

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN KEDISIPLINAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN
HRD PT. RIAU ANDALAN PULP AND PAPER
KECAMATAN PANGKALAN KERINCI**

SKRIPSI

Diajukan Pada:
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



OLEH

NOFRY HIDAYAT
10771000123

**JURUSAN MANAJEMEN
PROGRAM S1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
PEKANBARU
RIAU
2012**

ABSTRAK

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN KEDISIPLINAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN HRD PT. RAPP DI PANGKALAN KERINCI

Disusun Oleh :

NOFRY HIDAYAT

Penelitian ini dilakukan pada PT. RAPP yang berlokasi di pangkalan kerinci. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui analisis budaya organisasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan Dept HRD PT. RAPP. Adapun populasi yang dijadikan sampel berjumlah 85 orang responden. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan melakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas data dengan tabel normal p-p plot untuk mengetahui distribusi data, pengujian dengan nilai D-W untuk mendeteksi ada tidaknya Autokorelasi, pengujian dengan uji scatterplot untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas . Nilai R square untuk melihat koefisien determinasi,. Dari hasil penelitian juga diperoleh koefisien determinasi atau adjusted nilai R square, dari hasil diperoleh koefisien sebesar 0,394 atau 39,4%, dan pengaruh secara parsial budaya organisasi sebesar 25,3% dan kedisiplinan kerja sebesar 36,30% sisanya merupakan variansyang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
1.4 Sistematika penulisan	13

BAB II : TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengertian Budaya Organisasi	14
2.1.1 Sumber – Sumber Budaya Organisasi	16
2.1.2 Ciri – Ciri Budaya organisasi	18
2.1.3 Jenis – Jenis Budaya organisasi	20
2.1.4 Cerminan Budaya Organisasi	27
2.2 Pengertian Kedisiplinan Kerja	29
2.2.1 Pendekatan – Pendekatan Dalam Disiplin	29
2.2.2 Pendekatan Disiplin Positif	29
2.2.3 Pendekatan Disiplin Progesif	30
2.2.4 Disiplin Yang Efektif	31
2.2.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	31
2.2.6 Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja	35
2.2.7 Pendekatan Disiplin Kerja	36
2.2.8 Sanksi Pelanggaran Kerja	38
2.2.9 Mengatur Dan Mengelolah Disiplin	39

2.3 Pengertian Kinerja	40
2.3.1 Penggunaan Penilaian Kinerja	42
2.3.2 Hubungan Antara Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan peningkatan Kinerja Karyawan	45
2.4 Hipotesis	46
2.5 Variabel penelitian	47
 BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	48
3.2 Jensi Data	48
3.3 Populasi Penelitian	48
3.4 Teknik Pengumpulan Data	49
3.5 Operasional Variabel	49
3.6 Teknik Pengolahan Data	50
 BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	53
4.2 Struktur Organisasi Perusahaan	55
4.3 Aktivitas Perusahaan	61
 BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1 Idensitas Responden	66
5.2 Deskripsi Variabel	67
5.2.1 Budaya Organisasi	67
5.2.2 Kedisiplinan Kerja	68
5.2.3 Kinerja	70
5.3 Analisis Data	71
5.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	71
5.3.1.1 Uji Validitas	71
5.3.1.2 Uji Reliabilitas	73
5.4 Pengujian Hipotesis	74

5.4.1 Pengujian Secara Simultan	74
5.4.2 Pengujian Secara Parsial	75
5.5 Uji Asumsi Klasik	76
5.5.1 Uji Normalitas.....	76
5.5.2 Uji Heterokedastisitas	77

BAB VI : PENUTUP

6.1 Kesimpulan	79
6.2 Saran	80

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIOGRAFI

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Data Kehadiran Karyawan Departemen HRD PT. RAPP	4
Tabel 2.1 : Budaya Organisasi Dan Tipe Kepribadian	21
Tabel 2.2 : Peran Bertentangan Dalam Penilaian Kinerja	44
Tabel 3.5 : Operasional Variabel	49
Tabel 3.6 : Interval Kelas Rata – rata Total Kategori Variabel	51
Tabel 5.1 : Responden Berdasarkan Umur	66
Tabel 5.2 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Budaya Organisasi	67
Tabel 5.3 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Kedisiplinan Kerja	69
Tabel 5.4 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja	70
Tabel 5.5 : Uji Validitas	72
Tabel 5.6 : Uji Reliabilitas	73
Tabel 5.7 : Pengujian Secara Simultan	74
Tabel 5.8 : Pengujian Secara Parsial	75

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan harus mampu menghadapi tantangan bagaimana menganalisis, memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai. Disamping itu perusahaan juga harus menjamin bahwa karyawan yang terlibat didalamnya dapat memperoleh kinerja karyawan yang baik sekaligus dapat membuat kontribusi yang efektif

Manajemen sumber daya manusia merupakan kunci dalam perencanaan strategi bisnis yaitu : perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan agar memperoleh sebanyak mungkin nilai tambah. Sejumlah kondisi yang harus dipenuhi untuk manajemen sumberdaya manusia yang strategis agar berhasil dalam setiap perusahaan antara lain adalah budaya organisasi yang kuat yang memperkokoh manajemen sumberdaya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan, agar mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi, serta tidak pindah keperusahaan lain.

Hubungan antara budaya organisasi dengan sukses atau gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti sangat erat budaya organisasi diyakini merupakan factor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja karyawan/organisasi. Keberhasilan

suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Namun sayangnya, peran strategis budaya organisasi tersebut kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan pelaku organisasi di Indonesia, terutama pemilik perusahaan dan pihak manajemen yang dapat dipercaya untuk mengelola organisasi. Masalah-masalah ketenagakerjaan yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir, seperti konflik pengusaha dengan karyawan, aksi unjuk rasa, demonstrasi, pemogokan kerja yang dilakukan karyawan, serta pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan pihak manajemen, menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam perusahaan masih sangat lemah dan mengkuatirkan.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang, atau dapat dikatakan juga terdiri dari kelompok-kelompok tenaga kerja (dalam hal organisasi perusahaan) yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasinya. Untuk mencapai tujuan-tujuan, organisasi dikembangkan dan dipertahankan dengan pola-pola perilaku organisasi menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari analisis pengaruh organisasi terhadap manusia.

Berbicara mengenai perusahaan sebagai organisasi, perusahaan PT. RAPP Pangkalan Kerinci yang bergerak dalam bidang Pulp dan Paper. Dimana perusahaan yang bertempat di Pangkalan Kerinci yang dimana masyarakatnya

menpunyai budaya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bertempat tinggal didaerah tersebut.

