,8	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3,4	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2,25	1	1	1	4	4	3	3	2,43	
108	3	3	1	4	3	2,8	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2,9	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1,75	1	1	1	3	3	3	3	1,86		
109	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2,8	1	1	0	3	1	1	1	1	1	1	1,13	1	1	1	3	3	3	3	2	
110	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2,8	1	1	0	3	3	1	1	1	1	1	1,38	0	1	1	3	3	3	3	2	
111	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3,2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2,75	1	1	3	4	1	1	3	2		
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3,2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1,5	1	1	1	3	1	3	1	3	1,57	
113	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1,5	1	1	1	3	4	4	4	3	2,71	
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1,25	0	1	3	3	4	3	3	2,43		
115	4	4	3	3	4	3,6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	4	2	3	3	2,43		
116	3	3	3	2	3	2,6	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3,2	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1,75	1	1	3	4	4	3	3	1	2,29	
117	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,2	3	3	0	0	3	2	1	0	1,5	1	0	1	3	4	4	1	2			
118	2	1	3	4	4	2,8	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1,75	1	1	1	3	3	3	1	1,88		
119	3	3	1	3	3	2,6	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3,1	1	3	1	1	1	3	1	3	1,75	1	1	1	4	4	4	3	2,57			
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2,75	1	1	3	4	4	3	3	2,71		
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,3	1	1	1	1	1	3	1	3	1,5	0	0	0	4	4	3	3	2			
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3,6	0	0	0	0	0	3	1	1	0,63	3	3	3	4	4	4	4	4	3,57		
123	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3,5	3	3	3	3	4	3	3	3	3,13	3	3	3	1	3	3	4	4	2,86		
124	4	3	3	3	3	3,2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3,4	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2,25	1	0	3	4	3	4	1	2,29		
125	4	3	3	4	3	3,4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3,2	1	1	2	2	3	3	3	1	2	0	1	1	4	3	3	3	2,14			
126	3	3	3	4	4	3,4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2,8	3	1	3	1	1	0	1	0	1,25	1	1	1	1	4	4	3	3	2,43		
127	3	3	3	3	1	2,8	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8	3	1	3	1	1	1	3	1	3	1,75	1	3	3	4	3	3	1	2,57		
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	3	3	2		
129	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3,2	3	1	3	3	3	3	3	3	2,5	3	3	3	4	4	4	4	3	3,43		
130	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	0	4	4	4	3	2,29		
131	4	3	3	3	3	3,2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2,5	1	1	1	4	4	4	3	2,57		
132	3	3	4	4	4	3,6	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3,4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2,57		

