

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu masalah Nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang laju pembangunan Nasional yang berkelanjutan. Agar dalam masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, dan lapangan pekerjaan yang memadai. Tantangan utama yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan ini dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, budaya yang baik, disiplin diri, dan semangat kerja yang tinggi, sehingga jika kinerja karyawan

perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Moherino, ismail kinerja (*performance*) adalah :

**“Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”<sup>1</sup>**

Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan kinerjanya. Stoner mendefinisikan Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peran.

Dari definisi kinerja diatas, dapat diketahui bahwa unsur – unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil – hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor – faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karya karyawan seperti kemampuan motivasi, kecakapan, dan persepsi peran.
3. Pencapaian tujuan.
4. Tidak melanggar hukum
5. Sesuai dengan moral dan etika.

Dengan demikian, kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan serta dari pihak karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, kinerja karyawan akan berjalan dengan efektif apabila didukung dengan budaya organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja.

---

<sup>1</sup>Moherino, **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**, Catatan kedua, Edisi Revisi, Rajawali,2014 hal. 95

Budaya organisasi adalah kebiasaan didalam organisasi yang menciptakan nilai dan norma yang menjadi acuan dalam mengambil tindakan dan disepakati bersama oleh anggota. Budaya organisasi menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan baik eksternal maupun internal perusahaan sehingga masing – masing anggota organisasi harus memahami nilai – nilai yang ada, bagaimana harus bertindak dan berperilaku. Dengan demikian budaya organisasi menjadi anggota organisasi fokus kepada pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai – nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Budaya perusahaan memiliki peran penting dalam mengembangkan organisasi yang dimiliki perusahaan termasuk masalah komunikasi, kerja sama dan lain - lain, apabila budaya tidak diperhatikan dengan baik maka akan menimbulkan kinerja karyawan yang rendah yang berdampak pada perusahaan.

Tidak hanya budaya organisasi yang akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan, tentunya juga didukung oleh banyaknya peraturan dan ketentuan yang mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku di dalam perusahaan. Hal tersebut dapat tercapai jika semua karyawan menjunjung tinggi kedisiplinan.

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntun berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh karyawan. Pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan dapat bekerja secara kooperatif dengan karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Dengan karyawan memenuhi peraturan yang telah di tetapkan oleh perusahaan dan mempunyai disiplin yang tinggi maka akan menciptakan suasana perusahaan lebih kondusif sehigga akan berdampak positif pada aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan mempunyai harapan agar karyawan perusahaan dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

Selain budaya kerja dan disiplin kerja pemicu turunnya kinerja karyawan adalah menurunnya semangat kerja karyawan. Menurunnya semangat kerja akan berpengaruh terhadap efesiensi dan efektivitas pekerjaan yang berpengaruh secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan. Terlambat masuk kerja dan sering pulang sebelum jam yang ditentukan adalah salah satu bentuk kurang semangat karyawan. Hal inilah yang membuat kinerja karyawan menurun.

Seorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang baik tentunya akan memberikan sikap yang positif seperti kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, kebanggaan dan ketaatan dalam kewajiban. Berbeda jauh dengan karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah, karna karyawan cenderung menunjukkan sikap yang pasif seperti suka membantah, merasa gelisah dalam bekerja dan merasa tidak nyaman, hal inilah yang membuat kinerja karyawan menurun.

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Divisi Regional I yang memiliki wilayah kerja di Sumatera Utara dan daerah Medan. PT. Telkom Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia.

PT. Telkom memiliki nilai – nilai dasar perusahaan atau yang bisa disebut dengan *The Telkom Way 5C*, yaitu :

1. Komitmen jangka panjang (*Commitment to Long Term*).
2. Prioritas terhadap Pelanggan (*Customer First*).
3. Perhatian terhadap penghargaan (*Caring meritocracy*).
4. Penciptaan kemitraan yang saling menguntungkan (*co- creation of win- win partnership*)
5. Kolaborasi inovasi (*collaborative Innovation*)

Kelima nilai budaya ini menjadi aspek penting bagi PT. Telkom dalam mewujudkan eksistensinya sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang unggul dalam penyelenggaraan *telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME). Budaya tersebutlah menjadi dasar bagi perusahaan PT. Telkom untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam hal budaya organisasi. Dan ada juga budaya yang diciptakan perusahaan PT. Telkom Regional I yaitu budaya kebersamaan dalam bekerja keras, mempunyai mimpi dan fokus terhadap mimpi secara langsung, serta antusias, integritas, dan totalitas.

Namun pada kenyataan di lapangan masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan perusahaan. Karyawan di PT. Telkom regional I Sumatera masih terbawa oleh budaya lama yang dinilai oleh pimpinan

menurunkan kinerja , seperti karyawan yang pulang sebelum jam kerjaberakhir karena masih belum terbiasa dengan sistem baru.

Perusahaan PT. Telkom Regional I mengutamakan disiplin karena disiplin merupakan suatu sikap atau kondisi hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan di perusahaan PT. Telkom Regional I daerah Medan. Budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki nilai – nilai yang dominal, yang artinya budaya organisasi dan disiplin organisasi mengandung konsep yang jelas dan keyakinan tentang hal yang diinginkan dan diharapkan oleh anggota organisasi, konsep nilai tentang kualitas, efesiensi tinggi, absensi rendah dan sebagainya. Akan tetapi karakteristik tersebut belum terlihat dengan tingkat absensi karyawan yang masih tergolong cukup tinggi dapat dilihat tabel 1.1 rata – rata presentasi kehadiran karyawan di PT. Telkom Regional I sumatera daerah medan setiap bulannya pada tahun 2016 memperlihatkan data karyawan yang hadir, terlambat masuk kantor dengan alasan apapun dan karyawan yang absen (sakit/cuti).

