

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA

Nurasiah \* Ade Jaya Sutisna\*\* Yumhi\*\*\*

\* STIE La Tansa Mashiro

\*\* STIE La Tansa Mashiro

\*\*\* STIE La Tansa Mashiro

---

### Article Info

#### Keywords:

*performance, organizational culture, managerial ability, and discipline. Performance*

---

### Corresponding Author:

nuarsiahade08@gmail.com

adejayasutisna1@gmail.com

yumhiahmad@yahoo.co.id

---

### Abstract

*This study aims to obtain information related to the possibility of whether performance is influenced by organizational culture, managerial abilities and discipline. Using a causal study through a survey at the Rangkasbitung Branch of Bank Rakyat Indonesia (persero), Indonesia, for a sample of 37 employees, data for each variable were collected separately by respondents who filled out the questionnaire. The method used in this research is quantitative survey method, while the analysis technique used is path analysis using correlation and regression.*

*The results prove that there is an influence of organizational culture on performance, there is an influence of managerial ability on performance, there is an influence of discipline on performance, and there is an influence of organizational culture, managerial ability and discipline together on performance.*

*These findings indicate that organizations need to consider the variables of organizational culture, managerial ability, and discipline in planning and human resource development at the Rangkasbitung Branch of Bank Rakyat Indonesia (Persero), Indonesia.*

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi terkait kemungkinan apakah kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, kemampuan manajerial dan disiplin. Menggunakan studi kausal melalui survei di Kantor Bank Rakyat Indonesia (persero) Cabang Rangkasbitung, Indonesia, untuk sampel 37 karyawan, data untuk setiap variabel dikumpulkan secara terpisah oleh responden yang mengisi kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif survei, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur menggunakan korelasi dan regresi.

Hasil membuktikan bahwa Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, Terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap kinerja, Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja, dan Terdapat pengaruh budaya organisasi, kemampuan manajerial dan disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja.

## Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi, pencapaian sebuah organisasi akan tercapai jika kinerja pegawai mencapai target yang ditentukan. Wibowo (2016:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja pegawai, hasil kerja ini yang menentukan keberhasilan tujuan organisasi. Selanjutnya Kinerja didefinisikan secara formal sebagai nilai dari setiap perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015 : 32). Kinerja adalah suatu pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang di ukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Dessler; 2017 : 113) . Kinerja dapat dinyatakan sebagai hasil kerja para karyawan maupun manajer atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Selanjutnya kinerja dapat didefinisikan sebagai *out put* dan hasil (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015 : 4). Kinerja individu adalah merupakan dasar dari kinerja organisasi (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2014:19).

Penelitian ini dilakukan pada Bank BRI KCP Rangkasbitung yang merupakan perusahaan BUMN PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah perusahaan yang berbasis di Indonesia yang bergerak di bidang perbankan. Ini beroperasi dengan nama Bank BRI atau BRI. BRI KCP Rangkasbitung melayani rekening tabungan, giro dan deposito tetap, serta berbagai jenis pinjaman, Terdapat sejumlah 246 Karyawan yang berkerja pada Bank KCP BRI Rangkasbitung, Labak - Banten.

Menurut hasil data olahan dari Sistem Penilaian Kinerja (SMK) sumber data berjalan Tahun 2020 untuk priode bulanan dari standar *Key Performance Indikator* (KPI). KCP Rangkasbitung, yang terdiri dari KPI Pimpinan, seperti, Laba , Simpanan, Pinjaman, Kualitas Pinjaman, Jumlah Debitur, *E Channel*, *Recovery DH*, Agen *Brilink*, Rating Audit, Administrasi dan Pengelolaan Kas, sedangkan untuk KPI Marketing, misalnya, Pinjaman , Simpanan, Jumlah *Debitur* , *Recovery DH*, Kualitas Kredit, dan Laba. Kemudian KPI *Customer Service*, misalnya Kartu ATM, Pelayanan Kredit, Pembukaan rekening dan Administrasi. Selanjutnya untuk KPI Teller, misalnya, Kas, Pelayanan terhadap nasabah dan *Error Correction*. Tercatat seperti Tabel dibawah ini:

**Tabel Kinerja Karyawan BRI KCP Rangkasbitung**

No	Kegiatan	Target	Pencapaian Target
1.	Pimpinan	100 %	Belum optimal
2.	<i>Costomer Sevice</i>	100 %	Belum Optimal

3.	Marketing	100%	Belum Optimal
4.	Teller	100 %	Sesuai

Sumber data: diolah dari SMK 2020 dan survei awal customer perbulan 3 bulan.

