

Pengaruh Perilaku Organisasi Pada Kinerja Pegawai

Reni Ridha Wahyuni^{*}, Siswoyo Haryono^{}**

^{*} DPPKD, Kabupaten Lebak

^{**} STIE Pengembangan Bisnis Dan Manajemen, Jakarta

Article Info

Keywords:

*Organizational culture,
Discipline,
Job satisfaction,
Job performance,
Regional financial revenue
management official.*

Abstract

The purpose of this research was to examine empirically the effect between organizational cultures, discipline and job satisfaction on job performance among the employees at Regional Financial Revenue Management Official in Banten Province. The subjects of this research were 130 employees selected as samples by using proportionate stratified random sampling technique taken from the overall population of 193 employees. The data of each variable were collected separately by the respondents' filling in a questionnaire. The effect technique was applied to analyze the data which had been previously treated with the regressive and correlation procedure. The result proved that the employees' job performance was positively affected by the organizational culture, discipline and the job satisfaction in Regional Financial Revenue Management Official in Banten Province, and the job satisfaction was positively affected by the organizational culture, and discipline. The findings suggest that the variation of the job

Corresponding Author:

Reni.rw@gmail.com

Prof.sis@gmail.com

performance of the employees might have been affected by the organizational culture, discipline and the job satisfaction.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh antara budaya organisasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja antara pegawai di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Provinsi Banten. Subjek penelitian ini adalah 130 karyawan terpilih sebagai sampel dengan menggunakan teknik stratified random sampling proporsional diambil dari keseluruhan populasi dari 193 karyawan. Data dari masing-masing variabel yang dikumpulkan secara terpisah oleh mengisi responden dalam kuesioner. Teknik Efek diterapkan untuk menganalisis data yang sebelumnya telah diobati dengan prosedur regresif dan korelasi. Hasilnya membuktikan bahwa prestasi kerja karyawan secara positif dipengaruhi oleh budaya organisasi, disiplin dan kepuasan kerja di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Provinsi Banten, dan kepuasan kerja secara positif dipengaruhi oleh budaya organisasi, dan disiplin. Temuan menunjukkan bahwa variasi prestasi kerja karyawan mungkin telah dipengaruhi oleh budaya organisasi, disiplin dan kepuasan kerja.

©2014 APJM. All rights reserved.

Pendahuluan

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya

di dalam organisasi yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu dan kepercayaan serta perhatian dari atasan/pimpinan terhadap pegawai.

Penyebab dari permasalahan kinerja pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah (DPPKD) Provinsi Banten dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang keluar kantor di waktu jam kerja dengan kepentingan pribadinya dan datang terlambat dan pulang lebih cepat. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih banyak para pegawai yang melakukan ketidakdisiplinan. Hal tersebut dapat menyebabkan pekerjaan sedikit terganggu. Jika hal tersebut terus terjadi, akan berdampak pada hasil kerja sehingga DPPKD Provinsi Banten perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai agar tujuan dari organisasi tercapai. Karena sebagai pegawai yang bekerja di instansi pemerintah pegawai harus selalu menerapkan sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja, terutama disiplin kerja.

Indikator-indikator untuk mengukur kinerja diungkapkan oleh Gomez-Mejia *et al* (2011) mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja terdiri dari kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, produktivitas dan akuntabilitas. Sedangkan Faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Selanjutnya Gomez-Mejia *et al* menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Mursinah, *et al.* (2012), kepuasan kerja pegawai merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Dalam penelitiannya, Wahyuningrum (2012) mengemukakan bahwa ada hubungan kemampuan dan kepuasan kerja secara sendiri maupun secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan Yasrie (2013) menunjukkan bahwa penyesuaian terhadap budaya organisasi di lingkungan kerja setempat maka akan berdampak

pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian budaya organisasi sangat penting untuk selalu disesuaikan dengan lingkungan setempat karena mampu dijadikan prediksi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai adalah budaya organisasi yang dianut oleh DPPKD Provinsi Banten. Terlihat pegawai DPPKD Provinsi Banten dalam bekerja masih dirasakan sangat kurang. Hal ini dikarenakan nilai-nilai dan kepercayaan dalam menjalankan kebersamaan dirasakan belum maksimal. Masalah disiplin kerja yang sangat rendah. Banyak pegawai yang kurang mementingkan pekerjaannya, bahkan terkesan menunda-nunda pekerjaan. Akibatnya pekerjaannya menjadi terlambat dan hal ini sangat berpengaruh terhadap pekerjaan lainnya. Pegawai juga kurang memerhatikan faktor efisiensi dalam bekerja, misalnya dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan seringkali melebihi batas waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan batasan masalah maka rumusan masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja?; (2) Apakah terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja?; (3) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja?; (4) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?; (5) Apakah terdapat pengaruh disiplin terhadap kepuasan kerja?.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan ada atau tidak pengaruh langsung antara variabel yang diteliti dengan uraian sebagai berikut: (1) Memperoleh informasi empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja; (2) Memperoleh informasi empiris bahwa disiplin berpengaruh langsung kinerja; (3) Memperoleh informasi empiris bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung kinerja; (4) Memperoleh informasi empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung kepuasan kerja; (5) Memperoleh informasi empiris bahwa disiplin berpengaruh langsung kepuasan kerja.

Campbell (Colquitt, *et al.*, 2012) menyatakan kinerja secara formal sebagai nilai dari himpunan perilaku pegawai yang memberikan kontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Aguinis (2008) mendefinisikan

kinerja sebagai perilaku atau apa yang pegawai lakukan, bukan tentang apa yang pegawai hasilkan atau hasil dari pekerjaan mereka. Ivancevich, *et al.* (2008) menyatakan bahwa kinerja dapat dilihat dari individu pegawai dalam melakukan unjuk kerja sesuai dengan kapasitas, kesempatan dan kemauan yang ingin ditunjukkan.

Gibson (2011) mengidentifikasikan kinerja sebagai fungsi multiplikasi motivasi (gaya) dan kemampuan. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. McGregor (dalam Ivancevich, *et al.*, 2008) berpendapat bahwa setiap pegawai mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pegawai cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

Teori McGregor (dalam Ivancevich, *et al.*, 2008) menyatakan Teori X bahwa kumpulan asumsi tradisional tentang orang-orang. Sedangkan Teori Y menyiratkan pendekatan yang lebih humanistik dan mendukung untuk mengelola orang. Ouchi dengan teori Z yang menekankan kepada lingkungan. bahwa belajar bagaimana mengelola orang-orang sedemikian rupa sehingga mereka dapat bekerja sama secara efektif (Mullins, 2005). Menurut Vroom (dalam Ivancevich, *et al.*, 2008), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berkinerja rendah

Thorndike (dalam Ivancevich, *et al.*, 2008), mengatakan bahwa *Law of effect* adalah perilaku dengan konsekuensi yang menguntungkan cenderung untuk diulang, sedangkan perilaku dengan konsekuensi yang tidak menguntungkan cenderung menghilang.

Colquitt, *et al.* (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma-

norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku pegawainya. Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2009) adalah sistem yang mengacu pada makna bersama diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari yang lain. Selanjutnya Newstrom dan Davis (2011) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang dianut oleh anggota organisasi.

Schein (dalam Ivancevich, *et al.*, 2008) melihat bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar, diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan model budaya organisasi yang dibangun atas unsur-unsur pembentuknya, yakni; (1) Karya Tindakan Manusia; (2) Keyakinan dan nilai; (3) Asumsi dasar. Sedangkan Sonnenfeld (dalam Robbins dan Judge, 2009) ada empat tipe budaya organisasi; (1) Akademi; (2) Kelab; (3) Tim Bisbol; (4) Benteng.

Robbins dan Judge (2009) mendeskripsikan teori budaya organisasi dalam tujuh karakteristik yakni; (1) Inovasi dan pengambilan risiko; (2) Perhatian terhadap detail; (3) Orientasi hasil; (4) Orientasi orang; (5) Orientasi tim; (6) Keagresifan; (7) Kemantapan. Luthans (2010) yang menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi meliputi: (1) Aturan-aturan perilaku; (2) Norma-norma; (3) Nilai-nilai dominan; (4) Filosofi; (5) Peraturan-peraturan; (6) Iklim Organisasi.