**Tabel 1.1**  
**Presentase Rata – Rata Absensi (Karyawan Terlambat, Hadir Dan Absen) Periode Januari 2016 – Desember 2016**

<b>Bulan</b>	<b>Terlambat (%)</b>	<b>Hadir (%)</b>	<b>Absen (%)</b>
<b>Januari</b>	<b>6.2</b>	<b>92.7</b>	<b>1.1</b>
<b>Februari</b>	<b>7.7</b>	<b>91.8</b>	<b>0.5</b>
<b>Maret</b>	<b>6.5</b>	<b>92.1</b>	<b>1.4</b>
<b>April</b>	<b>2</b>	<b>96</b>	<b>2</b>
<b>Mei</b>	<b>2.4</b>	<b>93.9</b>	<b>3.7</b>
<b>Juni</b>	<b>13.2</b>	<b>83.1</b>	<b>3.7</b>
<b>Juli</b>	<b>5.8</b>	<b>88</b>	<b>6.2</b>
<b>Agustus</b>	<b>5.0</b>	<b>87.3</b>	<b>7.7</b>
<b>September</b>	<b>5.0</b>	<b>91</b>	<b>4</b>
<b>Oktober</b>	<b>4.7</b>	<b>95.3</b>	<b>0</b>
<b>November</b>	<b>19,5</b>	<b>78.8</b>	<b>1.7</b>
<b>Desember</b>	<b>20</b>	<b>77.2</b>	<b>2.8</b>

*Sumber* : Internal perusahaan PT. Telkom Divisi Regional I 2016

Standar kerja yang berlaku di PT. Telkom Divisi Regional Medan, setiap hari senin sampai sabtu di mulai pukul 08.00 s/d 17.00 tabel diatas menunjukkan tingkat keterlambatan karyawan tingkat absensi cukup tinggi. Tingkat absen karyawan yang masih tergolong cukup tinggi yang mencerminkan disiplin karyawan yang masih rendah dan juga tingkat keterlambatan yang ada di perusahaan PT. Telkom devisi regional yang mentoleransi keterlambatan karyawan 15 menit dari jam masuk yang telah ditentukan perusahaan dengan lemahnya disiplin karyawan di PT. Telkom divisi reginal, dapat menghambat tujuan dari organisasi tersebut yang salah satunya adalah kinerja karyawan. Dapat dilihat dari tabel 1.2 data kinerja karyawan di PT. Telkom Divisi Regional Sumatera.

**Tabel 1.2**  
**Data Kinerja Karyawan**

P = Performansi	Jumlah karyawan (2015)	Jumlah karyawan (2016)
P1 = Sangat Baik	5	0
P2 = baik	90	100
P3 = cukup	126	123
P4 = Tidak baik	2	0
P5 = Buruk	0	0
Jumlah	223	223

*Sumber* : Internal perusahaan PT. Telkom Divisi Regional I 2016

Dari wawancara yang saya lakukan bersama Bapak Suteki karyawan sebagai MGR HRSERVICE REGIONAL I bahwa Perusahaan PT. Telkom Regional I sudah melakukan empat kali perubahan penggantian program absensi (kehadiran) karyawan dimanayang pertama, perusahaan melakukan absen daftar hadir secara manual, yang kedua menggunakan cek lok jam pakai kartu (hal ini yang paling sering dilanggar oleh karyawan dengan cara menitip absen melalui

kartu miliknya kepada teman kerjanya), ketiga menggunakan jari, dimana karyawan secara langsung ke kantor dan mengisi absen melalui jarinya, dan yang keempat menggunakan password hp, password laptop dan lain – lain, Dimana karyawan mengisi absen secara tata muka dan gambar karyawan tercantum secara otomatis dan karyawan harus membuat materi apa yang harus dikerjakan dari awal hingga akhir. walaupun begitu masih ada karyawan yang mengabaikan atau melanggar peraturan disiplin tersebut. Sehingga karyawan memiliki disiplin yang kurang baik. Dari pernyataan diatas disiplin kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan dan Perusahaan PT. Telkom Regional I juga merencanakan absen karyawan dengan menggunakan kamera cctv di kantor secara langsung sehingga karyawan yang datang secara langsung terdaftar kapan datang dan keluar nya (dimana hal ini sudah di terapkan di jakarta).

Tidak hanya budaya organisasi dan disiplin kerja, semangat kerja juga merupakan hal yang penting bagi perusahaan PT. Telkom karena semangat kerja adalah sikap emosional karyawan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan PT. Telkom regional tersebut sehingga perusahaan menjanjikan kenaikan karir/promosi jabatan, gaji yang cukup/ memadai, kesempatan pendidikan, dan lain – lain, untuk memacu semangat karyawan di perusahaan telkom tersebut. .

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA, DAN SEMANGAT KERJA**

**TERHADAP KINERJA KARYAWAN** dengan objek penelitian pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Disiplin kerja sangat rendah dilihat dari data absensi karyawan
2. Budaya organisasi masih rendah karena baru terbentuknya aturan baru
3. Karyawan belum bisa beradaptasi dengan aturan – aturan baru yang dibentuk perusahaan
4. Tingginya tingkat keterlambatan, pulang cepat dan absensi karyawan.
5. Kinerja karyawan menurun dari tahun 2015 sampai 2016.

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, terlihat bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, serta semangat kerja merupakan masalah utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan alasan tersebut, maka penulis membatasi penelitian “Analisis Pengaruh Budaya organisasi, Disiplin kerja serta Semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Kinerja Karyawan dipilih karena peningkatan kinerja kerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan dari perusahaan ini adalah menurunnya kinerja karyawan disebabkan oleh faktor – faktor dari sumber

daya manusia yaitu sumber budaya organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja dari karyawan itu sendiri.

Sehingga memiliki pengaruh besar terhadap kemajuan perusahaan dimana banyaknya kegagalan budaya organisasi dalam perusahaan dikarenakan adanya masalah internal dan eksternal yang timbul didalam lingkungan perusahaan yang mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan dan tidak hanya itu, perusahaan juga mengalami penurunan kinerja diakibatkan disiplin kerja karyawan yang kurang, dikarenakan adanya karyawan yang pulang sebelum jam kerja selesai dan ada juga penitipan absen padahal karyawan tersebut berada diluar kota dan semangat kerja karyawan semakin lama semakin menurun. Hal inilah yang selalu terjadi dalam organisasi atau perusahaan sehingga perusahaan tersebut tidak berjalan secara efektif dan efisien.