Budaya organisasi secara keseluruhan dapat dilihat dalam cara berpikir, cara bekerja, cara laku karyawan, kinerja karyawan dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing

Tabel 1 dibawah ini menjelaskan tentang sistem check' oclock (Absensi) yang menjelaskan beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran pada system tersebut dari bulan juni 2010 sampai 4 mei 2011

Karyawan yang bekerja di RAPP khususnya bagian HRD telah melakukan system absensi seperti yang terdapat pada tabel 1. Karyawan yang atas nomor (satu) pada bulan juli tepatnya tanggal 16 melakukan system check' oclock (Absensi) pada waktu 8.13 wib dimana peraturan sistem check' oclock yang berlaku pada karyawan RAPP jam masuk kerja jam 08.00 Wib dimana nomor satu melakukan keterlambatan 13 menit itu sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja pada perusahaan RAPP. Pada karyawan nomor dua dibulan juli tepatnya pada tanggal 26, Jam 08.30 wib melakukan keterlambatan 3 menit

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kedisiplinan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan HRD PT. RAPP
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kedisiplinan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan HRD PT. RAPP

I.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh analisis budaya organisasi dan Kedisiplinan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan department HRD PT. RAPP
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan Kedisiplinan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan department HRD PT. RAPP

I.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis sebagai media pengembangan dan aplikasi ilmu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Perusahaan adalah sebagai bahan masukan bagi perusahaan mengenai budaya organisasi, kedisiplinan dan kinerja
3. Bagi pihak lain sebagai bahan yang bermanfaat untuk menambah pengetahuan tentang ilmu budaya organisasi, kedisiplinan kerja dan kinerja yang diberlakukan pada perusahaan dan dunia kerja khususnya

I.5 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penyusunan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Mengemukakan tentang tinjauan pustaka, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang variabel penelitian, penentuan sampel penelitian, sumber penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang gambaran perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan yang berhubungan dengan perusahaan

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan tentang hasil dari penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari hasil analisis data yang dilakukan, keterbatasan penelitian, dan saran bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi dan setiap usaha memiliki budayanya sendiri yang tercermin dari perilaku para anggotanya, para karyawannya, kebijakan – kebijakannya, peraturan – peraturannya yang membentuk budaya organisasi.

Di dalam Kamus Bahasa Indonesia, memberikan arti atas kata *Budaya* yaitu sesuatu yang berkenan dengan hasil karya budi atau akal pikiran. Dan *organisasi* yaitu kesatuan yang terbentuk karena penggabungan dari beberapa orang dan sebagainya dalam satu perkumpulan yang mempunyai tujuan tertentu, kelompok kerja sama antara orang – orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama

Menurut (Robbins 2003: 175) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk perusahaan dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap

sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun karyawan

Budaya organisasi adalah satu anggapan yang dimiliki, diterima secara *implicit* oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005). Budaya organisasi itu berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai atau tidak budaya yang ada dalam organisasi tersebut.

Menurut (Widjaya : 2004 : 17) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh (suatu) kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil cukup baik, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berfikir dalam merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi (Ashar M, 2001 : 263) adalah cara – cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola – pola tertentu yang ada dalam organisasi itu yang ada pada bagian – bagian organisasi. Merupakan satu *mental programming* dari organisasi. ‘Modal’ kepribadian organisasi ialah derajat

homogenitas dan kekuatan dari satu orientasi kepribadian khusus dalam satu organisasi. Modal *organization personality* dihasilkan oleh empat factor :

- a. Orang mengembangkan nilai – nilai selama sosialisasi untuk dapat mengakomodasi terhadap jenis – jenis organisasi di masyarakat (dalam rangka pemasaran produk / jasa yang dihasilkan)
- b. Proses seleksi men – *screen – out* mereka yang tidak cocok dan sosialisasi organisasi mengubah mereka yang masuk organisasi (para karyawan memiliki nilai – nilai utama yang sama)
- c. *Rewards* (hadiah atau imbalan sebaai suatu penghargaan) dalam organisasi secara selektif mengukuhkan kembali perilaku dan sikap – sikap tertentu saja (perilaku yang didasari nilai – nilai utama saja yang mendapat imbalan)
- d. Keputusan untuk promosi biasanya memperhitungkan unjuk kerja dan kepribadian dari calon yang dipromosikan.

Berdasarkan pengertian budaya organisasi dari *Schein* dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya produktivitas satu perusahaan dihasilkan oleh asumsi – asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tersebut.

2.1.1 Sumber – sumber Budaya Organisasi

Menurut (Ashar M. 2001 : 266) menyatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : (1). Pengaruh umum dari luar yang luas, (2).

Pengaruh dari nilai – nilai yang ada dimasyarakat (*social values*), dan (3). Faktor – faktor spesifik dari organisasi.

- a. Pengaruh eksternal yang luas (*Broad external influences*), mencakup faktor – faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti : lingkungan alam (adanya empat musim atau iklim tropis saja) dan kejadian – kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat (sejarah raja – raja dengan nilai – nilai feodal)
- b. Nilai – nilai masyarakat dan budaya nasional (*social values and national culture*), keyakinan – keyakinan dan nilai – nilai yang dominant dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivitasme, kesopan santunan, kebersihan dan sebagainya)
- c. Unsur – unsur khas dari organisasi (*Organization specific elements*), organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam usaha mengatasi baik masalah – masalah eksternal maupun masalah – masalah internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian – penyelesaian yang berhasil. Penyelesaian yang merupakan ungkapan dari nilai – nilai dan keyakinan – keyakinan. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Misalnya dalam menghadapi kesulitan usaha, biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinngi juga, maka dicari jalan bagaimana penghematan di segala bidang dapat dilakukan, jika ternyata upaya tersebut berhasil, maka nilai untuk bekerja hemat (*efesien*) menjadi nilai utama dalam perusahaan.

Dalam sumber budaya ini, unsure – unsure khas dari organisasi, persisi seperti yang dikemukakan oleh *Schein* yaitu nilai penghematan.

2.1.2 Ciri – ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diamati pada pola – pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan – ungkapan dari asumsi – asumsi dasar nilai – nilai (Ashar M. 2001 : 267) ciri – cirri budaya organisasi sebaai berikut :

- a. Inovasi dan pengembali resiko (*innovation and risk taking*). Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhebat oleh kebijakan dan praktek – praktek formal
- b. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*). Menghargai hal – hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan – aturan yang mengarahkan perilaku.
- c. Penghargaan kepada orang (*respect for people*). Memperllihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang.
- d. Orentasi hasil (*outcome orientation*). Memoliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan.
- e. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*). Bekerja sama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.

- f. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*).
Mengambil tindakan – tindakan tegas di pasar – pasar dalam menghadapi para pesaing

Menurut (Umar, 2008 : 208), untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama yaitu :

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu sejauh mana unit – unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengedalikan perilaku pegawai

7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan organisasinya kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas criteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih dan sebagainya
9. Toleransi terhadap konflik, yakni tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
10. Pola – pola yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

2.1.3 Jenis – jenis Budaya Organisasi

Ada lima tipe budaya organisasi yang diklasifikasikan oleh (Ashar M, 2001 : 269). Yang mereka peroleh dengan menghubungkan lima tipe kepribadian neoritik dengan budaya organisasi. Kepribadian eksekutif *dramatic* berkaitan dengan budaya organisasi yang *charismatic*, Kepribadian *suspicious* berkaitan dengan budaya paranoid. Kepribadian *depressive* berkaitan dengan *avoidant*. Kepribadian *detached* berhubungan dengan budaya *politicized*. Kepribadian *compulsive* berkaitan dengan budaya *bureaucratic*. Mereka katanya bahwa kedangkalan bukannya kepribadian *neurotic* dari eksekutif yang menciptakan budaya organisasi, tetapi sebaliknya, situasi organisasi dapat menjadikan manajer *neurotis*. Organisasi yang sehat akan memiliki campuran dari berbagai tipe

kepribadian, tidak ada yang menjadi dominant dan ekstrem. Mempelajari budaya yang ekstrem membantu memahami budaya perusahaan yang “ normal “.