Belum tercapainya kinerja karyawan KCP BRI tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor – faktor, baik dari internal maupun eksternal, dari beberapa pengamatan diketahui bahwa ada beberapa faktor internal, misalnya, kemampuan pimpinan dalam mengatur bawahan belum optimal, kemampuan manajerial karyawan masih rendah, budaya kerja karyawan belum optimal, budaya organisasi belum terimplementasikan dengan baik, disiplin karyawan pada target belum sesuai dengan target, disiplin terkait dengan waktu tugas yang ditetapkan oleh organisasi menyita waktu istirahat karyawan, pembagian target diberikan berkelompok, sehingga terkesan ada beberapa karyawan hanya menjalankan target seadanya, hubungan emosional karyawan belum baik, masih ada beberapa karyawan yang melakukan persaingan secara ketat sehingga terjadi persaingan kurang sehat antara karyawan dan komunikasi karyawan belum berjalan dengan baik.

Studi tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja dilakukan oleh (Colquitt *at al.*, 2015) dengan membentuk model penelitian. Kemudian diperkuat dengan studi Van Loon, Kjesdsen, Andersen, Vandenabeele dan Leisink (2018) yang menemukan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja termasuk keinginan kuat untuk berkontribusi kepada masyarakat.

Budaya organisasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja (Colquitt *at al.*, 2015), Budaya organisasi adalah Budaya organisasi adalah penerimaan karyawan terhadap kepercayaan, nilai- nilai yang dianut, dan harapan Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2013:59). Sedangkan menurut Pettegrew dan Jongeward dalam Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008:36), menyatakan bahwa budaya merupakan simbol, bahasa, ideologi, ritual, dan mitos. Definisi ini serupa dengan rumusan definisi Robbins dan Judge (2009:585). Schein (2010) bertiori tentang budaya yang menurutnya lebih berakar pada teori dinamika kelompok dan pertumbuhan kelompok.

Pada Bank BRI persoalan budaya organisasi ini ditemukan fakta berdasarkan data oleh SMK Tahun 2020 dan survei terhadap *costumer* mengindikasikan sekitar 16% dari karyawan yang ada belum optimal menimplementasiakn budaya organisasi secara baik. Terlihat dari masih ada beberapa karyawan yang belum menegakan disiplin kerja terutama pada aspek disiplin target pencapaian. Terdapat kira – kira 20 % karyawan terlambat menyelesaikan target penyaluran pinjaman yan semestinya melebihi 100 %.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan manajerial. Menurut Siagian (2019:63) mengemukakan bahwa kemampuan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Sedangkan Hersey dan Kenneth (1988:7) Terdapat tiga aspek yang termasuk di dalam kemampuan manajemen, yaitu: (1) kemampuan teknis; (2) kemampuan kemanusiaan; dan (3) kemampuan konseptual. Leslie (2013 :207) mengemukakan kemampuan manajerial adalah kemampuan yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan segala sumber. Studi yang dilakukan Sembiring (2016) menemukan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh terhadap kinerja. Kemampuan manajerial kaitannya dengan jiwa

kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan . Pada BRI KCP Rangkasbitung tingkat kemampuan individu karyawan 23% belum optimal, menurut data SMK Tahun 2020.

Selanjutnya variabel yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja . Menurut Simamora disiplin kerja adalah prosedur yang ada pada perusahaan untuk memberikan sanksi jika karyawan melanggar peraturan Simamora (2014:234). John W. Newstrom dan Keith Davis dan Newstrom berpendapat bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan aturan organisasi Davis dan Newstrom (2002:243). Diperkuat oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Devis dan Newstrom (2002), Hana (2002) penelitian Yuniasih, Agustina, dan Rosento (2019) semuanya menyatakan bahwa terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja. Disiplin mempengaruhi kinerja pegawai, pegawai yang disiplin waktu, disiplin target dan disiplin perilaku akan memberikan kontribusi positif terhadap hasil pekerjaan mereka.

Pada BRI KCP Lebak, Banten kedisiplinan terutama pada jam kerja dan target kerja sudah diuraikan pada pembahasan diatas bahwa ada beberapa karyawan yang target kerjanya terutama dalam bidang simpanan dan pinjaman belum tercapai secara optimal. Kemudian pengelolaan waktu pencapaian kinerja pinjaman dari sisi target KCP sesuai standar BRI pusat belum optimal terpenuhi oleh kantor KCP Rangkasbitung, hal ini dikarenakan bukan saja oleh faktor internal seperti yang diuraikan diatas, juga faktor eksternal, misalnya kompetitor dan kondisi ekonomi, serta daya beli masyarakat (laporan SMK, 2020).