Dari permasalahan tersebut maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut : bagaimana meningkatkan kinerja karyawan di PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera dengan memperhatikan variabel budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja karyawan. Dari permasalahan tersebut, maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera?
2. Bagaimana Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera ?
3. Bagaimana Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera ?
4. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Semangat Kerja pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera ?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Memberikan informasi tambahan dan menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dan pihak yang berkepentingan dalam perusahaan untuk menetapkan kebijakan bagi perusahaan tentang budaya organisasi, disiplin kerja serta semangat kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam upaya mencapai efektivitas, tujuan dan kelangsungan perusahaan.

2. Bagi Penulis

Menambah pemahaman penulis tentang budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja serta kaitannya dengan kinerja karyawan itu sendiri.

3. Bagi pihak lain

Memberikan sumbangan pikiran atau referensi bagi peneliti selanjutnya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang.

4. Bagi Program studi manajemen fakultas ekonomi Universitas HKBP

Nommensen sebagai tambahan fakta yang dapat dikembangkan dikemudian hari.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERFIKIR, DAN RUMUSAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Tinjauan Teoritis**

###### **2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah kebiasaan didalam organisasi yang menciptakan nilai dan norma yang menjadi acuan dalam mengambil tindakan dan disepakati bersama oleh anggota. Budaya organisasi menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan baik eksternal maupun internal perusahaan, sehingga masing – masing anggota organisasi harus memahami nilai – nilai yang ada, bagaimana harus bertindak dan berperilaku. Dengan demikian budaya organisasi menjadi anggota organisasi fokus kepada pencapaian tujuan organisasi.

**Menurut Edy Sutrisno, Budaya organisasi dapat di definisikan sebagai perangkat system nilai – nilai (*Values*), keyakinan – keyakinan (*Beliefs*), asumsi – asumsi (*assumption*), tau norma – norm yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota satu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasi.<sup>2</sup>**

Raymon A. Noe, Jhon R. Hollenbeck, Barry Gerhanhart, Patrik M. Wright mengungkapkan bahwa: **“Budaya adalah serangkaian asumsi penting (sering tidak terucap ) yang dipegang oleh anggota suatu komunitas<sup>3</sup>**

---

<sup>2</sup>Edy Sutrisno, 2010, **Budaya Organisasi**, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta, hal 2.

<sup>3</sup> Raymon A. Noe, Jhon R. Hollenbeck, Barry Gerhanhart, Patrik M. Wright , **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ke Satu, Salemba Empat, Bandung, 2011 hal.272

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa: Budaya Organisasi adalah budaya yang dianut oleh perilaku setiap individu yang memiliki wujud anggapan yang dirasakan, dipikirkan dan bereaksi didalam lingkungan organisasi atau perusahaan yang beragam. Dimana didalam budaya tersebut terdapat nilai norma – norma yang baik serta memiliki kebanggaan dalam kelompok untuk mencapai visi, misi dan tujuan. Organisasi tersebut mengacu ke sistem makna bersama anggota – anggota yang dimana organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lainnya.

#### **2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam buku Edy Sutrisno, fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Artinya budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.**
- 2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi.**
- 3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.**
- 4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial<sup>4</sup>**

#### **2.1.1.3 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku Edy Sutrisno karakteristik budaya organisasi adalah :

- 1. Inisiatif individual**
- 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko**
- 3. Pengarahan**
- 4. Integrasi**
- 5. Dukungan Manajemen**

---

<sup>4</sup> Robbins, Stephen (2001), Dalam Edy Sutrisno, **Budaya Organisasi** Edisi Pertama, Kencana, Jakarta, 2010 hal 10

- 6. **Kontrol**
- 7. **Identitas**
- 8. **Sistem imbalan**
- 9. **Toleransi terhadap konflik**
- 10. **Pola – pola komunikas<sup>5</sup>.**

Adapun pengertiannya adalah sebagai berikut :

1. **Inisiatif Individual**

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu di hargai oleh kelompok atau pemimpin organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2. **Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko**

Budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi atau perusahaan.

3. **Pengarahan**

Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

4. **Interaksi**

Yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit – unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi, kekompakan unit – unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

---

<sup>5</sup> Stephen, Robbins, **Teori Organisasi**, Edisi Ketiga, Penerbit Arcan, Jakarta, 2001 Hal. 480

#### 5. Dukungan Manajemen

Yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan arahan atau komunikasi, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

#### 6. Kontrol

Alat yang dipakai adalah peraturan – peraturan atau norma – norma yang berlaku didalam organisasi. Diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawasan yang dapat mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi atau karyawan.

#### 7. Identitas

Yaitu sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

#### 8. Sistem Imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas dasar prestasi kerja karyawan, bukan didasarkan sinioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

#### 9. Toleransi terhadap konflik

Sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi disuatu organisasi, namun perbedaan pendapat dan kritikan dapat digunakan sebagai perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

## 10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki ini dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara karyawan itu sendiri.

Berdasarkan berbagai uraian diatas, sepuluh karakter ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana cara menyelesaikan urusan didalamnya, dan bagaimana cara para anggota berperilaku.

### **2.1.1.4 Dimensi Budaya Organisasi**

Adapun dimensi budaya organisasi menurut Anwar Edison, Yohni dan Komariyah adalah : Kesadaran diri, Keagresifan, Kepribadian, Performa dan Orientasi tim

Adapun pengertiannya adalah sebagai berikut :

#### 1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk – produk berkualitas dan layanan tinggi.

#### 2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.

### 3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek – aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

### 4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

### 5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Menurut uraian diatas bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus – menerus. Budaya organisasi akan tercapai dengan baik apabila ada dorongan dari diri karyawan dan diri anggota karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.