NILAI RERATA 2,958

3,03

1,83

2,39

Frequencies

Frequency Table

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.0	3.0	3.0
2	3	2.3	2.3	5.3
3	96	72.7	72.7	78.0
4	29	22.0	22.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.0	3.0	3.0
2	5	3.8	3.8	6.8
3	112	84.8	84.8	91.7
4	11	8.3	8.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	.8	.8	.8
1	4	3.0	3.0	3.8
2	6	4.5	4.5	8.3
3	113	85.6	85.6	93.9
4	8	6.1	6.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	32	24.2	24.2	24.2
2	7	5.3	5.3	29.5
3	66	50.0	50.0	79.5
4	27	20.5	20.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.3	2.3	2.3
2	2	1.5	1.5	3.8
3	111	84.1	84.1	87.9
4	16	12.1	12.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	.8	.8	.8
1	5	3.8	3.8	4.5
2	6	4.5	4.5	9.1
3	99	75.0	75.0	84.1
4	21	15.9	15.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5.3	5.3	5.3
2	6	4.5	4.5	9.8
3	94	71.2	71.2	81.1
4	25	18.9	18.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	12.1	12.1	12.1
2	6	4.5	4.5	16.7
3	82	62.1	62.1	78.8
4	28	21.2	21.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	6.8	6.8	6.8
2	7	5.3	5.3	12.1
3	103	78.0	78.0	90.2
4	13	9.8	9.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.0	3.0	3.0
2	4	3.0	3.0	6.1
3	112	84.8	84.8	90.9
4	12	9.1	9.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5.3	5.3	5.3
2	9	6.8	6.8	12.1
3	77	58.3	58.3	70.5
4	39	29.5	29.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.5	1.5	1.5
3	106	80.3	80.3	81.8
4	24	18.2	18.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.3	2.3	2.3
3	94	71.2	71.2	73.5
4	35	26.5	26.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	.8	.8	.8
1	16	12.1	12.1	12.9
2	1	.8	.8	13.6
3	102	77.3	77.3	90.9
4	12	9.1	9.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X2.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
2	2	1.5	1.5	2.3
3	112	84.8	84.8	87.1
4	17	12.9	12.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	2.3	2.3	2.3
1	70	53.0	53.0	55.3
2	2	1.5	1.5	56.8
3	57	43.2	43.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	5.3	5.3	5.3
1	62	47.0	47.0	52.3
2	6	4.5	4.5	56.8
3	57	43.2	43.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	18	13.6	13.6	13.6
1	62	47.0	47.0	60.6
2	10	7.6	7.6	68.2
3	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	5.3	5.3	5.3
1	47	35.6	35.6	40.9
2	13	9.8	9.8	50.8
3	65	49.2	49.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	5.3	5.3	5.3
1	52	39.4	39.4	44.7
2	9	6.8	6.8	51.5
3	64	48.5	48.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	5.3	5.3	5.3
1	39	29.5	29.5	34.8
2	13	9.8	9.8	44.7
3	71	53.8	53.8	98.5
4	2	1.5	1.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X3.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	2.3	2.3	2.3
1	78	59.1	59.1	61.4
2	13	9.8	9.8	71.2
3	38	28.8	28.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