Disiplin sebagai bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan sebuah organisasi yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada di bawah naungan sebuah organisasi karena peraturan yang berlaku dihormati dan dipatuhi hal tersebut menciptakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. (Mathis dan Jackson (2006); Davis dan Newstrom (2011); Hanna (dalam Timpe, 2002); Lateiner dan Levine (1980)).

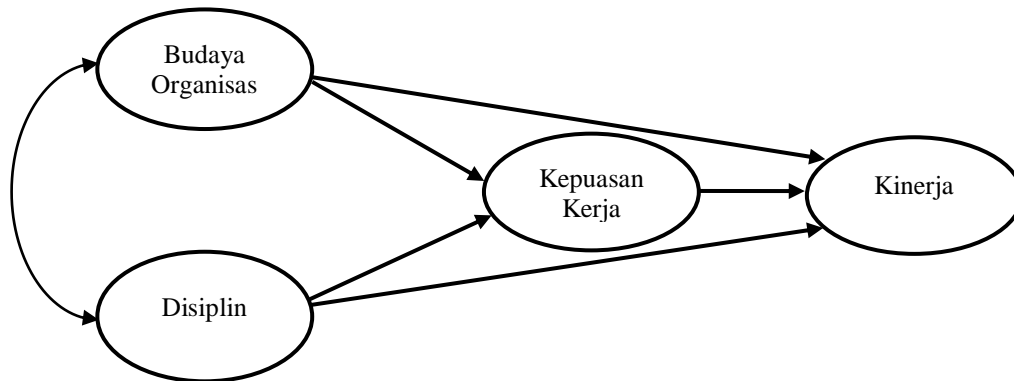
Model hukuman Fenley (1998) dikaitkan dengan manajemen “otokratis” bersedia dan mampu melaksanakan hak prerogatif untuk bertindak sehingga

mencegah pegawai dari melakukan pelanggaran. Selain itu, Chirasha (2013) menyatakan model korektif adalah prosedur disiplin yang tidak dipandang sebagai sarana pemberian sanksi, akan tetapi dirancang untuk mendorong perbaikan dalam perilaku individu. Sedangkan Fenley (1998) mengatakan bahwa pendukung dari pendekatan model disiplin dan mengkritik pendekatan model korektif dan model hukuman yakni model revisionis. Model revisionis adalah bahwa pada tahap induksi pegawai baru menandatangani pernyataan persetujuan berkomitmen pada organisasi.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan atau keadaan emosi positif yang tergambar terhadap pekerjaan dan hasil dari evaluasi karakteristiknya dimana menguntungkan atau tidak menguntungkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaan mereka. (Robbins dan Judge (2009); Locke (dalam Colquitt, *et al.*, 2012); Newstrom (2011)). Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin.

Discrepancy theory menurut Locke (dalam Colquitt, *et al.*, 2012) bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakannya. Teori keadilan (*equity*) menurut Zalesnik (dalam Colquitt, *et al.*, 2012) bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung apakah seseorang merasakan keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Sedangkan Gibson (2011) menyatakan bahwa *attribution* merupakan proses memahami penyebab terjadinya perilaku dan hasil. Penambahan teori menurut Locke (dalam Colquitt, *et al.*, 2012) yakni *Value-Percept Theory* menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung dari harapan, pekerjaan serta nilai individu. Dapat dibuat dalam bentuk persamaan sebagai berikut: $Dissatisfaction = (V_{want} - V_{have}) \times (V_{importance})$.

Berdasarkan teori di atas maka *grand theory* dapat gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Teoretik

Berdasarkan telaah kerangka berpikir dan model teoretik di atas maka rumusan hipotesis ini adalah sebagai berikut:

Adanya keterkaitan pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tierney (2008) bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja tersebut.