#### **2.1.2 Cara – cara Budaya Organisasi Terbentuk**

Dalam kaitannya dengan proses terbentuknya budaya organisasi yang kuat, Nawawi menyatakan, **“tantangan yang dihadapi pengusaha di negara berkembang relatif lebih berat karena budaya bisnis di lingkungan**

**organisasi atau perusahaan lebih banyak digantungkan pada pimpinan tertinggi, yang biasanya adalah pemilik perusahaan (pengusaha)”<sup>6</sup>.**

Selanjutnya, Nawawi mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi organisasi dalam menumbuh kembangkan budaya organisasi, di antaranya adalah sebagai berikut :

- 1. Tantangan Internal**
- 2. Tantangan Eksternal**
- 3. Tantangan individu atau profesionalitas<sup>7</sup>.**

Adapun penjabaran menurut Nawawi adalah sebagai berikut :

1. Tantangan internal yang dimaksud adalah :
  - 1.1 Posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif
  - 1.2 Fleksibilitas
  - 1.3 Pengurangan tenaga kerja
  - 1.4 Tantangan restrukturisasi
  - 1.5 Bisnis kecil, budaya organisasi, teknologi
  - 1.6 Dan serikat pekerjaan
2. Tantangan eksternal atau lingkungan adalah kekuatan – kekuatan dari luar yang mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Tantangan ini meliputi :
  - 2.1 Perubahan yang cepat
  - 2.2 Keragaman tenaga kerja

---

<sup>6</sup> Nawawi, Ismail, **Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja**, Edisi Pertama, Kencana, 2013, Hal. 19

<sup>7</sup> Nawawi, Ismail, **Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja**, Edisi Pertama, Kencana, 2013, Hal. 20

2.3 Globalisasi

2.4 Peraturan pemerintah

2.5 Perkembangan dan pekerjaan , peran keluarga

2.6 Dan kekurangan tenaga kerja yang terampil

3. Tantangan individu atau profesionalitas berupa kondisi SDM terutama di lingkungan para eksekutif sebuah organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut :

3.1 Keserasian antara pekerjaan dengan organisasinya

3.2 Tanggung jawab etis dan sosial

3.3 Produktivitas, pelimpahan kekuasaan atau wewenang

3.4 Penyaluran buah pikiran

3.5 Dan tantangan pengembangan lainnya

## **2.2 Disiplin Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin menunjukkan suatu sikap atau kondisi hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan di PT. Telkom Regional I Medan. Dengan demikian, bila peraturan dan ketetapan itu diabaikan atau sering dilanggar maka karyawan memiliki disiplin yang buruk.

Pembahasan mengenai disiplin kerja karyawan dalam sumber daya manusia sangat penting di karenakan disiplin karyawan mampu menghasilkan kerja yang memuaskan. Untuk mengetahui atau lebih memahami disiplin, berbagai ragam pengertian berkaitan disiplin yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Hasibuan, **“Kedisiplinan adalah kesadaran dan ketersediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku”**<sup>8</sup>.

Menurut Edy Sutrisno **“disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, disiplin tersebut meliputi ketaatan dan kehormatan terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan”**.<sup>9</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas bahwa disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang harus ditegakkan pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan Perusahaan.

### **2.2.2 Prosedur Disiplin Kerja**

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang memiliki besarnya manfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi organisasi atau perusahaan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal bagi perusahaan tersebut. Sedangkan bagi karyawan akan memperoleh suasana yang tenang dan menyenangkan sehingga menimbulkan semangat kerja bagi karyawan itu sendiri. Dimana karna hal tersebut karyawan akan melakukan tugas nya dengan suka rela, ikhlas dan penuh kesadaran sendiri serta dapat menyebarkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi/ perusahaan.

---

<sup>8</sup> Melayu S.P Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Keduabelas, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, Hal. 193

<sup>9</sup> Edy Sutrisno, 2010, **Budaya Organisasi**, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta, Hal.177

### **2.2.3 Pelaksanaan dan Pelanggaran Disiplin Kerja**

#### **2.2.3.1 Pelaksanaan Disiplin**

Disiplin yang baik adalah disiplin yang berasal dari diri sendiri. Dimana dalam pelaksanaan disiplin cenderung orang yang normal apa yang menjadi kewajibannya dan menetapkan aturan dalam sebuah organisasi. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka dimana organisasi/perusahaan mengharapkan agar mereka melakukan tugasnya secara efektif dan efisien secara senang hati. Dan kini kita tau bahwa dibalik disiplin adalah menghindari kemalasan dalam diri kita sendiri.

Menurut Singodimejo dalam buku Sutrisno peraturan - peraturan yang berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan Jam Masuk, pulang dan jam istirahat
2. Peraturan dasar tentang perbaikan, bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara – cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam organisasi dan sebagainya.

Dalam pernyataan diatas dikatakan bahwa disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggota harus mengendalikan dorongan hatinya dan dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diberikan oleh pemimpin organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan

disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak.

### **2.2.3.2 Pelanggaran Disiplin**

Pelanggaran kerja adalah setiap perbuatan karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh perusahaan PT. Telkom di Medan. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang diterapkan/diatur oleh pimpinan perusahaan tersebut.

Menurut Dharma ada enam langkah – langkah dalam melakukan pendisiplinan dalam perusahaan yang mengelola sumber daya manusia yang efektif yaitu :

- 1. Pembicaraan Informal**
- 2. Peringatan Lisan**
- 3. Peringatan Tertulis**
- 4. Pengrumahan sementara**
- 5. Demosi**
- Pemecatan<sup>10</sup>**

### **2.2.4 Jenis – Jenis Disiplin Kerja**

Menurut Siagian terdapat 2 jenis Disiplin Kerja dalam organisasi yaitu **:Disiplin Preventif, dan Disiplin Korektif<sup>11</sup>**. Adapun penjelasan dari data diatas adalah :

---

<sup>10</sup> Dharma Agus, **Manajemen Supervisi**, Cetakan Keenam, Edisi Revisi, Pt Rajagrafindo Persada, 2004, Hal. 403

<sup>11</sup> Sondang P.Siagian, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kelimabelas, Edisi Pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, Hal. 305.