Tabel 2.1
Budaya Organisasi dan tipe Kepribadian
(Organization Culture and Personality Type)

Budaya Organisasi emosi / perasaan (<i>Neurotic Organization culture</i>)	Tipe Kepribadian yang keras (<i>Extreme Personality type</i>)	Budaya Organisasi yang sehat (<i>Healthy Organization Culture</i>)
Kharisma (<i>Charismatic</i>)	Beraksi (<i>Dramatic</i>)	Menonjolkan Diri (<i>Self – sufficient</i>)
Ketakutan (<i>Paranoid</i>)	Mencurigai (<i>Suspicious</i>)	Mempercayai (<i>Trusting</i>)
Menghindari (<i>Avoidant</i>)	Penurunan (<i>Depressive</i>)	Berprestasi (<i>Achlevement</i>)
Berpolitik (<i>Politicized</i>)	Yang Dapat dilepaskan (<i>Detachead</i>)	Terarah (<i>Focused</i>)
Birokratis (<i>Bureaucratic</i>)	Yang Mendorong (<i>Compulsive</i>)	Berdaya Cipta (<i>Creative</i>)

Sumber: Ashar, M. 2001:269

Berikut ini uraian dari kelima budaya *neurotic*, masing – masing dengan pasangannya serta budaya organisasi yang sehat :

- a. *Nerkarisma* lawan budaya menonjolkan diri (*Charismatic versus Selsufficient Cultures*)

Budaya organisasi karismatik dialokasikan dengan kepribadian manajer yang dramatis. Manajer yang dramatis memiliki perasaan kebesaran, memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan perhatian dari orang lain, dan bertindak sedemikian rupa sehingga perhatian tertuj pada dirinya. Mereka cenderung berekshibisi, mencari pendorongan dan perangsang. Namun, mereka sering tidak memiliki disiplin diri, tidak mampu memfokus perhatian untuk waktu yang lama, dan cenderung *charming* tapi dangkal. Mereka sering mengeksploitasi orang lain dan sering menarik bawahan yang memiliki kebutuhan untuk tergantung yang tinggi. Dalam budaya organisasi yang karismatik, ada penekanan berlebihan pada individualism, terutama pada tingkat puncak. Para eksekutif memiliki kebutuhan tinggi untuk dapat dilihat dan diakui oleh pihak diluar perusahaan. Tujuan perusahaan adalah untuk tumuh cepat. Pengambilan keputusan didasari intuisi, terkaan, tanpa analisis yang cermat dari lingkungan atau kemampuan – kemampuan dari organisasi. Seiring struktur organisasi dan sumber daya manusia tidak mampu menangani pertumbuhan yang diinginkan. Para manajer mengeksploitasi orang lain, kekuasaan terpusat pada puncak. Eksekutif puncak memiliki kendali ketat dan pada saat sama tetap menjadi pusat perhatian. Para bawahan yang tertarik bekerja pada organisasi macam ini memiliki kebutuhan tinggi akan ketergantungan, inginan diarahkan, dan melupakan kelemahan dari pimpinan mereka. Para bawahan memiliki kepercayaan tinggi bahwa mereka yang memimpin organisasi tidak dapat berbuat salah. Perusahaan dengan budaya menonjolkan diri menekankan kebebasan ketidaktergantungan, prakarsa individual, dan prestasi. Para anggota percaya bahwa keberhasilan perusahaan

berhubungan dengan bagaimana baiknya individu – individu, sebagai individu, berhasil. Manajer dalam perusahaan ini. Memiliki pelianguntuk berkembang dan maju sesuai dengan kemampuan dan kecepatan mereka masing – masing. Prestasi dan disiplin diri diakui (*recognized*) dan diimbali (*rewarded*).

b. Ketakutan lawan budaya mempercayai (*Paranoid versus Trusting Culture*)

Budaya organisasi paranoid berkaitan dengan kepribadian yang mudah curiga merasa *persecuted* oleh orang lain, dan tidak percaya kepada mereka dan berperilaku dengan cara jaga – jaga dan rahasia. Percaya bahwa bawahan malas, tidak mampu dan diam – diam ingin menjatuhkannya. Ia merasa ‘ bermusuhan ’ terhadap mereka, khususnya terhadap rekan – rekan kerja dan bawahannya, dan bertindak agresif terhadap mereka. Dalam budaya paranoid ada rasa ketidakpercayaan dan kecurigaan yang kuat. Ini sering merupakan hasil dari kejadian - kejadian dilingkungannya yang bermakna yang mengancam perusahaan (*effects* dari *oil crisis* 1970-an, tekanan dari autoindustri jepang). Top manajer dari perusahaan paranoid tidak proaktif. Ketakutan dan kecurigaan mengurangi kesiagaan mereka untuk cepat merespon terhadap peluang – peluang strategis. Mereka terus – menerus mencari informasi, informasi yang diperoleh rusak (*distorted*), jadi makin curiga. Para anggota tidak mudah berbagai informasi dengan yang lain karena takut nanti dirinya sendiri rugi. Dalam budaya paranoid para anggotanya cenderung bertindak pasif tidak aktif berpartisipasi dalam hal – hal organisasi yang penting. Hasilnya terjadi kemandengan organisasi (*organization paralysis*) atau diambil tindakan langsung oleh manajemen puncak

untuk memprakarsai peristiwa – peristiwa. Pada budaya mempercayai (*trusting*), ketakutan yang tidak realities ini tidak ada. Adanya rasa percaya, adil, keterbukaan terhadap orang lain. Para manajer percaya diri, dan percaya bahwa manajer lain, professional lain dan para pekerja dalam perusahaan memiliki kemampuan dan motivasi untuk berhasil. Ini dapat mengarah kepada pencarian aktif untuk peluang – peluang strategis yang baru dimana perusahaan akan memperoleh keuntungan – keuntungan bersaing (*competitive advantage*) jika usaha – usaha demikian dilaksanakan.

c. Budaya menghindari lawan budaya berprestasi (*Avdiant versus Achievement Culture*)

Orientasi dari kepribadian depresif mengarah kebudayaan menghindari. Kecenderungan depresif timbul dari perasaan ketidakmampuan dan ketergantungan pada orang lain. Orang yang depresif memiliki kebutuhan kuat akan efektif dan penunjang dari orang lain dan merasa tidak mampu untuk bertindak dan mengubah alur peristiwa – peristiwa. Perasaan ketidak tepatan ini berkaitan dengan perilaku yang sangat pasif dan *inaction*. Para depresif sering mencari pembenaran (*justification*) bagi tindakan mereka dari orang – orang lain yang penting. Ialah para pakar dan kunsultan. Cirri dari organisasi dengan budaya meng hinder ialah bahwa koalisis dominant berusaha untuk menghindari perubahan. Mereka pasif dan tidak bertujuan. Para manjer menghindari untuk mengamil keputusan. Perubahan ditentang ,karena dapat mengancam nilai – nilai organisasi dan struktur kekuasaan sekarang. Kegiatan yang tepat dihindari. Perubahan – perubahan eksternal yang tingkatannya relative rendah dan hasrat

manajemen untuk mempertahankan kendali menghasilkan aktivitas sedikit, kepercayaan diri rendah, kecemasan tinggi, dan satu budaya yang sangat konservatif. Organisasi macam ini sering berada dalam lingkungan pasara dan teknologi yang stabil, dan memiliki banyak cirri – cirri dari organisasi mekanistik. Para manjer lebih memperhatikan mempertahankan kedudukan perusahaan dalam lingkungan sekarang dari pada memperhatikan inovasi. Ada penekanan berlebih pada kebijakan, prosedur aturan – aturan. Banyak waktu dan tenaga digunakan untuk memastikan adanya kepatuhan kepada aturan, bukan digunakan untuk melihat unjuk kerja organisasi yang efektif. Pada budaya capain (*achievement culture*), para anggota kelompok eksekutif puncak menghargai analisis logical dan proses – proses rasional. Mereka mencoba memahami kekuatan – kekuatan dan kelemahan – kelemahan dari perusahaan dibandingkan dengan para pesaing mereka. Para manajer mengenali pentingnya kebutuhan untuk berubah dan merasa pasti (percaya) bahwa perubahan – perubahan dapat dibuat. Dengan memiliki informasi tentang tersedianya peluang – peluang, para manajer bersedia untuk mengambil keputusan untuk bertindak, memanfaatkan kesempatan tersebut.