H₁: Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja;

Disiplin merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Karena tanpa adanya disiplin, maka segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi atau perusahaan serta dapat juga menghambat jalannya program organisasi yang dibuat. Dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Karena itu faktor disiplin kerja mempunyai pengaruh serta peran yang penting terhadap peningkatan kinerja pegawai.

H₁: Terdapat pengaruh signifikan disiplin terhadap kinerja;

Kepuasan kerja dapat menciptakan gairah kerja, sehingga kinerja pegawai meningkat. Byars dan Rue (2008) mengemukakan bahwa kepuasan merupakan efek yang menyebabkan kinerja. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan

dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan dengan baik karena ada kepuasan kerja akan membuat orang senang mengerjakannya.

H₁: Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja;

Penelitian yang dilakukan oleh Elfenbein dan O'Reilly (Kreitner dan Kinicki, 2010) bahwa jika ada kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi akan memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

H₁: Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja;

Hal ini hanya bisa diwujudkan di mana terdapat rangkaian peraturan dan ketentuan yang akan mengatur perilaku orang di tempat kerja. Namun apabila di dalam suatu organisasi tidak adanya peraturan dan ketentuan tentu akan menyebabkan kekacauan, ketidakpuasan pekerja sehingga bertentangan dengan prinsip-prinsip dasar yang menginformasikan pembentukan organisasi tersebut. Menurut Ebuara dan Coker (2012) bahwa kepuasan yang didapatkan untuk dirinya sendiri tergantung pada tingkat disiplin individu.

H₁: Terdapat pengaruh signifikan disiplin terhadap kepuasan kerja.

Metodologi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada kantor DPPKD Provinsi Banten. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif survei dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan pengukuran menggunakan analisis SEM. Pemilihan metode ini bertujuan untuk membuktikan bahwa budaya organisasi, disiplin dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Populasi menurut Noor (2013) diartikan sebagai sejumlah individu yang setidaknya mempunyai satu ciri-ciri atau sifat yang sama. Sedangkan Kerlinger (2006) menyatakan bahwa populasi merupakan semua anggota kelompok orang,

kejadian, atau objek yang telah dirumuskan secara jelas. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh pegawai DPPKD Provinsi Banten yang berjumlah 193 orang. Dari populasi tersebut diambil sampel 130 pegawai yang terdiri dari pria dan wanita memiliki latar belakang pendidikan dari SMA sampai dengan S2 dengan masa kerja 3 – 7 tahun. Populasi ini diasumsikan homogen.

Ukuran sampel dalam pengujian model dengan software *Amos* adalah menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, teknik pengambilan sampel ini digunakan jika populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Noor, 2013). Dimana dalam menentukan sampel yang terjaring dalam penelitian ini, terlebih dahulu menentukan sampel yang direncanakan dengan menggunakan rumus Slovin, sehingga ditemukan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 130.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket. Hal ini juga dilakukan untuk meyakinkan data yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Pengembangan instrumen ditempuh melalui beberapa cara, yaitu; (1) menyusun indikator-indikator variabel penelitian; (2) menyusun kisi-kisi instrumen; (3) melakukan uji coba instrumen; dan (3) melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Pengujian data dengan deskriptif analisis dan inferensial dengan menggunakan bantuan program SPSS 20, tahap selanjutnya jawaban dari angket diuji menggunakan pendekatan SEM dengan analisis diagram jalur (*path analysis*). Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan *computer* dengan program SPSS versi 20 dan Amos versi 20.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji normalitas data merupakan syarat penting untuk mengolah data yang menggunakan teknik estimasi *Maximum Likelihood*. Dalam studi ini, pengujian normalitas (Ghozali, 2008) diuji berdasarkan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Dengan demikian hasil pengujian normalitas data dalam penelitian ini dapat terlihat sebagai berikut.