Berdasarkan penelitian bahwa budaya organisasi ada kaitannya dengan kinerja, demikian kemampuan manajerial dan disiplin, maka ketiga aspek diatas dan permasalahan lapangan yang ada memungkinkan ketiga variabel tersebut untuk digali lebih jauh pengaruhnya melalui penelitian ini.

## **Deskripsi Teori**

### **Kinerja**

Kinerja berkaitan erat dengan upaya pencapaian tujuan dari sebuah organisasi. Kinerja didefinisikan secara formal sebagai nilai dari setiap perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. ( Colquitt, LePine, & Wesson, 2015 : 32). Kinerja adalah suatu pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Dessler; 2017 : 113) .

Kemudian Menurut Simamora (2007:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. (Moehariono, 2012:95)

Kinerja dapat dinyatakan sebagai hasil kerja para karyawan maupun manajer atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Selanjutnya kinerja dapat didefinisikan sebagai output dan hasil (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015 : 4).

Sedangkan menurut Wibowo (2016:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Mangkuprawira dan Hubeis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:153). Standar kinerja menurut Wilson (2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

### **Budaya Organisasi**

Ivancevich, *et al*, menyatakan bahwa ‘*Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations*’. Budaya organisasi adalah penerimaan karyawan terhadap kepercayaan, nilai- nilai yang dianut, dan harapan Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2013:59). Pettegrew dan Jongeward dalam Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008:36), menyatakan bahwa budaya merupakan simbol, bahasa, ideologi, ritual, dan mitos. Ivancevich (2008:142) melihat budaya organisasi sebagai persepsi pekerja dalam menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan dan Robbins dan Judge (2009:585) mengidentifikasi budaya organisasi sebagai system makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi.

Koesmono (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah berbagai aturan, nilai dan sistem yang dilakukan saat interaksi antara karyawan. Budaya ini akan mengakar bila mana diperkenalkan kepada karyawan secara terus - menerus (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007)

Pendapat lain dikemukakan oleh Newstroom(2002:91) bahwa “*Organizational Culture is the set of assumption, belief, values, and norms that are shared by organization’s members*”. Pendapat ini mengidentifikasi budaya organisasi sebagai seperangkat, asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi untuk mengetahui tindakan-tindakan yang dapat diterima dan tindakan-tindakan yang tidak dapat diterima. Pendapat ini diperkuat oleh Luthans (2008:213) mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Tetapi Greenberg dan A. Baron (2008:544) memberikan pendapat lain bahwa, “*Organizational Culture as a cognitive framework consisting of attitudes, values, behavior norm and expectations shared by organization members*”. Pengertian ini menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah bingkai kognitif yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

## **Kemampuan Manajerial**

Siagian (2019:63) mengemukakan bahwa kemampuan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif tercermin pada interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Menurut McKnight (2017:65), kemampuan (ability) terdiri atas dua konsep dasar, yaitu pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill), konsep keterampilan (skill) ditentukan dari sesuatu yang dapat dilakukan seseorang berdasarkan konsep pengetahuan yang dimilikinya. Keterampilan manusia ini merupakan kemampuan seseorang bagaimana mempengaruhi orang lain dalam sebuah struktur organisasi yang sama. Sedangkan pengetahuan keterampilan adalah sesuatu dimiliki bawah sadar yang merupakan bagian dari sesuatu yang dipikirkan manusia lebih dari sekedar selera sehingga menjadi sebuah konsep. Konsep tersebut diperoleh melalui kesadaran dan pengalaman.

Menurut Yoder (2015:214) kemampuan adalah suatu bentuk keterampilan, yang meliputi kecakapan untuk mengarahkan pemikiran dan fisik dalam bentuk kinerja yang meliputi segala bentuk tindakan, yang kemungkinan terjadi secara menyeluruh untuk mencapai kualitas. Pada posisi yang tertinggi disebut spesialisasi atau kepakaran yang tinggi.