### 1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan, artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

### 2. Disiplin Korektif

Disiplin korelatif adalah adanya karyawan yang nyata telah melakukan pelanggaran atau ketentuan – ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan kepadanya dikenakan sanksi disipliner.

Mengenai sanksi korektif diterapkan dengan memperhatikan paling sedikit tiga hal yaitu :

1. Karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya.
2. Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri.
3. Dalam hal mengenakan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan “wawancara keluar” (exit interview) pada waktu mana dijelaskan, antara lain, mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

#### **2.2.5 Faktor – faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Nitesemino, faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kesejahteraan
2. Ancaman
3. Ketegasan
4. Tujuan dan KemampuanTeladan Pemimpin

#### **2.2.6 Indikator – indikator Kedisiplinan**

Menurut Hasibuan, pada dasarnya indikator – indikator yang berkaitan dengan disiplin adalah sebagai berikut :

- a. Tujuan dan kemampuan**
- b. Teladan pemimpin**
- c. Balas jasa**
- d. Keadilan**
- e. Waskat (pengawasan melekat)**
- f. Sanksi Hukuman**
- g. Ketegasan**
- h. Hubungan Kemanusiaan<sup>12</sup>.**

Dari indikator – indikator diatas dapat diuraikan penjelasannya sebagai berikut :

- a. Tujuan dan kemampuan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dimana dengan adanya tujuan dari karyawan untuk mendisiplinkan diri dan kemampuan yang dimiliki untuk membuat disiplin menjadi efektif.
- b. Teladan kepemimpinan, sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja karyawan Karena pemimpin yang baik yang menjadi teladan dan panutan oleh para bawahannya.

---

<sup>12</sup> Melayu S.P Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Keduabelas, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, Hal. 194

- c. Balas jasa, ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karna balas jasa memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan.
- d. Keadilan, dapat mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena adanya keadilan dalam perusahaan dimana tidak membeda – bedakan karyawan yang satu dan karyawan yang lain. Oleh karena itu karyawan yang berjabatan tinggi dengan jabatan rendah akan mematuhi aturan kedisiplinan sehingga tercipta kedisiplinan karyawan yang baik.
- e. Waskat, tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan.
- f. Sanksi Hukuman, merupakan hal yang penting dalam kedisiplinan karna disiplin kerja tanpa adanya sanksi hukuman, maka peraturan dalam disiplin itu akan dianggap sepele orang karyawan sehingga disiplin tersebut tidak berjalan secara efektif.
- g. Ketegasan, ketegasan pemimpin dalam perkataan dan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan.
- h. Hubungan kemanusiaan, hubungan yang harmonis didalam perusahaan antara pemimpin dan karyawan maupun karyawan dengan karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

## **2.3 Semangat Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Semangat Kerja**

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

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

Pengertian bekerja pada perusahaan mengharapkan sesuatu dari perusahaan tersebut. Sesuatu yang diharapkan tersebut bukan hanya sekedar upah atau gaji tetapi juga hal – hal yang dapat memberikan jaminan kepada karyawan tentang kesinambungan pekerjaan dan karir. Tercapainya harapan karyawan tersebut akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Semangat kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang di hadapi dalam lingkungan kerja. Apabila perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja pada karyawan maka pekerjaan akan lebih cepat dilakukan dan pada akhirnya keuntungan lebih banyak diperoleh.

Menurut Malayu Hasibuan Semangat Kerja adalah :**“Keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berektivitas dalam pekerjaannya”**<sup>13</sup>.

Menurut pernyataan diatas bahwa semangat kerja merupakan semangat yang timbul dalam diri karyawan itu sendiri dalam melakukan pekerjaannya dengan ikhlas tanpa ada paksaan dari siapapun.

### **2.3.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi Semangat Kerja**

Semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan diantaranya upah atau gaji, penghargaan, promosi jabatan, kondisi kerja, pendidikan dan lain – lain. Penggunaan motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja karyawan yang lebih tinggi.

Jika semangat kerja dalam perusahaan menurun dapat segera diketahui, maka akan lebih mudah mencari jalan keluar dari permasalahan turunnya

---

<sup>13</sup> Malayu S.P Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Keduabelas, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, Hal. 94

semangat kerja tersebut. Dengan demikian suatu perusahaan dapat mengambil tindakan penjegahan masalah seawal mungkin.

Cara meningkatkan semangat kerja yang menurun Anoraga antara lain :

1. **Keamanan Kerja**
2. **Kesempatan untuk Mendapatkan Kemajuan**
3. **Lingkungan Kerja**
4. **Rekan Kerja**
5. **Gaji atau Pendapatan**<sup>14</sup>

Meski untuk meningkatkan semangat kerja karyawan banyak cara yang tepat. Namun banyak juga pekerjaan yang gagal atau kurang memberikan hasil yang memuaskan karena cara – cara tersebut diatas kurang diperhatikan oleh pimpinan perusahaan.

Acuan dalam menilai tingkat semangat kerja karyawan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Ada kalanya secara relatif semangat kerja karyawan baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja tinggi dan turn over yang besar maka semangat kerja karyawan di PT. Telkom Revisi I regional daerah medan menurun atau rendah.

### **2.3.3 Indikator – indikator Semangat Kerja**

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

---

<sup>14</sup> Pandji Anoraga, dalam I Gde Kusuma Jaya , Adyana Sudibya, Nyoman Sudharma, **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Serta Kompensasi terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan**, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Volume, 2017. Hal. 535

Menurut Nitisemito yang menjadi indikator dari semangat kerja adalah sebagai berikut :“**Presensi, Disiplin kerja, Kerjasama, Tanggungjawab, dan Produktivitas Kerja**”.<sup>15</sup>

1. Presensi

Merupakan kehadiran karyawan yang berkenan dengan tugas dan kewajibannya.