Tabel 1
Uji Normalitas Data Variabel Kinerja

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y5	2.000	5.000	-.458	-2.130	.364	.847
Y6	2.000	5.000	-.536	-2.494	.452	1.053
Y7	2.250	5.000	-.163	-.758	.286	.665
Y8	2.000	5.000	-.325	-1.514	-.080	-.186
Multivariate					4.171	3.432

Tabel 2
Uji Normalitas Data Variabel Budaya Organisasi

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1	2.000	5.000	-.478	-2.225	.874	2.035
X2	2.000	5.000	-.408	-1.898	.461	1.072
X3	1.750	5.000	-.513	-2.387	.893	2.077
X4	2.000	5.000	-.538	-2.503	.313	.728
Multivariate					7.291	5.999

Tabel 3
Uji Normalitas Data Variabel Disiplin

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X5	2.000	5.000	-.266	-1.240	-.333	-.774
X6	2.330	5.000	-.228	-1.062	-.309	-.720
X7	2.000	5.000	-.278	-1.296	-.580	-1.351
X8	2.000	5.000	-.382	-1.778	-.605	-1.408
Multivariate					.798	.657

Tabel 4
Uji Normalitas Data Variabel Kepuasan Kerja

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1	2.500	5.000	-.438	-2.040	.562	1.308
Y2	1.670	5.000	-.284	-1.322	-.265	-.616
Y3	2.500	5.000	-.300	-1.396	.218	.507
Y4	3.330	5.000	.194	.903	-.966	-2.248
Multivariate					3.160	2.600

Berdasarkan hasil olahan data penelitian untuk keempat variabel dibandingkan dengan kriteria maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal, baik secara *univariate* untuk masing-masing indikator maupun untuk keseluruhan indikator *multivariate*.

Uji validitas instrumen bertujuan untuk melihat gambaran tentang kevalidan tiap indikator instrumen penelitian. Uji validitas ini menggunakan bantuan program Amos versi 18.0 dengan teknik analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) untuk keempat variabel dengan masing-masing jumlah indikator dinyatakan valid, karena memiliki nilai muatan faktor (*Loading Factor*) $\geq 0,4$ dan signifikan dengan nilai $t_{hitung} \geq 1,96$. Dengan demikian, hasil dari keempat variabel dengan masing-masing indikator sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk menghasilkan konstruk.

Keseluruhan indikator dari keempat variabel menunjukkan nilai reliabilitas CR (*construct reliability*) $>0,70$, artinya model pengukuran ini reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan indikator dari variabel laten yang dibentuk.

Hasil pengujian dengan model persamaan struktural (*structural equation modeling*) dapat dikatakan baik jika pengembangan secara teoretik, seperti yang dipaparkan dalam kerangka konseptual penelitian, didukung oleh data empirik. Untuk mengetahui kecocokan keseluruhan model atau *overall model* dilakukan dengan menganalisis *Goodness of Fit* dalam menilai kelayakan model yang digunakan dari beberapa indikator untuk menilai kelayakan *basic (hybrid)* model.

Pada hasil estimasi model awal dilakukan, ukuran GOF menunjukkan kecocokan yang kurang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan mode adalah kurang baik. Dengan demikian, bahwa model belum layak digunakan untuk pembuktian hipotesis, sehingga perlu dilakukan modifikasi terhadap model. Modifikasi model dilakukan dengan cara merujuk pada *modification indices* agar mendapat kecocokan keseluruhan model.

Tabel 5
Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model Akhir

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 81)	Kecil (< 101.879)	77.528	Baik
Probability	≥ 0.05	0.307	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.02	Baik
GFI	≥ 0.90	0.937	Baik
TLI	≥ 0.95	0.988	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.077	Baik

Pada hasil estimasi model akhir yang dilakukan dengan memodifikasi model dengan cara merujuk pada *modification indices* terlihat bahwa keseluruhan ukuran GOF menunjukkan kecocokan yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik, sehingga model belum layak digunakan untuk pembuktian hipotesis.

Hasil uji hipotesis budaya organisasi terhadap kinerja dengan menggunakan aplikasi *Amos 19*, diperoleh koefisien jalur = 0,386 menunjukkan arah positif dengan harga $t_{hitung} = 2,360$, sedangkan harga $t_{tabel} = 1,96$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya koefisien jalur ini sangat signifikan. Koefisien jalur (β_{Y1}) budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,386, yang berarti setiap ada perbaikan budaya organisasi maka akan menyebabkan peningkatan kinerja sebesar 0,386 satuan.