d. Budaya berpolitik lawan budaya terarah (*Politicized versus Forcused Cultures*)

Budaya yang berpolitik terjadi dalam organisasi jika *modal organizational personality* adalah satu orientasi ‘ *detachment* ‘ yang kuat dari orang lain dan merasa tidak berhubungan dengan lingkungan. Mereka berpendapat bahwa interkasi dengan orang lain akan mengarah kesakit, luka (*harm*) dan menghindari

hubungan emosional karena takut mereka akan diberlakukan salah (*demeaned*) oleh orang lain. Hubungannya ditandai dengan sikap berjarak dan dingin. Mereka terisolasi secara psikologik dan sosial, tetapi mereka tidak ambil pusing. Dalam budaya organisasi yang dipolitikkan tidak ada arah yang jelas. Pimpinan puncak tidak tegas. Tidak adanya kepemimpinan yang tegas membuat para manajer pada tingkatan yang lebih rendah, berusaha untuk mempengaruhi arah dari perusahaan. Seiring terdapat individu – individu atau koalisi – koalisi yang bersaing untuk mendapatkan kekuasaan karena tidak adanya kepemimpinan. Dalam budaya yang difokuskan, para anggota memiliki bersama perspektif yang sama tentang arah dari organisasi. Ini mengalir dari arah yang jelas yang ditetapkan oleh para eksekutif puncak, pada keikatan anggota dan antusiasme terhadap objektif tersebut.

e. Budaya birokratik lawan budaya berdaya cipta (*Bureaucratic versus Creative Cultures*)

Budaya birokratik adalah hasil dari kepribadian komulsif. Orang – orang yang kompilsif memiliki kebutuhan yang kuat untuk mengendikan lingkungan. Orang – orang demikian melihat hal – hal dalm arti dominasi dan submisi. Mereka berperilaku sangat cermat, teliti dan memfokus pada detail – detail yang sangat *devoted* pada pekerjaan mereka dan sangat menghormati atasan mereka, dan bertindak autokratik terhadap bawahan mereka. Pada budaya birokraik perhatiannya lebih terarah pada bagaimana kerjanya (*how things look*) darai pada kerjanya (*how things work*). Para manajer lebih memperhatikan aturan – aturan tersebut. Ada system kendali (*control*) yang khusus, terperinci dan formal dan

mereka digunakan untuk memantau perilaku dari para anggotanya. Pada budaya kreatif, para anggotanya lebih berdisiplin diri. Mereka dapat bekerja sama dalam satu tim tanpa mengandalkan banyak pada aturan – aturan dan prosedur. Mereka mengetahui tentang pekerjaan anggota lain dan tentang tugas – tugas yang saling tergantung. Koordinasi antara anggota meruokan proses yang agak intuitif yang berkembang dari pengalaman bekerja sama dan dari keberhasilan. Para anggota sadar bahwa kooperasi adalah dasar dari keberhasilan.

2.1.4 Cerminan Budaya Organisasi

Konsep – konsep, makna, pesan – pesan yang mencerminkan budaya organisasi dapat ditemukan dalam praktek – praktek organisasi seperti :

a. Rancangan Organisasi

Yaitu tergantung pada nilai – nilai utama dari budaya organisasi, maka disusunlah strukturnya. Jika misalnya kebebasan individu, prestasi individu, kepercayaan merupakan nilai – nilai utama yang diberikan harga tinggi, maka organisasi disusun sdenikian rupa sehingga para tenaga kerjanya tidak diawasi secara ketat, bagian – bagiannya mendapat otonom dalam mengambil keputusan (pengambilan keputusan lebih *decentralized*). Sebaliknya dari *design* organisasi dapat disimpulkan nilai – nilai utama mana yang dianggap penting.

b. Strategi Seleksi dan Sosialisasi

Organisasi dalam seleksi penerimaan tenaga kerja dan dalam program sosialisasinya akan menggunakan cara – cara yang menghasilkan diterimanya tenaga kerja yang memiliki nilai – nilai utama sesuai dengan nilai – nilai utama perusahaan. Dalam proses sosialisasi nilai – nilai utama tersebut diyakini adanya pada para tenaga kerja baru.

c. Perbedaan Kelas

Perbedaan kelas mengacu pada daya (*power*) dan status yang dimiliki kelompok – kelompok yang menentukan corak hubungan antara mereka. Perbedaan kelas yang jelas biasanya merupakan perbedaan berdasarkan hierarki dalam organisasi yang terungkap dari wewenang yang berbeda – beda yang diberikan kepada lapisan besar wewenangnya. Nilai utama kesamaan dan kepercayaan akan terungkap adanya perbedaan wewenang yang relative kecil antara kelompok – kelompok hierarki.

d. Ideologi

Budaya organisasi dibentuk sekitar ideology yang dimiliki bersama. Ideologi dari organisasi adalah “ *the relatively coherent set of beliefs that bind some people together and explain their worlds (to them) in cause – effect relation*”. Ideologi membantu para anggota organisasi memberi makna pada keputusan – keputusannya.

e. Bahasa

Di setiap organisasi ada kata – kata ang merupakan kata – kata yang khas dari organisasi yang tidak ikenal oleh orang yang bkan anggota organisasi tersebut. Di samping itu gaya bahasanya juga dapat merupakan gaya bahasa yang khas. Misalnya meskipun bahasanya bahasa Indonesia, dalam organisasi yang satu orang menggunakan kata ‘ bapak ‘ dan ‘ ibu ‘ untuk atasannya, diorganisasi lan megggunakan kata ‘ saudara ‘ atau ‘ anda ‘ dan hanya menggunakan kata ‘ bapak ‘ atau ‘ ibu ‘ kepada anggota organisasi yang menduduki jabatan tinggi.

2.2 Pengertian Kedisiplinan Kerja

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakan peraturan-peraturan perusahaan. Mereka yang seringkali dipengaruhi oleh sistim disiplin didalam perusahaan adalah para karyawan yang bermasalah.

Karakteristik karyawan yang disiplin dan efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik,mempunyai semangat untuk menghasilkan kinerja yang baik, berkembang dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya (Nurfaizi: 2003, 128)

2.2.1 Pendekatan-pendekatan dalam disiplin

Disiplin yang terbaik adalah jelas disiplin diri;karena sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya dipekerjaan.dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaanya secara efektif. Namun beberapa orang menyadari perlunya disiplin external untuk membantu disiplin diri mereka.Filosofi ini telah menghasilkan perkembangan pendekatan disiplin positif.

2.2.2 Pendekatan Disiplin Positif

Dalam pendekatan ini, fokusnya adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan, dan bukannya menggunakan hukuman (penalti) untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan. Berikut adalah langkah-langkah dalam disiplin positif:

1. **Konseling.** tujuan tahap ini adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan.
2. **Dokumentasi tertulis.** Sebagai bagian dari tahap ini, si karyawan dan supervisor menyusun solusi tertulis untuk mencegah munculnya persoalan yang lebih jauh.
3. **Peringatan terakhir.** Ketika si karyawan tidak juga mengikuti solusi tertulis yang dicatat dalam tahap kedua, maka pertemuan peringatan terakhir dilakukan. Dalam pertemuan ini si supervisor menekankan kepada karyawan pentingnya koreksi terhadap tindakan karyawan yang tidak tepat.
4. **Pemberhentian.** Jika si karyawan gagal mengikuti rencana kerja yang sudah disusun dan terjadi masalah perilaku yang lebih buruk, maka si supervisor akan memberhentikan karyawan tersebut.