Terdapat beberapa jenis/macam kemampuan menurut Norman (2016:13-14); (a) kemampuan akademik. Seseorang yang mempunyai kemampuan akademik akan dengan mudah mempelajari suatu buku atau pelajaran; mereka mampu menggunakan symbol verbal dan abstrak. Dengan demikian seseorang harus mempunyai tingkat kemampuan akademik yang cukup untuk sukses di perguruan tinggi, (b) kemampuan fisik, kondisi yang dapat dilihat adalah dari segi koordinasi otot fisik. Kondisi ini juga merupakan kemampuan untuk mengatasi situasi saat bekerja, (c) kemampuan dalam permesinan, meliputi kemampuan dalam mengurus peralatan dan mesin, (d) kemampuan juru tulis, meliputi ketelitian dalam menyalin, membaca dan menangani seorang figure, yang memerlukan kerapihandalam merinci sesuatu, (e) kemampuan artistik, meliputi komunikasi dengan ide-ide dan emosi sebagai bentuk lain selain bahasa, (f) kemampuan sosial ialah kemudahan bekerja berupa keefektifan dan kreativitas dengan orang lain.

Menurut Hersey dan Kenneth (1988:7) Terdapat tiga aspek yang termasuk di dalam kemampuan manajemen, yaitu: (1) kemampuan teknis; kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas khusus yang didapat melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan, (2) kemampuan kemanusiaan, kemampuan dan penilaian dalam bekerja dengan dan melalui manusia, termasuk juga memahami atas motivasi dan aplikasi atas kepemimpinana yang efektif, (3) kemampuan konseptual; kemampuan untuk memahami kompleksitas dari seluruh organisasi sehingga seseorang untuk bertindak sesuai dengan tujuan dari organisasi secara keseluruhan dan tidak didasari atas tujuan kelompok.

Di samping tiga kemampuan dasar tersebut terdapat kemampuan yang keempat yaitu kemampuan disain, yang didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk menyelesaikan masalah dalam suatu cara yang menguntungkan perusahaan. Beberapa pegawai walaupun mempunyai motivasi yang tinggi, biasanya tidak memiliki kemampuan dan keahlian yang baik. Kemampuan dalam mengatasi keahlian mempunyai peranan penting dalam kehidupan perilaku individu dan penampilan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif survei dengan menggunakan teknik analisis regresi. Noor (2012:41) menyatakan bahwa analisis regresi adalah studi regresi yang bertujuan menguji hipotesis, dilakukan dengan cara mengukur sejumlah variabel dan menghitung persamaan regresi antara variabel tersebut, agar dapat ditentukan variabel mana yang berpengaruh.

Kekuatan pengaruh antar variabel penelitian ditunjukkan oleh koefisien regresi yang angkanya bervariasi antara -1 sampai +1. Koefisien regresi adalah besaran yang diperoleh melalui perhitungan *statistic* berdasarkan kumpulan data hasil pengukuran dari setiap variabel.

### **Populasi dan Sampel**

Menurut Noor (2014), "populasi adalah seluruh elemen atau anggota dari suatu wilayah yang menjadi sasaran penelitian atau merupakan keseluruhan (universum) dari obyek penelitian. Populasi yang diambil adalah seluruh karyawan BRI Cabang Rangkasbitung Lebak Provinsi Banten berjumlah 246 orang karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010:62). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *random sampling* yaitu pengambilan sampel menggunakan teknik acak. Menurut Sugiyono (2010:63), *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan mengikuti pendapat dari Donald Cooper bahwa "*A sampling examine a portion of the target population, and the portion must be carefully selected to represent that population*". Cooper, (2008 : 90) Cooper juga menyatakan bahwa pengambilan sampel dilakukan bila jumlah subjek besar (lebih dari 100), dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Untuk itu dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 15% dari 246 total karyawan, sehingga diperoleh 37 karyawan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuisioner. Angket atau kuisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut. Peneliti menggunakan teknik ini untuk mendapatkan data tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan Kinerja. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan angket langsung dan tertutup

dengan bentuk *rating-scalak*, dimana daftar pertanyaan ditanggapi langsung oleh responden sendiri dengan memilih jawaban yang sudah tersedia. Sebelum menyusun angket, terlebih dahulu dibuat konsep alat ukur yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Konsep alat ukur ini berupa kisi-kisi angket. Kisi-kisi angket kemudian dijabarkan kedalam variabel dan indikator, selanjutnya dijadikan landasan dan pedoman dalam menyusun item-item pertanyaan atau pertanyaan sebagai instrumen penelitian. Pertanyaan yang diajukan harus sesuai dengan aspek yang tertuang dalam kisi-kisi yang telah disusun. Untuk menentukan nilai jawaban angket dari masing-masing pertanyaan yang diajukan dengan modifikasi skala likert. Skala likert merupakan teknik mengukur sikap di mana subyek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap masing-masing pertanyaan.