Hasil uji hipotesis disiplin terhadap kinerja dengan menggunakan aplikasi *Amos 19*, diperoleh koefisien jalur = 0,249 menunjukkan arah positif dengan harga $t_{hitung} = 2,048$, sedangkan harga $t_{tabel} = 1,96$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya koefisien jalur ini sangat signifikan. Koefisien jalur (β_{Y2}) disiplin terhadap kinerja sebesar 0,249, yang berarti setiap ada perbaikan disiplin maka akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,249 satuan.

Hasil uji hipotesis kepuasan kerja terhadap kinerja dengan menggunakan aplikasi *Amos 19*, diperoleh koefisien jalur = 0,482 menunjukkan arah positif dengan harga $t_{hitung} = 2,164$, sedangkan harga $t_{tabel} = 1,96$. Fakta ini

mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya koefisien jalur ini sangat signifikan. Koefisien jalur (β_{Y3}) kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,482, yang berarti setiap ada perbaikan kepuasan kerja maka akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,482 satuan.

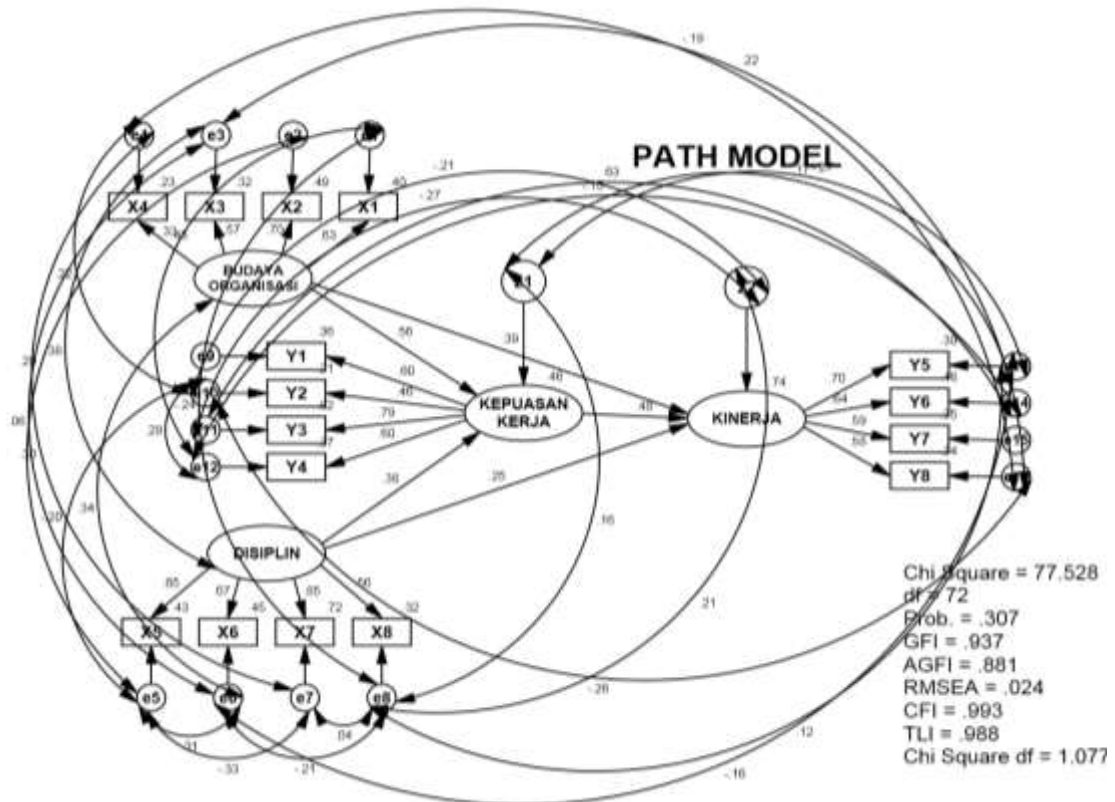
Hasil uji hipotesis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan aplikasi *Amos 19*, diperoleh koefisien jalur = 0,561 menunjukkan arah positif dengan harga $t_{hitung} = 3,565$, sedangkan harga $t_{tabel} = 1,96$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya koefisien jalur ini sangat signifikan. Koefisien jalur (β_{31}) budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,561, yang berarti setiap ada perbaikan budaya organisasi maka akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,561 satuan.