2. Disiplin Kerja

Merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan yang berlaku dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan dorongan dari hati , bukan karena adanya paksaan.

3. Kerjasama

Kerja sama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain.

4. Tanggungjawab

Tanggung jawab merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya.

5. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja rasio antara produksi yang dapat dihasilkan dengan keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan untuk keperluan produk itu.

---

<sup>15</sup>Alex Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Edisi Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996, Hal.159

## 2.4 Kinerja Karyawan

### 2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dalam periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Kinerja karyawan yang tinggi yaitu karyawan yang mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain.

Menurut Moehariono **“Kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi ,dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”**<sup>16</sup>

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian Kinerja karyawan adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diberikan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. atau suatu strategi perusahaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi ,dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dimana hasil kerja yang dapat dicapai

---

<sup>16</sup> Moehariono, **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, Rajawali Pers, Jakarta 2014, Hal. 95

seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing – masing secara legal tanpa melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.4.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jacson dalam buku Suhendi dan Sahya, faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

- 1. Kemampuan**
- 2. Motivasi**
- 3. Dukungan yang diterima**
- 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan**
- 5. Hubungan mereka dengan organisasi<sup>17</sup>.**

Penjelasan dari faktor di atas yaitu sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan , secara psikolog, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sifat (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan kearah pencapaian tujuan kerja.
3. Dukungan yang diterima merupakan kondisi dimana karyawan mendapat dukungan dari atasan, atas apa yang dia kerjakan. Hal itu merupakan pendorong semangat dalam karyawan untuk mencapai tujuan kerja.

---

<sup>17</sup> Hendi Suhendi Dan Sahya Anggara, **Perilaku Organisasi**, Cetakan Kedua, Cv Pustaka Setia, Bandung, 2012, Hal. 191.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan adalah kondisi dimana keberadaan kerja karyawan cukup memadai untuk mendorong karyawan mencapai tujuan kerja.
5. Hubungan mereka dengan organisasi merupakan situasi dimana adanya hubungan yang baik antar karyawan dengan atasan, antara karyawan dan karyawan. Hal ini terpancar terhadap budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tersebut

Dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi perusahaan. Dikatakan efektif apabila mencapai tujuan, dikatakan efisiensi bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

### **2.4.3 Indikator Kinerja**

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan adalah indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai dan melihat bahwa kinerja karyawan setiap hari di dalam lingkungan perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Miner dalam buku Sutrisno menyatakan bahwa , secara umum ada 4 (empat) aspek dalam kinerja adalah sebagai berikut:

- 1. Kualitas yang dihasilkan**
- 2. Kuantitas yang dihasilkan**
- 3. Waktu kerja**

#### **4. Kerjasama<sup>18</sup>**

Dari indikator diatas dapat diuraikan penjelasnya sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menjeskan mengenai jumlah kesalahan karyawan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan pekerjaannya
2. Kuantitas yang dihasilkan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan oleh karyawan.
3. Waktu kerja, menjelaskan berapa jumlah absen keterlambatan karyawan serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan bagaimana budaya organisasi dalam perusahaan, bagaimana individu karyawan dalam membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

#### **2.4.4 Cara – cara untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno, cara – cara untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain :

- 1. Pemberdayaan**
- 2. Orientasi Tim**
- 3. Pengembangan Kemampuan<sup>19</sup>**

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Pemberdayaan

Para karyawan mempunyai otoritas, inisiatif, dan kemampuan untuk mengatur pekerjaannya sendiri sehingga terbentuk rasa memiliki tanggung jawab pada organisasi.

---

<sup>18</sup> Edy Sutrisno, **Budaya Organisasi**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Kencana, Jakarta, 2010, Hal. 172

<sup>19</sup> Edy Sutrisno, **Budaya Organisasi**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Kencana, Jakarta, 2010, Hal. 186

## 2. Orientasi Tim

Organisasi tergantung terhadap usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan kearah tujuan bersama namun masing – masing karyawan saling bertanggung jawab.

## 3. Pengembangan Kemampuan

Organisasi menginvestasi dana pada pengembangan kemampuan keterampilan karyawan agar lebih kompetitif dalam menahui tantangan bisnis.

## 2.5 Tinjauan Empiris

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu :**

No	Judul Jurnal	Penelitian	Hasil
1	<b>Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada Terminal penumpang umum di Surabaya</b>	Soedjono (2005)	Budaya organisasi signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Hasil output AMOS 4,01 diperoleh nilai probabilitas eror 3,5291 10 – 14 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dan nilai loading 0,756 artinya hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi dapat diterima.
2	<b>Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Pekreditan Rakyat.</b>	Jeli Nata Liyas, Reza Primadi (2017)	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu $t$ hitung = 10,770 > $t$ tabel = 2,023
3	<b>Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Yakel PT. Telkom kantor pusat Bandung</b>	Erica Adriyanti (2014)	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	<b>Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Semangt Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado</b>	Shannon Cecilia Y. Assagaf, Lucky O.H. Dotulong (2015)	Hasil penelitian secara simultan disiplin, motivasi dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

--	--	--	--

## 2.6 Kerangka Berfikir

Menurut Mangkunegara, **“hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”**<sup>20</sup>.

Menurut Irham Fahmi, **“Budaya organisasi adalah adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer perusahaan**<sup>21</sup>

Menurut Hasibuan, **“Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberika kepadanya Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.**<sup>22</sup>

Nitisemito dalam jurnal Shannon mendefinisikan semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik didalam sebuah perusahaan.<sup>23</sup>

Dalam uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja dan disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja

---

<sup>20</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, Hal. 67.