Instrumen di uji terlebih dahulu sebelum dipergunakan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Dan hasil pengujian tersebut di peroleh butir-butir instrumen yang valid. Instrumen yang tidak valid di buang atau tidak dipergunakan dalam penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan adalah instrumen baku yang disusun berdasarkan definisi konseptual dan operasional dari masing-masing variabel penelitian. Tapi variabel dilengkapi dengan alternatif pilihan yang di sediakan tiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian yang digunakan.

### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan data primer untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, yakni hubungan korelasional yaitu hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Di mana jika variabel dependen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa variabel independennya menyebabkan perubahan variabel dependen.

Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah pengolahan data. Dengan pengolahan data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dengan demikian hasil penelitianpun akan segera diketahui. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan *computer* dengan program SPSS versi 20.

Data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik. Analisis yang dilakukan dengan dua cara, yaitu.

1. Statistik deskriptif: Analisis deskriptif dilakukan untuk mencari harga: rata-rata, simpangan baku, modus, median, dan distribusi frekuensi. Setelah harga-harga tersebut diperoleh, kemudian dilanjutkan dengan membuat dan menampilkan histogram dari masing-masing skor variabel penelitian.

2. Statistik inferensial: Analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan agar kesimpulan yang dibuat berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat digeneralisasikan. Langkah awal dalam pengujian hipotesis adalah terkait dengan persyaratan analisis. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi sebagai pengujian hipotesis adalah: (1) sampel harus diambil acak dan memenuhi sampel minimum, (2) skor variabel untuk setiap kelompok harus berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal, dan (3) untuk kelompok X, varians  $S^2_x$  harus sama. Mengingat syarat pertama telah terpenuhi pada saat penetapan dan pengambilan data, maka dalam penelitian ini dilakukan uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk menguji asumsi bahwa distribusi sampling berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal. Teknik yang digunakan untuk pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorv Smirnov (K-S).

Setelah persyaratan analisis sudah terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Data yang terkumpul dianalisis dengan regresi dan korelasi sebagai dasar untuk melakukan analisis jalur. Dengan demikian, analisis berikutnya dilakukan dengan regresi dan korelasi sederhana dengan rumus *Product Moment* dari Pearson menurut Sudjana (2003:47), dan dilanjutkan dengan menghitung koefisien korelasi untuk masing-masing hubungan yang telah dikonstruksik

### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan data primer untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, yakni hubungan korelasional yaitu hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Di mana jika variabel dependen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa variabel independennya menyebabkan perubahan variabel dependen.

Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah pengolahan data. Dengan pengolahan data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dengan demikian hasil penelitianpun akan segera diketahui. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan *computer* dengan program SPSS versi 20.

Data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik. Analisis yang dilakukan dengan dua cara, yaitu. Statistik deskriptif: Analisis deskriptif dilakukan untuk mencari harga: rata-rata, simpangan baku, modus, median, dan distribusi frekuensi. Setelah harga-harga tersebut diperoleh, kemudian dilanjutkan dengan membuat dan menampilkan histogram dari masing-masing skor variabel penelitian.

Statistik inferensial: Analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan agar kesimpulan yang dibuat berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat digeneralisasikan. Langkah awal dalam pengujian hipotesis adalah terkait dengan persyaratan analisis. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi sebagai pengujian hipotesis adalah: (1) sampel harus diambil acak dan memenuhi sampel minimum, (2) skor variabel untuk setiap kelompok harus berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal, dan (3) untuk kelompok X, varians  $S^2_x$  harus sama. Mengingat syarat pertama telah terpenuhi pada saat penetapan dan pengambilan data, maka dalam penelitian ini dilakukan uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk menguji asumsi bahwa distribusi sampling berasal dari populasi yang memiliki ditribusi normal. Teknik yang digunakan untuk pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorv Smirnov (K--S).

Setelah persyaratan analisis sudah terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Data yang terkumpul dianalisis dengan regresi dan korelasi sebagai dasar untuk melakukan analisis jalur. Dengan demikian, analisis berikutnya dilakukan dengan regresi dan korelasi sederhana dengan rumus *Product Moment* dari Pearson menurut Sudjana (2003:47), dan dilanjutkan dengan menghitung koefisien korelasi untuk masing-masing hubungan yang telah dikonstruksik

### Pngujian Persyaratan Analisis Data

Uji persyaratan analisis diperlukan guna mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan atau tidak. Sebelum melakukan analisis regresi berganda ada beberapa asumsi atau persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi. Persyaratan atau asumsi ini dibuktikan melalui serangkaian uji asumsi klasik yaitu :

#### Normalitas

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, normalitas data terpenuhi jika hasil uji signifikansi yang diperoleh  $> \alpha$  maka sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dimana  $\alpha = 0,05$ . Uji normalitas melalui program SPSS 25 diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