Kekuatan pendekatan positif ini dalam disiplin adalah fokusnya pada pemecahan masalah. Juga karena karyawan merupakan partisipan aktif selama proses tersebut, maka perusahaan yang menggunakan pendekatan ini cenderung memenangkan tuntutan hukum jika karyawan mengajukan tuntutan.

2.2.3 Pendekatan disiplin progressif

Kebanyakan prosedur disiplin progressif menggunakan peringatan lisan dan tertulis sebelum berlanjut ke PHK. Dengan demikian disiplin progressif menekankan bahwa tindakan-tindakan dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara progressif (bertahap) jika karyawan tetap menunjukkan perilaku yang tidak layak. Seorang karyawan diberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahannya sebelum diberhentikan.

2.2.4 Disiplin yang efektif

Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya, dan bukannya kepada karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja. Beberapa faktor yang mengarah kepada praktik disiplin yang efektif di perusahaan.

Pelatihan untuk supervisor. Penelitian telah menunjukkan bahwa melatih para supervisor tentang keadilan prosedural sebagai dasar pendisiplinan menyebabkan karyawan maupun pihak lain melihat disiplin sebagai tindakan yang lebih adil dibandingkan dengan disiplin yang dilakukan oleh supervisor yang tidak terlatih.

Konsistensi dari tindakan pendisiplinan. Disiplin yang konsisten membantu menetapkan batasan dan menginformasikan orang-orang mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan.

Dokumentasi. Disiplin yang efektif mengharuskan adanya penyimpanan data tertulis yang akurat dan pemberitahuan tertulis kepada para karyawan.

Tindakan disiplin yang segera, sebagai tambahan disiplin yang efektif harus langsung. Makin lama waktu yang terentang antara pelanggaran dan tindakan disiplin, maka makin kurang efektiflah tindakan tersebut.

Disiplin yang impersonal. Para manajer memang tidak dapat membuat tindakan disiplin menjadi suatu pengalaman yang menyenangkan, namun mereka dapat meminimalkan efek yang tidak menyenangkan dengan cara menyampaikannya secara impersonal dan memfokuskan kepada perilakunya, bukan keorangnya.

Tahap akhir dari proses pendisiplinan adalah pemberhentian (PHK).
(Robert L. 2002 : 319)

Kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap karyawan dimaksudkan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Apabila seseorang karyawan tidak melaksanakan disiplin, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai, meskipun tercapai tetapi kurang efektif.

Menurut Simamora (2000 : 213) Kedisiplinan kerja adalah bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam suatu organisasi.

Disiplin adalah ketetapan dalam melaksanakan tugas kerja atau lebih menekankan pada output. Pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai jadwal yang ditentukan . (Mifta Thoha, 2005 : 76)

Sedangkan menurut Siagian (2006 : 305) Disiplin pegawai ialah bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan , sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Saydam (2003 : 198) Disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan – kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku.

Disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan dan prosedur kerja yang berlaku (Tohari, 2002 : 393)

Bentuk disiplin yang baik yang harus dimiliki adalah sebagai berikut :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan.
2. Tingginya semangat kerja dalam inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab pegawai untuk melaksanakan tugas – tugas dengan sebaik – baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.

5. Meningkatkan efisiensi dan produktifitas para karyawan atau pegawai
(Saydam, 2002 : 286)

Selain itu disiplin yang baik adalah mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya suatu tujuan, oleh karena itu setiap pimpinan harus selalu berusaha agar bawahannya mempunyai disiplin yang baik.
(Hasibuan, 2003 : 193)

Keith davis mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.
(Anwar Prabu, 2004 : 129)

Disiplin kinerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

(Menurut Hasibuan, 2003 : 193) Disiplin adalah kesadaran dan kesetiaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana pegawai selalu datang dan pulang tepat waktu serta mengerjakan semua pekerjaan dengan baik.

Disiplin dapat juga diartikan sebagai pelatihan, khususnya pelatihan pikiran untuk menghasilkan pengendalian diri, serta kebiasaan-kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku. (Saydam, 2000 : 2008). Adapula yang berpendapat bahwa

disiplin merupakan perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan prosedur kerja yang berlaku. (Tohardi, 2002 : 93).

(Menurut Rivai, 2004 : 444) Disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2.2.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja.

Untuk memelihara dan meningkatkan disiplin kerja pegawai yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

a. Motivasi

Motivasi sangat mempengaruhi tingkat disiplin pegawai karena motivasi merupakan istilah yang lazim untuk mengetahui seseorang atas suatu hal yang mencapai tujuan tertentu.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan tuntutan-tuntutan organisasi dan pegawai terhadap produktivitas sebab lingkungan kerja menjadikan terjadinya perubahan-perubahan. (Hendri simamora, 2001: 746).

2.2.6 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

- a. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.7 Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner: aturan tungku panas, tindakan disiplin progressif, dan tindakan disiplin positif. Pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin progressif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerjasama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah-masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

A. Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas. Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

1. Membakar dengan segera. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut.

2. Memberi peringatan. Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.
3. Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hokum yang berlaku.
4. Membakar tanpa membeda-bedakan. Tindakan disipliner seharusnya tidak membeda-bedakan. Tindakan panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

B. Tindakan Disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras.

C. Tindakan Disiplin Positif

Dalam banyak situasi, hukuman tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajari seseorang agar takut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan penyelia.

Prasyarat yang perlu bagi disiplin positif adalah pengkomunikasian persyaratan-persyaratan pekerjaan dan peraturan-peraturan kepada para karyawan.

Tindakan disiplin positif adalah serupa dengan disiplin progressif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai kelangkah terakhir, yakni

pemecatan. Sungguhpun begitu, disiplin positif mengganti hukuman yang digunakan dalam disiplin progressif dengan sesi - sesi antara karyawan dengan penyelia. ini dimaksudkan agar karyawan belajar dari kekeliruan-kekeliruan silam dan memulai rencana untuk membuat suatu perubahan positif dalam perilakunya. (Istijanto, 2005 : 64- 66)

2.2.8 Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.

Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

a. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis:

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis
3. Pernyataan tidak puas secara tertulis

b. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis:

1. Penundaan kenaikan gaji

2. Penurunan gaji
 3. Penundaan kenaikan pangkat
- c. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis:
1. Penurunan pangkat
 2. Pembebasan dari jabatan
 3. Pemberhentian
 4. Pemecatan

2.2.9 Mengatur Dan Mengelolah Disiplin

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Untuk mengelolah disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar.

a. Standar Disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlakubagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum; aturan komunikasi dan ukuran capaian.

b. Penegakan Standar Disiplin

Jika pencatatan tidak adil atau sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja. (Ella Jauvani, 2009:825)

2.3 Pengertian Kinerja

Menjadi karyawan yang berkualitas adalah tujuan semua orang oleh karena itu kinerja karyawan yang tinggi sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang sangat tinggi dari para karyawan sebagai sumber daya manusia yang berfungsi mengelola faktor produksi, yang lain sangat diperlukan, agar perusahaan memiliki produktifitas yang tinggi sehingga dapat unggul dalam persaingan global. Adapun pengertian kinerja antara lain :

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan jabatan deskripsinya (Sondang, 2002 : 166).

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002 : 67)

Kinerja adalah merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan pada masing – masing karyawan. Dalam masalah kinerja ini ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja personil / karyawan dibawah standar yaitu mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang cukup atau lingkungan kerja yang buruk . seorang karyawan yang mempunyai tingkat keterampilan rendah tetapi memiliki yang baik mungkin membutuhkan pelatihan. Tetapi seseorang yang personil yang memiliki keterampilan namun tidak mempunyai keinginan perlu adanya strategi motivasi. (Hamzah, 2008 : 521)

Dessler (2000 : 87) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Menurut Robert dan Jackson (2002 : 78). Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka member kontribusi kepada perusahaan yang antara lain termasuk, kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001 : 67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang 2 : diberikan kepadanya.