X3.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	11	8.3	8.3	8.3
1	75	56.8	56.8	65.2
2	10	7.6	7.6	72.7
3	36	27.3	27.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	31	23.5	23.5	23.5
1	73	55.3	55.3	78.8
2	6	4.5	4.5	83.3
3	22	16.7	16.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	26	19.7	19.7	19.7
1	74	56.1	56.1	75.8
2	7	5.3	5.3	81.1
3	25	18.9	18.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	16	12.1	12.1	12.1
1	71	53.8	53.8	65.9
2	6	4.5	4.5	70.5
3	38	28.8	28.8	99.2
4	1	.8	.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	.8	.8	.8
1	6	4.5	4.5	5.3
2	7	5.3	5.3	10.6
3	21	15.9	15.9	26.5
4	97	73.5	73.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5.3	5.3	5.3
2	13	9.8	9.8	15.2
3	38	28.8	28.8	43.9
4	74	56.1	56.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	10.6	10.6	10.6
2	5	3.8	3.8	14.4
3	66	50.0	50.0	64.4
4	47	35.6	35.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Y1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	6.8	6.8	6.8
2	16	12.1	12.1	18.9
3	97	73.5	73.5	92.4
4	10	7.6	7.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
X1.1	Pearson Correlation	1.000	.969**	.400*	-.376*	.229	.387*	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000	.028	.041	.224	.035	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.969**	1.000	.292	-.304	.162	.405*	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000		.118	.102	.392	.026	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.400*	.292	1.000	-.117	.422*	.372*	.584**
	Sig. (2-tailed)	.028	.118		.538	.020	.043	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	-.376*	-.304	-.117	1.000	-.018	-.125	.115
	Sig. (2-tailed)	.041	.102	.538		.925	.509	.546
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.229	.162	.422*	-.018	1.000	.393*	.628**
	Sig. (2-tailed)	.224	.392	.020	.925		.032	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	.387*	.405*	.372*	-.125	.393*	1.000	.639**
	Sig. (2-tailed)	.035	.026	.043	.509	.032		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1	Pearson Correlation	.744**	.735**	.584**	.115	.628**	.639**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.546	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2
X2.1 Pearson Correlation	1.000	.477**	.680**	.430*	.419*	.107	.074	.233	.421*	.273	.389*	.727**
Sig. (2-tailed)		.008	.000	.018	.021	.574	.696	.216	.020	.144	.033	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.2 Pearson Correlation	.477**	1.000	.738**	.324	.184	-.029	.166	.425*	.255	.398*	.314	.698**
Sig. (2-tailed)	.008		.000	.080	.329	.878	.380	.019	.173	.030	.091	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.3 Pearson Correlation	.680**	.738**	1.000	.290	.447*	.113	.281	.546**	.391*	.498**	.296	.863**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.121	.013	.552	.133	.002	.033	.005	.112	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.4 Pearson Correlation	.430*	.324	.290	1.000	.191	-.166	.203	.249	.136	.199	.340	.520**
Sig. (2-tailed)	.018	.080	.121		.311	.380	.282	.185	.475	.291	.066	.003
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.5 Pearson Correlation	.419*	.184	.447*	.191	1.000	.182	.461*	.012	.346	.113	.278	.575**
Sig. (2-tailed)	.021	.329	.013	.311		.336	.010	.952	.061	.551	.137	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.6 Pearson Correlation	.107	-.029	.113	-.166	.182	1.000	.153	.094	-.099	.054	.117	.206
Sig. (2-tailed)	.574	.878	.552	.380	.336		.420	.621	.602	.776	.540	.275
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.7 Pearson Correlation	.074	.166	.281	.203	.461*	.153	1.000	.169	.209	.123	-.033	.484**
Sig. (2-tailed)	.696	.380	.133	.282	.010	.420		.371	.269	.519	.863	.010
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.8 Pearson Correlation	.233	.425*	.546**	.249	.012	.094	.169	1.000	.187	.648**	-.025	.588**
Sig. (2-tailed)	.216	.019	.002	.185	.952	.621	.371		.322	.000	.894	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.9 Pearson Correlation	.421*	.255	.391*	.136	.346	-.099	.209	.187	1.000	.157	-.022	.458*
Sig. (2-tailed)	.020	.173	.033	.475	.061	.602	.269	.322		.407	.910	.011
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.10 Pearson Correlation	.273	.398*	.498**	.199	.113	.054	.123	.648**	.157	1.000	.331	.626**
Sig. (2-tailed)	.144	.030	.005	.291	.551	.776	.519	.000	.407		.074	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.11 Pearson Correlation	.389*	.314	.296	.340	.278	.117	-.033	-.025	-.022	.331	1.000	.466**
Sig. (2-tailed)	.033	.091	.112	.066	.137	.540	.863	.894	.910	.074		.009
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2 Pearson Correlation	.727**	.698**	.863**	.520**	.575**	.206	.464**	.588**	.458*	.626**	.466**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.001	.275	.010	.001	.011	.000	.009	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

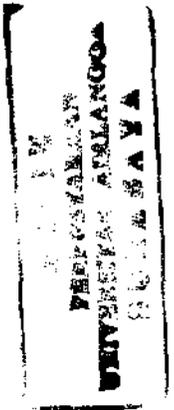
Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3
X3.1	Pearson Correlation	1.000	.413*	.137	.193	.154	.217	-.141	.084	.023	.537**
	Sig. (2-tailed)		.023	.298	.306	.415	.249	.457	.657	.905	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	.413*	1.000	-.025	.342	.116	.225	.018	.310	-.111	.609**
	Sig. (2-tailed)	.023		.896	.064	.542	.233	.925	.095	.560	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	.197	-.025	1.000	.119	.701**	-.015	.286	.089	.119	.457*
	Sig. (2-tailed)	.298	.896		.530	.000	.938	.125	.638	.530	.011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.4	Pearson Correlation	.193	.342	.119	1.000	.380*	.266	-.161	.036	-.023	.547**
	Sig. (2-tailed)	.306	.064	.530		.038	.156	.395	.849	.905	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.5	Pearson Correlation	.154	.116	.701**	.380*	1.000	-.025	.169	.215	.024	.571**
	Sig. (2-tailed)	.415	.542	.000	.038		.895	.373	.255	.901	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.6	Pearson Correlation	.217	.225	-.015	.266	-.025	1.000	.171	-.017	.145	.502**
	Sig. (2-tailed)	.249	.233	.938	.156	.895		.366	.929	.445	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.7	Pearson Correlation	-.141	.018	.286	-.161	.169	.171	1.000	.257	.443*	.277
	Sig. (2-tailed)	.457	.925	.125	.395	.373	.366		.171	.014	.139
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.8	Pearson Correlation	.084	.310	.089	.036	.215	-.017	.257	1.000	.398*	.547**
	Sig. (2-tailed)	.657	.095	.638	.849	.255	.929	.171		.029	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.9	Pearson Correlation	.023	-.111	.119	-.023	.024	.145	.443*	.398*	1.000	.315
	Sig. (2-tailed)	.905	.560	.530	.905	.901	.445	.014	.029		.090
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	.537**	.609**	.457*	.547**	.571**	.502**	.277	.547**	.315	1.000
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.011	.002	.001	.005	.139	.002	.090	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Correlations