Dari hasil analisis, dapat disusun rangkuman analisis jalur menguraikan tentang kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Pengaruh langsung (*direct effect*) merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Sedangkan pengaruh total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat dari tabel 12 di bawah ini.

Tabel 6
Rangkuman Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Langsung	Tidak langsung melalui X_3	Total
$X_1 \rightarrow X_3$	0,561	0	0,561
$X_2 \rightarrow X_3$	0,380	0	0,380
$X_3 \rightarrow Y$	0,482	0	0,482
$X_1 \rightarrow Y$	0,386	0,270	0,656
$X_2 \rightarrow Y$	0,249	0,183	0,432

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur, maka dapat digambarkan jalur secara keseluruhan sebagai berikut.



Gambar 2. Path Model

Berdasarkan seluruh hasil pengujian, diketahui bahwa semua indikator signifikan secara statistik dan valid dalam mengukur indikator masing-masing. Sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi dalam analisis lebih lanjut. Indikator yang memiliki sumbangan efektif terbesar pada setiap indikator dapat diketahui dengan melihat hasil *output* pada *Amos 19*.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dinyatakan bahwa besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan arah yang positif yaitu sebesar 0,386. Ini menunjukkan bahwa 14,90% dalam kinerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi.

Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa disiplin berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dinyatakan bahwa besarnya kontribusi disiplin terhadap kinerja menunjukkan arah yang positif yaitu sebesar 0,249. Ini menunjukkan bahwa 6,20% dalam kinerja dapat dijelaskan oleh disiplin. Senada pendapat dari Grote dalam Chirasa (2013) yang menyatakan ada sinergi antara disiplin dan kinerja perusahaan. Grote menemukan bahwa umpan balik kinerja merupakan pengaruh besar bagi sistem disiplin karena karyawan memiliki bertanggung jawab atas tindakan mereka.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dinyatakan bahwa besarnya kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan arah yang positif yaitu sebesar 0,482. Ini menunjukkan bahwa 23,23% dalam kinerja dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja. Temuan penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian Colquitt, *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif yang moderat mengenai kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, dinyatakan bahwa besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah yang positif yaitu sebesar 0,561. Ini menunjukkan bahwa 31,47% dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kepuasan kerja harus diupayakan meningkatkan kualitas budaya organisasi. Temuan penelitian ini, diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Belias dan Koustelios (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat ditingkatkan untuk mempermudah tercapainya kepuasan kerja dan tujuan organisasi.

Pengaruh Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa disiplin berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, dinyatakan bahwa besarnya kontribusi disiplin terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah yang positif yaitu sebesar 0,380. Ini menunjukkan bahwa 14,44% dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh disiplin.

Simpulan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, temuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif disiplin terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan disiplin akan mengakibatkan peningkatan perubahan kinerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja.
4. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung positif disiplin terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa perbaikan disiplin akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.

Implikasi

Hasil temuan penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal ini akan membawa konsekuensi pada peningkatan kinerja pegawai. Demikian juga terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi dan disiplin terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai akan

meningkat apabila dilakukan; (1) kesesuaian budaya individu dan nilai organisasi; (2) kesesuaian disiplin dengan unit kerjanya.