Menurut Sudarmayanti (2003 : 147) kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika.

Dari para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat mempengaruhi kontribusi perusahaan.

2.3.1 Penggunaan penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Robert dan Jackson (2002 : 81) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan satu set standar, kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan kedengarannya cukup sederhana, dan riset menunjukkan penggunaannya yang luas untuk mengadministrasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Kebanyakan perusahaan Amerika mempunyai sistem penilaian kinerja untuk pekerja kantor, profesional, teknikal, pengawasan, manajemen menengah, dan pekerja produksi.

Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum didalam organisasi, dan keduanya bias merupakan konflik yang potensial. Salah satu

kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administrative mengenai karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bias tergantung pada hasil penilaian ini, yang sering membuat hal ini jadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk *pengembangan* potensi individu. Pada kegunaan ini, para manajer ditampilkan dengan peran lebih sebagai seorang konselor dari pada seorang hakim, dan atmosfernya sering kali berbeda. Penekanannya adalah pada mengidentifikasi potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan karyawan. Penggunaan penilain kinerja dibagi 2 yaitu :

a. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja kadangkala hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan oleh mereka. Hubungan diperkirakan sebagai berikut :

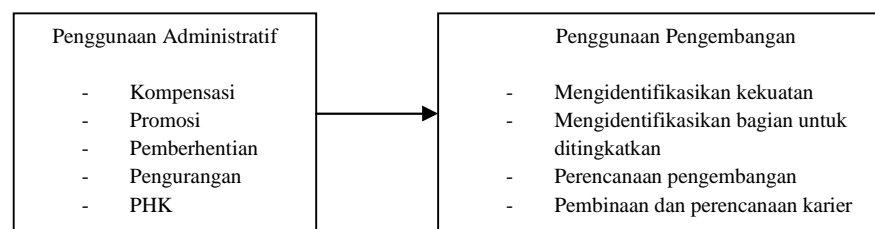
Produktivitas —————> Penilaian kinerja —————> Penghargaan

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji harusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Dibawah sistem orientasi kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka.

Namun demikian, penggunaan penilaian kinerja karyawan untuk menetapkan besar gaji adalah sangat umum. Penggunaan administrative lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas,

yang sangat penting untuk karyawan dapat diberi alasan dengan penilaian kinerja.

Gambar. 2.2
Peran Bertentangan dalam Penilaian Kinerja



Sumber : Robert dan Jackson, 2002 : 83

Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, membayar orang – orang secara berbeda, karena hal – hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada. Dengan demikian, tampaknya perlu bagi penggunaan administrative yang meluas dari penilaian kinerja ini. Akan tetapi beberapamasalah khusus, termasuk memberikan kelonggaran, adalah umum ketika penilaian digunakan untuk tujuan administrative.

b. Penggunaan untuk pengembangan

Penilaian kinerja dapat juga sumber informasi utama dari umpan balik untuk karyawan, yang merupaka kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Disaat atasan mengidentifikasi

kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

Peran manajer pada situasi seperti ini adalah seperti pembinaan. Tugas Pembina adalah member penghargaan bagi kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada si karyawan bagaimana cara meningkatkan diri. Lagi pula, orang tidak selalu tahu kearah mana mereka dapat meningkatkan diri, dan manajer tidak dapat mengharapkan adanya peningkatan jika mereka enggan memerankan dimana dan bagaimana peningkatan itu bisa terjadi.

Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu – individu. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang. Penggunaan kelompok memberikan satu set kondisi yang berbeda untuk penilaian pengembangan.

2.3.2 Hubungan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Peningkatan Kinerja Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia sangaat erat hubungannya dengan kinerja seperti yang dinyatakan para ahli dibawah ini :

Menurut Robert dan Jackson yang dikutip dari jurnal psikologi terapan (*journal of applied psychology*) (2002 : 51) kinerja akan lebih tinggi pada karyawan – karyawan yang mengambil lebih banyak bagian dalam aktivitas pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan menurut Wahyudi (2002 : 27). Kinerja setiap individu yang berada dalam organisasi, sehingga akan diketahui secara pasti kualitas sumber daya manusia yang dimiliki pada suatu periode tertentu dan menurut Mathis dan Jackson terjemahan (2002 : 50). Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat menjadi sumber informasi pengembangan.

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum didalam organisasi, dan keduanya bias merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaannya adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberi penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai karyawan. Kegunaan lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu. (Robert.L. 2002:81).

2.4 Hipotesis

Penelitian ini akan menganalisis Budaya Organisasi dan Kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan departemen HRD PT RAPP. Berdasarkan pada latar

belakang masalah dan uraian teori yang telah di kemukakan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut :

Berdasarkan uraian dan kajian diatas RAPP:

1. Terdapat pengaruh yang bermakna secara simultan budaya organisasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan departemen HRD PT RAPP
2. Terdapat pengaruh yang positif secara parsial budaya organisasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan departemen HRD PT RAPP

2.5 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variable penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel independent (X1) = Budaya Organisasi
(X2) = Kedisiplinan Kerja
- 2 Variabel dependent (Y) = Kinerja Karyawan

Variabel independent merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependent, disebut sebagai variabel stimulus. Sedangkan variabel dependent merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independent, sering disebut variabel output, konsekuen (Sugiono, 2006:33)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. RAPP Pangkalan kerinci, bagian Departement HRD

3.2 Jenis Data

1. Data primer yaitu data merupakan data dan informasi yang dikumpulkan dalam bentuk baku dan membutuhkan pengolahan lebih lanjut. Data primer ini berasal dari manajer operasional. Data informasi ini berupa : data absensi karyawan (kehadiran karyawan)
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk baku sudah siap disusun atau di olah dapat berbentuk tabel, dokumen dan literature kepustakaan yang berhubungan dengan objek penelitian seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan.

3.3 Populasi penelitian

Populasinya ini adalah seluruh karyawan HRD, yang berjumlah 85 orang karyawan pada PT. Riau Andalan Pulp and Paper. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi yang ada dijadikan sebagai sampel sebanyak 85 orang karyawan. Ada pun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara metode *sensus* yaitu pengambilan seluruh populasi menjadi sampel.

3.4 Teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini penulis menerapkan sistem pengumpulan data dengan menggunakan metode sebagai berikut :

1. Interview atau wawancara dengan karyawan PT. RAPP khusus nya dept HDR
2. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membuat suatu daftar pertanyaan kepada karyawan HRD untuk memperoleh data yang dibutuhkan, Koesioner tersebut menggunakan pengukuran Skala Likert yaitu dengan nilai bobot dan alternatif jawaban

3.5 Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (x_1)	Budaya Organisasi adalah Satu anggapan yang dimiliki, diterima secara <i>implicit</i> oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan beraksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. (Kreitner dan Kininki, 2005)	a. Kepemimpinan b. Menghargai perbedaan c. Komunikasi d. Etika	Interval
Kedisiplinan (x_2)	Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesetiaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan atau organisasi dan norma – norma sosial yang berlaku, dimana pegawai selalu datang dan pulang tepat waktu serta mengerjakan semua pekerjaan dengan baik. (Hasibuan, 2003 : 193)	a. Taat peraturan b. Penerpan tugas c. Ketepatan waktu d. Sanksi e. Kehadiran	Interval
Kinerja (Y)	Kinerja adalah Merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan pada masing – masing karyawan. (Hamzah, 2008 : 521)	a. Tanggung jawab b. Ketelitian c. Keahlian d. Kepercayaan e. Kualitas Kerja	Interval

3.6 Teknik Pengolahan Data

Penelitian ini sebelum dianalisis penulis yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu menggunakan pengukuran skala *Likert*. Pengukuran tersebut dengan memberikan nilai bobot pada masing – masing alternative jawaban sebagai berikut:

1. Apabila responden menjawab sangat selalu diberi bobot 5, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai paling tinggi.
2. Apabila responden menjawab selalu diberi bobot 4, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai tinggi.
3. Apabila responden menjawab ragu - ragu diberi bobot 3, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai sedang.
4. Apabila responden menjawab tidak selalu diberi bobot 2, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai rendah.
5. Apabila responden menjawab sangat tidak selalu diberi bobot 1, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai paling rendah.