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y
Y1.1 Pearson Correlation	1.000	.000	.000	-.158	-.112	.265	-.064	-.072	.156	.114	-.237	.299	.210
Sig. (2-tailed)		1.000	1.000	.404	.554	.157	.737	.704	.411	.548	.207	.109	.285
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.2 Pearson Correlation	.000	1.000	.023	.099	.147	.274	-.138	-.221	-.282	-.289	-.026	-.215	.165
Sig. (2-tailed)	1.000		.904	.804	.437	.143	.488	.240	.131	.108	.882	.255	.385
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.3 Pearson Correlation	.000	.023	1.000	.287	.031	.100	-.426*	-.308	.272	-.062	.102	-.054	.112
Sig. (2-tailed)	1.000	.904		.124	.873	.600	.019	.097	.146	.744	.581	.776	.554
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.4 Pearson Correlation	-.158	.069	.287	1.000	.213	.285	.081	.081	.246	.108	.075	.094	.482*
Sig. (2-tailed)	.404	.604	.124		.258	.127	.750	.631	.189	.569	.694	.818	.008
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.5 Pearson Correlation	-.112	.147	.031	.213	1.000	.243	.198	.205	.074	-.031	.084	-.181	.476**
Sig. (2-tailed)	.554	.437	.873	.258		.198	.294	.276	.699	.872	.737	.385	.008
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.6 Pearson Correlation	.265	.274	.100	.285	.243	1.000	-.195	-.181	-.078	.087	-.118	.393*	.501**
Sig. (2-tailed)	.157	.143	.600	.127	.196		.302	.339	.680	.647	.534	.032	.005
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.7 Pearson Correlation	-.064	-.138	-.426*	.081	.198	-.195	1.000	.904**	.155	.298	-.073	-.046	.522**
Sig. (2-tailed)	.737	.488	.019	.750	.294	.302		.000	.412	.110	.703	.810	.003
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.8 Pearson Correlation	-.072	-.221	-.308	.091	.205	-.181	.904**	1.000	.308	.277	.007	-.017	.574**
Sig. (2-tailed)	.704	.240	.097	.631	.278	.339	.000		.100	.138	.971	.928	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.9 Pearson Correlation	.156	-.282	.272	.246	.074	-.078	.155	.308	1.000	.277	.182	-.130	.477**
Sig. (2-tailed)	.411	.131	.146	.189	.899	.690	.412	.100		.138	.391	.482	.038
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.10 Pearson Correlation	.114	-.289	-.062	.108	-.031	.037	.298	.277	.277	1.000	-.130	.123	.400*
Sig. (2-tailed)	.548	.108	.744	.589	.872	.647	.110	.138	.138		.494	.518	.029
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.11 Pearson Correlation	-.237	-.026	.102	.075	.064	-.118	-.073	.007	.182	-.130	1.000	.028	.046
Sig. (2-tailed)	.207	.882	.581	.694	.737	.534	.703	.971	.391	.494		.882	.810
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y1.12 Pearson Correlation	.299	-.215	-.054	.094	-.181	.393*	-.046	-.017	-.130	.123	.028	1.000	.148
Sig. (2-tailed)	.109	.255	.776	.818	.395	.032	.810	.928	.482	.518	.882		.435
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y Pearson Correlation	.210	.165	.112	.482**	.476**	.501**	.522**	.574**	.477**	.400*	.046	.148	1.000
Sig. (2-tailed)	.285	.385	.554	.008	.008	.005	.003	.001	.008	.029	.810	.435	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):