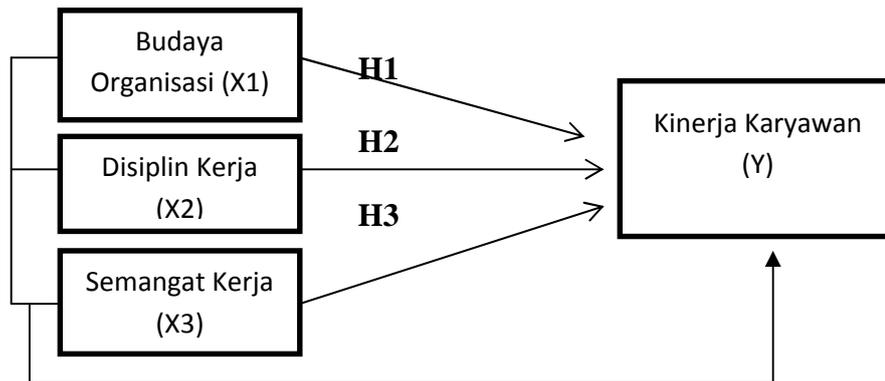
<sup>21</sup>Irham Fahmi, **Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja**, Edisi Pertama, Jilid Satu, Mitra Wacana Media, Jakarta,2016. Hal. 1.

<sup>22</sup> Malayu S.P Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Keduabelas, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, Hal. 94.

<sup>23</sup>Shannon Cecelia Y. Assagaf, Lucky O.H Dotulong, **Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan semangat Kerja terhadap Produktivitas kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado.***Journal EMBA, Volume.2015 hal. 641*

karyawan. Adapun kerangka berfikir dalam penyusunan skripsi dapat digambarkan dengan model sebagai berikut

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



## 2.7 Rumusan Hipotesis

Menurut Sugiyono, **“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumus masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”**<sup>24</sup>. Adapun hipotesis yang penulis temukan adalah :

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera.
2. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera.
3. Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera.

---

<sup>24</sup> Sugiyono, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D**, Cetakan Keduabelas, Bandung, Alfabeta, 2016, Hal .64.

4. Budaya organisasi, Disiplin kerja, dan Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

##### **3.1.1 Lokasi Penelitian**

Dalam menyusun penelitian ini, maka penulis melakukan penelitian pada PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera yang terletak di Jln. Prof. H.M. Yamin SH No.2 Medan.

##### **3.1.2 Jenis dan Sumber Data**

###### **3.1.2.1 Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam uraian ini data kuantitatif merupakan data ordinal yang diperoleh dari hasil kuesioner yang dibuat dalam bentuk pernyataan – pernyataan dengan menggunakan skala Likert.

###### **3.1.2.2 Sumber Data**

Untuk menunjang kelengkapan pembahasan dalam menulis proposal ini, penulis memperoleh data yang bersumber dari :

1. Data Primer

Menurut Elvis, **“Data Primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber pertama”**<sup>25</sup>. Berdasarkan masalah yang diuraikan serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka data primer yang diperlukan yaitu data tentang Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Semangat Kerja dan Kinerja karyawan pada Perusahaan tersebut.

2. Data sekunder

---

<sup>25</sup>Purba Elvis F dan Juara Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Cetakan Pertama, Medan, Percetakan SADIA, 2011, Hal.106

Menurut Elvis, “Data sekunder merupakan data yang telah ada atau telah dikumpulkan oleh orang atau instansi lain dan siap digunakan oleh orang ketiga”.Peneliti mendapatkan data sekunder dari buku – buku, majalah, internet dan dari hasil lapangan.

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono, **“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”**<sup>26</sup>

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dalam PT. Telkom Regional I Sumatera daerah Medan. Populasi karyawannya adalah 223 orang.

### 3.2.2 Sampel

Menurut Sugiono, “Sampel adalah bagian dari jumlah data karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.Berdasarkan populasi tersebut, ditentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{(N + N \cdot e^2)}$$

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Standar *Error* ( = 10 % )

$$n = \frac{223}{1+223 (0,1^2)} = \frac{223}{3,23} = 69,04 \text{ atau } 69 \text{ responden} = 69 \text{ orang}$$

---

<sup>26</sup> Sugiono, **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Bandung, 2006. Hal. 91.

### 3.3 Metode Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel acak proporsional (*Stratified Random Sampling*), yaitu pengambilan sampel yang proporsional dari masing – masing bidang Network sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Data Pengambilan Sampel Karyawan di Bidang Network**

No	Bidang Network	Populasi	Sampel
1	OSM ENGINEERING & DEPLOYMENT	20	$\frac{20}{109} \times 69 = 12.6 = 13$
2	OSM MANAGED SERVICE OPERATIONAL	11	$\frac{11}{109} \times 69 = 6.9 = 7$
3	OSM REG ENTERPRISE, GOVERMENT & BIZ SERV	18	$\frac{18}{109} \times 69 = 11.3 = 11$
4	OSM REGIONAL NETWORK OPERATIONAL	24	$\frac{24}{109} \times 69 = 15.2 = 15$
5	OSM REGIONAL OPERATIONAL CENTER	22	$\frac{22}{109} \times 69 = 13.9 = 14$
6	OSM REGIONAL WHOLESALE SERVICE	14	$\frac{14}{109} \times 69 = 8.8 = 9$
	JUMLAH	109	69

*Sumber* : Internal perusahaan Telkom Divisi Regional

Teknik ini adalah sebagai suatu proses pengambilan sampel dengan penentuan terlebih dahulu jumlah sampel yang hendak diambil, kemudian memilih sampel dilakukan dengan berdasarkan tujuan-tujuan tertentu, asalkan tidak menyimpang dari sampel yang ditetapkan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yang sehubungan dengan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan

Yaitu penelitian yang menghimpun data yang bersifat teoritis literatur, buku-buku, jurnal-jurnal ilmiah, bahan kuliah, dan data-data sekunder untuk penulisan yang berkaitan dengan penempatan tenaga kerja.