			Budaya Organisasi	Kemampuan Manjerial	Disiplin Kerja	Kinerja
N			37	37	37	37
Normal	Mean		52,1081	50,1622	46,1351	52,4324
	Paramete	Std. Deviation	8,83423	9,48248	6,71715	5,64476
	rs <sup>a,b</sup>					
Most	Extreme	Absolute	,101	,139	,069	,141
	Differenc	Positive	,101	,139	,066	,141
	es	Negative	-,073	-,121	-,069	-,098
		Kolmogorov-Smirnov Z	,617	,848	,418	,856
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,841	,469	,995	,456

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa data variabel Kinerja (Asymp. Sig. 0,456), Budaya Organisasi (Asymp. Sig. 0,841), Kemampuan Manajerial (Asymp. Sig. 0,469) dan Disiplin Kerja (Asymp. Sig. 0,995) hal ini berarti ketiga variabel berdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig. (2tailed) lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$ .

**Uji Linieritas antar variabel**

**Linieritas Y atas X<sub>1</sub>**

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel Hasil uji linieritas Y atas X<sub>1</sub>**

**ANOVA Table**

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined)		432,248	18	24,014	,605	,852
		Linearity		96,343	1	96,343	2,426	,137
		Deviation from Linearity		335,905	17	19,759	,498	,922
	Within Groups		714,833	18	39,713			
Total				1147,081	36			

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,922 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai  $F_{hitung}$  0,498 lebih kecil dari nilai  $F_{tabel}$  sebesar 4.12 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>).

**Linieritas Y atas X<sub>2</sub>**

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Kemampuan Manajerial (X<sub>2</sub>) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel Hasil uji linieritas Y atas X<sub>2</sub>**

**ANOVA Table**

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kemampuan Manajerial	Between Groups	(Combined)		835,331	21	39,778	1,914	,101
		Linearity		554,214	1	554,214	26,666	,000
		Deviation from Linearity		281,117	20	14,056	,676	,796
	Within Groups		311,750	15	20,783			
Total				1147,081	36			

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,796 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai  $F_{hitung}$  0,676 lebih kecil dari nilai  $F_{tabel}$  sebesar 4.12 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Kemampuan Manajerial ( $X_2$ ).

**Linieritas Y atas  $X_3$**

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel Hasil uji linieritas Y atas  $X_3$**

**ANOVA Table**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Between Groups	663,914	20	33,196	1,099	,429
Disiplin Kerja      Linearity	13,274	1	13,274	,440	,517
Deviation from Linearity	650,640	19	34,244	1,134	,404
Within Groups	483,167	16	30,198		
Total	1147,081	36			

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,404 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai  $F_{hitung}$  1,134 lebih kecil dari nilai  $F_{tabel}$  sebesar 4.12 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ).

**Uji Regresi Linear Berganda**

Berdasarkan analisa regresi linear melalui program SPSS 20 didapat ringkasan hasil *output* dibawah ini :

**Tabel Output Model Summary**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,702 <sup>a</sup>	,493	,447	4,19818	,493	10,695	3	33	,000

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

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	565,466	3	188,489	10,695	,000 <sup>b</sup>
Residual	581,615	33	17,625		
Total	1147,081	36			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kemampuan Manajerial

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	28,336	6,706		4,226	,000					
Budaya Organisasi	-,012	,088	-,019	-,139	,890	,290	-,024	-,017	,805	1,242
Kemampuan Manajerial	,418	,082	,702	5,082	,000	,695	,663	,630	,805	1,243
Disiplin Kerja	,082	,104	,097	,784	,439	,108	,135	,097	,999	1,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Pengujian signifikansi melalui uji F dengan mengacu hasil output pada tabel diatas didapat  $F_{hitung}$  sebesar 10,695 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 4.12. Hal ini berarti secara simultan Budaya Organisasi (X1) Kemampuan Manajerial (X2) dan Disiplin Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, (Y). Besarnya nilai *R Square* adalah sebesar 0,493 hal ini menunjukkan bahwa secara simultan pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y adalah sebesar 49,3 % sementara sisanya 75,69 % merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Pengujian signifikansi lebih lanjut diteruskan dengan pengujian individual melalui parameter statistik t. Berdasarkan pada output tabel, hasil pengujian individual juga menunjukkan pengaruh yang signifikan, dimana nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu X1 = 0,890, X2 = 0,000 dan X3 = 0,439 lebih besar dari 0,05.

Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara simultan dan parsial, Budaya Organisasi, Kemampuan Manajerial dan Disiplin Kerja dapat dijadikan variabel prediktor bagi kinerja karyawan. Dengan memperhatikan nilai *coefficients B*, pengaruh kausal empiris antara variabel dapat digambarkan melalui persamaan  $Y = 28,336 + -0,012X1 + 0,418X2 + 0,082X3$ . Hal ini menunjukkan

bahwa setiap peningkatan satu skor pada variabel X1 mengakibatkan peningkatan variabel Y sebesar 0,012 pada konstanta 28,336, kenaikan satu skor pada variabel X2 akan terjadi kenaikan 0,418 pada variabel Y pada konstanta 28,336, dan kenaikan satu skor pada variabel X3 akan terjadi kenaikan 0,082 pada variabel Y pada konstanta 28,336.

## **Pengujian Hipotesis**

### **1. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar  $0,082 > 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 1,791 < t_{tabel (0,05,35)} 2,030$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh X1 terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, perbaikan Budaya Organisasi akan mengakibatkan peningkatan Kinerja karyawan.

### **2. Kemampuan Manajerial (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X2 terhadap Y adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 5,720 > t_{tabel (0,05,35)} 2,030$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh X2 terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Kemampuan Manajerial (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Kemampuan Manajerial akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Pegawai **Dinas ESDM**.

### **3. Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X3 terhadap Y adalah sebesar  $0,526 > 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 0,640 < t_{tabel (0,05,35)} 2,030$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh X3 terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Disiplin Kerja akan mengakibatkan peningkatan Kinerja karyawan.

### **4. Kemampuan Manajerial (X<sub>1</sub>), Kemampuan Manajerial (X<sub>2</sub>) dan, Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar  $0,082 > 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 1,791 < t_{tabel (0,05,35)} 2,030$ , X2 terhadap Y adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 5,720 > t_{tabel (0,05,35)} 2,030$ , dan X3 terhadap Y adalah sebesar  $0,526 > 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 0,640 < t_{tabel (0,05,35)} 2,030$  sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) Kemampuan Manajerial (X<sub>2</sub>) dan Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Budaya Organisasi, Kemampuan Manajerial dan Disiplin Kerja akan mengakibatkan peningkatan Kinerja karyawan

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja ( Colquitt, LePine, & Wesson, 2015 : 32). Kinerja adalah suatu pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan , ini dapat dicapai jika ada aturan yang jelas dalam organisasi (Dessler; 2017 : 113) . demikian pendapat Jauri (2013), dan didukung oleh berbagai penelitian dari Fauzi, Warso, dan Haryono (2016). Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategic. Menurut pendapat Moelyono Djokosantoso (2005:21). Kemudian penelitian Redi Indra Yudha (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Ia menyatakan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti untuk peningkatan kinerja pegawai. Dari berbagai penelitian diatas membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja.

### **2. Pengaruh Kemampuan Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemampuan manajerial yang dimiliki pemimpin, baik kemampuan secara teknik, manusiawi dan konseptual dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, hal ini berdampak pada kinerja pegawai yang bersangkutan. McKnight (2017:65), juga mempertegas dalam hasil studinya bahwa kemampuan (ability) terdiri atas dua konsep dasar, yaitu pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill), konsep keterampilan (skill) dapat meningkatkan kinerja. Demikian pendapat Yoder (2015:214) kemampuan adalah suatu bentuk keterampilan , yang meliputi kecakaan untuk mengarahkan pemikiran dan fisik dalam bentuk kinerja yang meliputi segala bentuk tindakan, yang kemungkinan terjadi secara menyeluruh untuk mencapai kualitas. Kinerja seorang karyawan mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai, tidak hanya pegawai itu sendiri yang berkewajiban untuk meningkatkan kemampuannya, namun juga perlu dorongan dari seorang pemimpin, melalui penerapan komunikasi yang efektif terhadap pegawai dan peningkatan kemampuan manajerial, sehingga kinerja karyawan meningkat. Argumentasi diatas dapat membuktikan bahwa kemampuan manajerial dengan kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Dengan kata lain, jika semakin efektif sebuah kemampuan manajerial maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Studi chirasha ( 2013 :214-219) tentang Disiplin menghasilkan model Teori tentang