People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = .1449*

95.00% C.I.: Lower = .0325 Upper = .3164

F = 2.0169 DF = (29, 145.0) Sig. = .0037 (Test Value = .0000)

Average Measure Intraclass Correlation = .5042**

95.00% C.I.: Lower = .1677 Upper = .7353

F = 2.0169 DF = (29, 145.0) Sig. = .0037 (Test Value = .0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

**: This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 6

Alpha = .5042

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

*** Warning *** Zero variance items

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):

People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = .0489*

95.00% C.I.: Lower = -.0003 Upper = .1412

F = 1.6175 DF = (29, 319.0) Sig. = .0258 (Test Value = .0000)

Average Measure Intraclass Correlation = .3818**

95.00% C.I.: Lower = -.0033 Upper = .6636

F = 1.6175 DF = (29, 319.0) Sig. = .0258 (Test Value = .0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

** : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 12

Alpha = .3818

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):

People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = .2627*

95.00% C.I.: Lower = .1553 Upper = .4227

F = 4.9193 DF = (29, 290.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

Average Measure Intraclass Correlation = .7967**

95.00% C.I.: Lower = .6692 Upper = .8896

F = 4.9193 DF = (29, 290.0) Sig. = .0000 (Test Value = .0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

** : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 11

Alpha = .7967

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):

People Effect Random, Measure Effect Fixed

Single Measure Intraclass Correlation = .1396*

95.00% C.I.: Lower = .0526 Upper = .2827

F = 2.4597 DF = (29, 232.0) Sig. = .0001 (Test Value = .0000)

Average Measure Intraclass Correlation = .5935**

95.00% C.I.: Lower = .3331 Upper = .7801

F = 2.4597 DF = (29, 232.0) Sig. = .0001 (Test Value = .0000)

*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect is present or not.

** : This estimate is computed if the interaction effect is absent, otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 9

Alpha = .5935

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .100, Probability-of-F-to-remove >= .200).
2	Kompensasi		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .100, Probability-of-F-to-remove >= .200).

a. Dependent Variable: Disiplin kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.400 ^a	.160	.153	.4167
2	.424 ^b	.180	.167	.4133

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Kompensasi

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.295	1	4.295	24.733	.000 ^a
	Residual	22.577	130	.174		
	Total	26.872	131			
2	Regression	4.839	2	2.420	14.167	.000 ^b
	Residual	22.033	129	.171		
	Total	26.872	131			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Kompensasi

c. Dependent Variable: Disiplin kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.808	.321		2.519	.013
	Kepemimpinan	.523	.105	.400	4.973	.000
2	(Constant)	.758	.319		2.373	.019
	Kepemimpinan	.475	.108	.363	4.413	.000
	Kompensasi	.106	.060	.147	1.765	.077

a. Dependent Variable: Disiplin kerja

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Budaya organisasi	-.038 ^a	-.465	.643	-.041	.958
	Kompensasi	.147 ^a	1.785	.077	.155	.938
2	Budaya organisasi	-.027 ^b	-.334	.739	-.030	.953

- a. Predictors in the Model: (Constant), Kepemimpinan
 b. Predictors in the Model: (Constant), Kepemimpinan, Kompensasi
 c. Dependent Variable: Disiplin kerja

Correlations

		Unstandardized Residual	Budaya organisasi	Kepemimpinan	Kompensasi
Spearman's rho	Unstandardized Residual	1.000	-.054	-.032	.039
	Correlation Coefficient		.541	.717	.656
	Sig. (2-tailed)				
Budaya organisasi	N	132	132	132	132
	Correlation Coefficient	-.054	1.000	.097	.011
	Sig. (2-tailed)	.541		.270	.901
Kepemimpinan	N	132	132	132	132
	Correlation Coefficient	-.032	.097	1.000	.214*
	Sig. (2-tailed)	.717	.270		.014
Kompensasi	N	132	132	132	132
	Correlation Coefficient	.039	.011	.214*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.656	.901	.014	
	N	132	132	132	132

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).