Kemudian berdasarkan pengukuran skala *Likert* tersebut, perlu pula diolah kembali menggunakan pengukuran skor dan nilai rata – rata adapun untuk menentukan nilai skor dan nilai rata – rata tersebut menggunakan formula sebagai berikut: (Sugiyono, 2006 : 87)

Skor= (bobot × Jumlah responden)

Nilai Rata – rata=
$$\frac{\sum(\text{bobot} \times \text{Jumlah responden})}{n}$$

Contoh:

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	R	TS	STS	
1	Menurut saya pimpinan selalu mengajak bawahannya bersama – sama merumuskan suatu tujuan	50	31	4	0	0	85

$$\text{Jumlah skor untuk 50 orang menjawab SS} = 50 \times 5 = 250$$

$$\text{Jumlah skor untuk 31 orang menjawab S} = 31 \times 4 = 124$$

$$\text{Jumlah skor untuk 4 orang menjawab R} = 4 \times 3 = 12$$

$$\text{Jumlah skor untuk 0 orang menjawab TS} = 0 \times 2 = 0$$

$$\text{Jumlah skor untuk 0 orang menjawab STS} = 0 \times 1 = 0$$

$$\text{Jumlah} \quad \underline{\quad\quad\quad} \quad 386$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai rata – rata} &= \frac{\sum(\text{bobot} \times \text{Jumlah responden})}{n} \\ &= \frac{386}{85} = 4,5 \quad (\text{Sangat Baik}) \end{aligned}$$

Tabel 3.6 Interval Kelas Rata – Rata Total Kategori Variabel

Interval rata - rata	Kategori
4,20 – 5,00	Sangat Baik
3,40 – 4,19	Baik
2,60 – 3,39	Cukup
1,80 – 2,59	Tidak Baik
1,00 – 1,79	Sangat Tidak Baik

Sumber: (Sugiyono: 2006, 94)

3.6.1 Analisis Regresi Linear berganda

Salah satu tujuan analisis data untuk memperkirakan / meramalkan nilai dari variabel Y, akan lebih baik apabila kita ikut memperhitungkan variable-variabel lain yang ikut mempengaruhi Y. dengan demikian, kita mempunyai

hubungan antara satu variabel tidak bebas (Y) dengan beberapa variabel lain yang bebas (X1, X2, X3.....)

Adapun bentuk model yang akan di uji dalam penelitian ini, yaitu :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana

Y = Kinerja Karyawan

B₀ = Konstanta

B₁B₂ = Koefisien persamaan regresi predictor X₁X₂

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Kedisiplinan Kerja

E = error

Penelitian ini yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya. Termasuk dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, (pengukuran tendensi sentral), perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan persentase. Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata- rata data sampel atau populasi. Hanya perlu diketahui bahwa dalam analisis korelasi, regresi atau membandingkan dua rata – rata atau lebih tidak perlu di uji signifikansinya, dan juga tidak perlu pengujian F tabel dan t tabel. (Sugiyono, 2006 : 143)

BAB 1V

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Jumlah pabrik Pulp di Indonesia yang sudah beroperasi saat ini ialah 14 perusahaan, termasuk PT. RAPP. Bentuk badan perusahaan ini adalah Perseroaan Terbatas, yaitu suatu perusahaan yang status hukumnya sebagai badan hukum perdata. Perusahaan ini bergabung dalam *APRIL Group (Asia Pasific Resources International Ltd)* yang bermakas di Singapura. Di Indonesia, salah satu pemegang saham utama April ini adalah *RGM (Raja Garuda Mas)* yang memiliki 80 perusahaan yang tersebar di Indonesia dan manca Negara. Bidang usaha yang digeluti RGM Group ini meliputi berbagai macam bisnis, antara lain bisnis kayu lapis, perbankan, perhotelan, dan property serta bisnis perkebunan seperti kelapa sawit.

PT. RAPP didirikan pada tahun 1992, didesa pangkalan kerinci, kecamatan langgam, kabupaten pelalawan Riau, yang dibangun dengan areal seluas 650 Ha dari 1750 Ha lahan milik PT. RAPP. Sedangkan kantor pusat dan urusan administrasi serta kerjasama terletak dijalan Jenderal Sudirman gedung BNI lantai 20-22, Jakarta. Lokasi ini sangat strategis disebabkan dekat dengan sumber bahan baku sehingga terjaminnya kesinambungan bahan baku, sumber air yang mudah diperoleh dari sungai kampar kiri yang berjarak 4,6 KM dari pabrik, mudah transportasi Lintas Timur dan dekat dengan pelabuhan Buatan.

Awal tahun 1994 sampai bulan Maret 1994 (selama 3 bulan) mulai dilakukan start-up (test running) pabrik. Pertengahan tahun 1995, dimulai masa comissioning produksi selama 5 bulan dan setelah itu mulai berproduksi komersial pada tahun berikutnya.

PT. RAPP mulai berproduksi penuh pada kuartal ketiga tahun 1995. namun belum mencapai target maksimum yang diinginkan. Pada tahun 1996 baru mulai tercapai target produksi rata – rata perhari 2000ton pulp. Semua kefiatan produksi pulp yang dihasilkan *Distributed Control System (DCS)*. System tersebut merupakan system pengontrolan yang paling maju di industri pilp sebesar 850.000 ton/tahun, untuk mendukung produksi pulp sebesar 850.000 ton/tahun dan sebagai perencanaan pengendalian bahan baku, PT. RAPP telah mempersiapkan areal pencadangan sebesar 159.500 Ha (sesuai SK Menteri Kehutanan No. 130/KTS II/1993 tanggal 27 Februari 1993). Areal seluas 159.500 Ha tersebut digunakan 114.410 Ha untuk pembangunan HTI (Hutan Tanaman Industri) dan sisanya 45.000 Ha dimanfaatkan sebagai perkebunan seluas 11.770 Ha, pemukiman transmigrasi 690 Ha, kebun rakyat 16.410 Ha dan penggunaan lainnya seluas 16.130 Ha.

Dari segi teknologi, perusahaan ini sebagian besar peralatannya didatangkan dari pabrik *Sond Pefibrator* di Firlandia dan Swedia. Diantaranya terdiri dari mesin pemotong kayu, sistem pemotong Super Batch, pembasuh dan penyaring pulp, system delignification oksigen, mesin pemutih dan penyaring tahap kedua dan kebutuhan tenaga (power) diperoleh dari turbin penggerak uap (PLTU).

PT. RAPP dirancang untuk menghasilkan pulp terbaik yang kualitasnya masuk hitungan kelas dunia. Pabrik ini dilengkapi dengan sistem yang paling baru dan permesinan seperti super batch digester yang didapatkan dari pemasok yang terkenal didunia dan seluruh proses kontrol dan dimonitor dengan sistem komputer dari ruangan kontrol lokal, selain itu kualitas kontrol disesuaikan dengan prosedur ISO 900, ISO 9002 dan ISO 14000 yang digunakan sebagai tanda untuk menentukan kualitas produksi.