Daftar Pustaka

- Adewale, Osibanjo Omotayo dan Adeniji Adenike Anthonia. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*. Vol. 5, (4). hh. 115-133,
- Aguinis, Herman. (2009). *Performance Management 2nd* Singapore: Pearson International Edition.
- Alexander, Mark. (2012). *Employee Performance and Discipline Problems: A New Approach*, Canada: IRC Press.
- Belias, Dimitrios dan Athanasios Koustelios. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 4, No. 2. hh.132-149
- Byars, Llyod L., dan Leslie W. Rue. (2008). *Human Resource Management*. America: McGraw Hill.
- Chelliah, John dan Pitsis Tyrone. (2010). Power Sharing in Progressive Discipline: New Rules of Engagement Arising from an Australian Perspective. *Contemporary Management Research*. Vol. 6, No. 2. hh. 91-110.
- Chirasha, Vonai. (2013). Management of Discipline for Good Performance: A Theoretical Perspective. *Journal of Social Sciences Research*. Volume 2, No.7. hh. 214-219.
- Colquitt, Jason A., *et al.*, (2012). *Organization Behavior*, Singapore: McGraw-Hill.
- Cooper, Donald dan Pamela Schindler. (2013). *Business Research Methods*. Singapore: McGraw-Hill International.
- Davis, Keith. (2000). *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill.
- Duwi Apriani dan Witjaksono Eko Hartoyo. (2012). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Sandang Asia Maju Abadi Semarang. *Jurnal Mahasiswa Q-MAN*, Volume I, No. 4, Juni. hh. 76-86.

- Ebuara, Victor Obule dan Maurice Ayodele Coker. (2012). Influence of Staff Discipline and Attitude to Work On Job Satisfaction Lecturers in Tertiary Institutions in Cross River State. *Public Policy and Administration Research*, Vol.2, No.3. hh. 25-33.
- Fenley, Anthony. (1998). Models, styles and metaphors: understanding the management of discipline. *Employee Relations*, Vol. 20 No. 4. hh. 349-364.
- Ferdinand, Agusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- _____. (2008). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Semarang: Bagian Penerbitan UNDIP.
- Gibson, James. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Gomez-Mejia, Luis, *et al.*, (2011). *Managing Human Resources* New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., *et al.*, (2010). *Multivariate Data Analysis*. USA: Pearson.
- Indraputra, Tengku dan Endang Sutrisna. (2013). Disiplin, Motivasi, Budaya Kerja, dan Kinerja. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, Volume 1, Nomor 3. hh. 219-323.
- Ivancevich, John M., *et al.*, (2008). *Organization Behavior and Management 8th*. Singapore: McGraw-Hill International.
- Kerlinger, Fred. (2006). *Azas-azas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kreitner, Robert., dan Angelo Kinicki. (2010). *Organization Behavior*, McGraw-Hill International.
- Listianto, Tony dan Bambang Setiaji. (2005). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta). *Jurnal Ilmiah Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta*. hh. 1-18.
- Luthans, Fred. (2010). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.

- Mafini, C., dan Pooe, D.R.I. (2013). The Relationship Between Employee Satisfaction and Organisational Performance: Evidence From A South African Government Department. *Journal of Industrial Psychology*. Vol 39, (1).
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. (2006). *Human Resources Management*, USA: South-Western Pub.
- Miner, John B. (2006). *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, And the Future*. New York: M.E. Sharpe.
- Mozaffari, Farough Amin. (2008). A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership. *International Conference on Applied Economics*.
- Muhidin dan Abdurrahman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mursinah, *et al.*,. (2012). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Pusat Administrasi Universitas Syiah Kuala. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 2, No. 1. hh. 35-51.
- Newstrom, John. (2011). *Organizational Behavior; Human Behavior at Work*, Singapore: McGraw-Hill.
- Noor, Juliansyah. (2013). *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Prenada.
- Robbins, Stephen P., dan Judge Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: Pearson International.
- Sangadji, Etta Mamang. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja. *Paedagogia Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol 12, No 1.
- Stone, Raymond J. (2007). *Human Resources Management*. Australia: John Wiley & Son.
- Sun, Shili. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal Business of Management*. Vol. 3 (12). hh. 137-141.
- Timpe, Dale A. (2002). *Managing People*, diterjemahkan oleh Cikmat dengan judul Memimpin Manusia. Jakarta: PT. Elex Media.
- Yasrie, Arfie. (2013). A Matter Of Size: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Socioscientia*. Vol. 5, No. 2. hh. 229-34.