## 2. Penelitian lapangan

Penelitian ini dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan data-data primer, informasi langsung dari sumbernya. Observasi, yaitu dengan cara meninjau langsung dari perusahaan untuk memperoleh data yang sebenarnya, dengan cara:

### a. Wawancara

Yaitu mengadakan komunikasi langsung dengan pimpinan perusahaan, manajer serta bagian umum yang berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan.

### b. kuesioner

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

## 3.5 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen penelitiannya dapat dilihat didalam tabel 3.2 berikut ini :

**Tabel 3.2**  
**Instrumen Penelitian**

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
----------	----------	-----------	-------

Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Stephen Robbins).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inisiatif individual</li> <li>2. Toleransi terhadap tindakan beresiko</li> <li>3. Pengarahan</li> <li>4. Integrasi</li> <li>5. Dukungan Manajemen</li> <li>6. Kontrol</li> <li>7. Identitas</li> <li>8. Sistem Imbalan</li> <li>9. Toleransi terhadap Konflik</li> <li>10. Pola Komunikasi.</li> </ol>	Likert
Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )	Disiplin kerja adalah kesadaran dan ketersediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan dan kemampuan</li> <li>2. Teladan pemimpin</li> <li>3. Balas jasa</li> <li>4. Keadilan</li> <li>5. Waskat (pengawasan melekat)</li> <li>6. Sanksi Hukuman</li> <li>7. Ketegasan</li> <li>8. Hubungan Kemanusiaan.</li> </ol>	Likert
Semangat Kerja (X <sub>3</sub> )	Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan cepat dan lebih baik (Nitisemito).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presensi</li> <li>2. Disiplin kerja</li> <li>3. Kerjasama</li> <li>4. Tanggungjawab</li> <li>5. Produktivitas kerja</li> </ol>	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan-harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi (Miner).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas yang dihasilkan</li> <li>2. Kuantitas yang dihasilkan</li> <li>3. Waktu kerja</li> <li>4. Kerja sama</li> </ol>	Likert

### 3.6 Skala Pengukuran

“Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”<sup>27</sup>. Variabel yang akan diukur dijabarkan

<sup>27</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 2006. Hal. 107

menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item – item instrumen yang dapat berupa pertanyaan dan pertanyaan. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan di uji, pada setiap jawaban akan diberi skor. Pemberian skor ini digunakan dengan 5 skala. Skor yang akan diberikan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Skala pengukuran**

No	Keterangan	Nilai
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.7 Metode Analisis Data

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

#### 1. Uji Validitas dan Reabilitas

**“Instrumen penelitian yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan instrumen yang reabilitas adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama”<sup>28</sup>**

Instrumen penelitian yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel. Uji validitas dan reabilitas dilakukan untuk

---

<sup>28</sup> Sugiono, **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Bandung, 2006. Hal. 137.

menguji apakah kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian atau tidak. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuesioner dapat menjawab tujuan penelitian. Reliabel artinya data yang diperoleh melalui kuesioner hasilnya konsisten bila digunakan untuk penelitian lain.

#### **a. Uji Validitas**

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesionernya mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrumen penelitian dengan melihat angka signifikan yaitu sebagai berikut :

- Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut Valid
- Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak Valid

#### **b. Uji Reliabilitas**

Digunakan untuk mengukur kehandalan indikator. Dimana uji reabilitas dilakukan dengan menguji butir pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas akan ditentukan reabilitasnya dengan bantuan program SPSS *for*

*windows*. Menurut Nunnally dalam buku Ghazali Konstruksi atau variabel dinyatakan reliabel dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika Cronbach's Alpha  $> 0,6$  variabel atau konstruk tersebut dinyatakan reliabel.
2. Jika Cronbach's Alpha  $< 0,6$  variabel atau konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

## **2. Analisis Regresi Linier Berganda**

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

Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut juga regresi berganda. Oleh karena variabel independen diatas mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu : budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2), dan semangat kerja (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y).

Mengungkapkan persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana :

Y = variabel dependen (kinerja Karyawan)

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien garis regresi

$X_1$  = Variabel Independen (budaya organisasi)

$X_2$  = Variabel Independen (disiplin kerja)

$X_3$  = Variabel Independen (semangat Kerja)

e = *error* / variabel pengganggu

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah perhitungan regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan cara menggunakan diagram dan

metode grafik normal probability plot. Grafik normal probability plot berfungsi membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

#### **b. Uji Heterokedastisitas**

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan *variance* dari residual atau pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, yakni *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap.

#### **4. Uji Multikolinieritas**

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variabel bebas (independen). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga.

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

#### **5. Uji Hipotesis**

Untuk mengetahui tidak adanya variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara sederhana/ uji t dan pengujian secara simultan/ uji F dan koefisien Determinasi ( $R^2$ ).

##### **a. Uji Signifikansi Sederhana (Uji-t)**

Uji t digunakan untuk menguji signifikan hubungan antara X dengan variabel Y, apakah variabel  $X_1, X_2, X_3$  benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y.

Hipotesis yang akan digunakan oleh penelitian ini adalah :

$$H_0 : b_i = 0 \quad i = 1, 2, 3$$

Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (budaya organisasi, disiplin kerja atau semangat kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

$$H_a : b_i \neq 0$$

Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (budaya organisasi, disiplin kerja, atau semangat kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Kriteria pengambilan keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika } t \text{ hitung} < t \text{ tabel} = 10 \%$$

$$H_a \text{ diterima jika } t \text{ hitung} > t \text{ tabel} = 10 \%$$

#### **b. Uji Signifikan Simultan (Uji-F)**

Uji-F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$$H_0 : b_i = 0, \quad i = 1, 2, 3$$

Artinya secara bersama – sama tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel-variabel bebas (budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

$$\text{Salah satu } b_i \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Kriteria pengambilan keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika } F \text{ hitung} < F \text{ tabel} = 10 \%$$

$$H_a \text{ diterima jika } F \text{ hitung} > F \text{ tabel} = 10 \%$$

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel independen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu variabel berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.