disiplin kerja yaitu Model Hukman, model ini adalah model otokratis, menindas dan mencegah pegawai dari melakukan pelanggaran, ciri pendekatan adalah pemberian hukuman bagi siapa saja yang melanggar. Diperkuat oleh Fenley (2008 :349-364) yang menemukan Model Revisionis yaitu merupakan model pendukung dari pendekatan model disiplin dan mengeritik pendekatan Hukman dan Korektif, Model ini bercirikan membentuk komitmen pegawai dan memberikan perbaikan kepada pegawai yang melanggar sebagai tanggung jawab manajer, pelanggaran individu yang berat akan menyebabkan penurunan pangkat pegawai. Davis dan Newstrom (2002;243), juga menemukan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja, dengan temuan disiplin yang baik akan memberikan dampak pada hasil kerja yang baik. Penelitian Yuniasih, Agustian dan Rosento dalam jurnal Marketing, (2019) juga memperkuat pendapat para ahli diatas. Temuan tersebut membuktikan bahwa disiplin ada kaitannya dengan kinerja. Sehingga kalau ingin berkinerja dengan baik mesti diawali awali dengan disiplin baik. Dengan demikian diduga dapat dibuktikan ada pengaruh yang signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Manajerial dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa budaya organisasi, kemampuan manajerial dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Davis dan Newstrom (2002), Fenley (2008) dan McKnight (2017) dan Yoder (2015) kesemuanya membuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi, kemampuan manajerial dan disiplin terhadap kinerja sebesar 49,3 % seperti yang terlihat pada tabel Model Summary.

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil perhitungan kajian dan analisis hasil penelitian yang dilakukan menggunakan prosedur penelitian ilmiah, dengan menggunakan software SPSS versi 2.0, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan manajerial akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh budaya organisasi, kemampuan manajerial dan disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi, kemampuan manajerial dan disiplin secara bersama-sama akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.

### Daftar Pustaka

- Arum Darmawati. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*" Jurnal *Economia*. 2011.1. vol.9
- Astadi Pangarso. "Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai di biro pelayanan sosial dasar sekretariat daerah provinsi jawa barat" Jurnal *Manajemen Teori dan Terapan*. 2016.2. vol.9
- Dale Yoder, *Personal Management and Industrial Relation* (USA : Prentice, 1956).
- Dalimunthe, A.H. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. (Skripsi Universitas Sumatra Utara, 2009)
- Donald Cooper, et al, *Business Reseach Methods* (Singapore : McGraw-Hill International, Tenth edition, 2008), pp. 90-91.
- Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership* (USA: John Wiley & Sons, 2010).
- Fred Luthans, *Organizational Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, 2008).
- Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (USA: Pearson), 2010.
- Gibson, Ivanevich and Donnelly, *Organization; Behavior Structure Processes* (USA: Irwin, 1999).
- Harold Koontz, Cyril O'Dennell and Heinz Weihrich, *Management* (USA: McGraw-Hill, Inc, 1984).
- James Quick Campbell and Debra L. Nelson, *Principles of Organizational Bahavior* (Austtalia: Realities and Challenges, 2009).
- Jerald Greenberg And Robert A. Baron, *Behavior In Organizations* (Singapore: Pearson International Edition, 2008).
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organization Behavior and Management* (Singapore: MCGraw-Hill, 2008.).
- Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Kencana, 2012).
- Koesmono, H. Teman, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Jurnal *Ekonomi Manajemen*, 7(2): 171-188.
- Keith Davis and John Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, 2002).
- Leslie Gaines-Ross. Hoboken *CEO capital : a guide to building CEO reputation and company success*, New Jersey : Wiley, c2003. MBS 658.4094 GAI

Llyod L. Byars and Leslie W. Rue, *Human Resources Management*, (Singapore: Mcgraw Hill),. eight edition, 2006.

Madura, Jeff. *Pengantar Bisnis*. (Jakarta : Salemba Empat, 2001)

Mangkunegara AAA, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009)

Nurtjahjani, Fullchis dan Masreviastuti, 2007, *Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan*, Arthavidya, 8(1): 155-162.

Norman Feingold and Swerdloff, *Sol Occupations and Careers* (USA : McGraw-Hill, Inc, 1969).

Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organization Behavior, Utilizing Human Resources* (New York : Prentice-Hall International Inc, 1988).

Pinder, Craig C., *Work Motivation in Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2008).

Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, and Jonathan P. Doh, Fred Luthans, and Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy and Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, 2006).

Robert Kreitner and Angelo Kinicki. *Organization Behavior* (Singapore MCGraw-Hill, 2008).

Stephen Robbins And Timothy Judge, *Organizational Bahavior* (Singapore: Pearson International, 2009).

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Bandung.

Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi* (Bandung: Transito, 2003).

Van Dooren, Wouter,. Bouckaert, Geert, Halligan, John. (2015). *Performance Management in The Public Sector* (2<sup>nd</sup>). NewYork: Routledge