Pada tahun 2000, PT. RAPP telah memiliki 2 line produksi gunanya melakukan ekspansi untuk menambah target produksi. Saat ini sedang berlangsung pembangunan line produksi baru untuk memenuhi target produksi tersebut.

4.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme – mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan – hubungan diantara fungsi – fungsi, bagian – bagian atau posisi – posisi maupun orang – orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda – beda dalam suatu organisasi.

Sedangkan pengertian umum dari organisasi adalah suatu lembaga atau tempat orang – orang untuk melaksanakan tugas – tugas agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Pada mulanya bentuk organisasi perusahaan tersebut disesuaikan dengan besar kecilnya perusahaan yang bersangkutan.

Sebelum melanjutkan analisa tentang struktur organisasi PT. RAPP, maka terlebih dahulu kita mengemukakan beberapa pengertian organisasi. Organisasi adalah suatu bentuk sistem tentang aktivitas – aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat pribadi, sebagian mengenai hal – hal hubungan – hubungan. Dari definisi diatas maka dapat ditemukan unsur – unsur dari organisasi secara umum sebagai berikut:

- a. Adanya dua orang atau lebih
- b. Adanya kerjasama antara orang
- c. Adanya tujuan yang hendak dicapai

Pendapat lain tentang definisi organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus – menerus untuk mencapai tujuan bersama. Dari definisi diatas dapat diuraikan bagian – bagian yang lebih relevan.

- a. Dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen
- b. Kesatuan sosial berarti bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok yang berinteraksi satu sama lain
- c. Batasan yang relatif dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota
- d. Keterikatan terus – menerus, artinya setiap orang – orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur

- e. Sesuatu adalah tujuan yang dapat dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok

Macam – macam organisasi dibedakan atas empat macam tipe organisasi formal:

1. Organisasi Garis

Organisasi garis menunjukkan suatu rangkaian dari kekuasaan atau perintah dari manajemen ke bawah melalui bermacam – macam bagian sampai pada tingkat kekuasaan atau tanggung jawab yang rendah. Tipe ini meliputi bentuk organisasi yang paling sederhana

2. Organisasi Fungsional

Pada organisasi ini lalu lintas kekuasaan tidak langsung. Tiap – tiap atasan mempunyai sejumlah bawahan dimana bidang tugasnya sudah jelas digariskan. Masing – masing petugas dapat menerima perintah dari beberapa orang yakni dari orang yang setingkat lebih tinggi dari kedudukannya. Demikian sebaliknya dalam pertanggung jawaban pekerjaan.

3. Organisasi Komite

Tipe organisasi ini untuk menyatakan orang – orang yang cukup dari berbagai bagian dalam perusahaan guna memecahkan masalah – masalah umum perusahaan.

4. Organisasi Garis dan Staf

Organisasi ini merupakan kombinasi yang diambil dari keuntungan – keuntungan adanya pengawasan secara langsung dan spesialisasi dalam perusahaan. Tipe ini lebih baik dipakai perusahaan sedang dan besar.

5. Organisasi Matrik

Organisasi ini disebut juga manajemen proyek, dapat didefinisikan sebagai struktur organisasi dimana para spesialis dari bagian – bagian yang berbeda disatukan untuk mengerjakan proyek khusus.

Dilihat dari bentuk dari struktur yang ada, PT. RAPP termasuk dalam struktur organisasi garis, dimana kekuasaan dan tanggung jawab bercabang pada setiap pimpinan dari yang teratas samapi yang terendah. Setiap atasan mempunyai sejumlah bawahan tertentu yang masing – masing memberi pertanggung jawaban atasan pelaksanaan tugasnya.

Struktur organisasi PT. RAPP disusun berdasarkan fungsi – fungsi yang dijalankan perusahaan, yaitu sebagai berikut:

a. Mill General Manager (Manajer Umum Pabrik)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah mengorganisasi kelancaran operasi dan administrasi dalam mengambil keputusan operasi pabrik dibantu oleh enam orang manajer

b. Finance Manager (Manajer Keuangan)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah mengkoordinir pembukuan keuangan atau menginventaris semua barang yang ada, baik itu pada unit produksi atau non produksi serta mengkoordinir urusan keuangan seluruh departemen dan karyawan

c. Procurement Manager (Manajer Logistik)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah mengkoordinir kelancaran aktivitas produksi pabrik dalam hal penyediaan spare part dan penyimpanan material (logistik)

d. Personal and Administration Manager (Manajer Personalia dan Administrasi)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah mengkoordinir bagian – bagian:

1. Personal Administrasi
2. Training Center
3. Security
4. Transportation
5. Helth Care Clinic
6. General Service
7. Public Relation

Bagian ini pada PT. RAPP lebih dikenal dengan nama Human Resources Departement (HRD)

e. Tehnical Manager (Manajer Tehnik)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah mengkoordinir bagian – bagian:

1. Research
2. Process and Product Development
3. Customer Service
4. Operation and Quality Control Product

f. Production Manager (Manajer Produksi)

Tugas dan tanggung jawabnya meliputi:

1. Wood Room
2. Fibreline
3. Pulp Machine
4. Chemical Recovery Plant
5. Chemical Plant

g. Maintenance Manager (Manajer Perawatan)

Tugas dan tanggung jawabnya meliputi:

1. Mechanical Maintenance
2. Engineering Departement
3. Electrical Maintenance
4. Instrumentation Maintenance
5. Civil and Contruction Maintenance

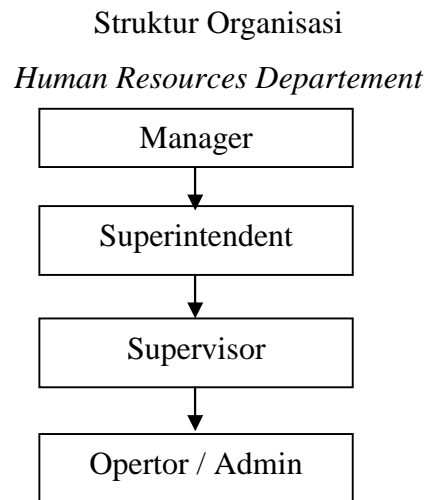
Untuk tehcnical production dan maintenance dibantu oleh Super Intendens pada masing – masing departemen. Tehnikal manajer membawahi operasi dan produksi quality control.

Pada personil dan HRD terdiri dari beberapa departemen lagi :

1. Personal Administration
2. Training
3. Public Relation
4. Security

5. Transportation

6. Clinic



Sumber: Departement HRD PT. RAPP

4.3 Aktivitas Perusahaan

1. Proses Pengolahan

Pada dasarnya proses pengolahan pulp ada tiga cara yaitu mekanisme, semi kimia, dan kimia

a. Secara Mekanisme

Pulp dibuat tanpa menggunakan zat – zat kimia, cukup dengan mesin saja tanpa reaksi – reaksi kimia. Proses ini sangat jarang digunakan karena akan membutuhkan biaya sangat besar. Selain itu pilp yang dihasilkan sulit untuk diputihkan dan umumnya dipakai untuk menghasilkan kertas koran

b. Secara Semi Kimia

Pulp yang dihasilkan melalui dua tahap proses. Pertama serpihan diolah dengan bahan kimia, kedua perlakuan mekanisme untuk memisahkan seratnya.

Hasil pulp sulit diputihkan dan umumnya digunakan untuk kertas industri misalnya, kertas semen

c. Secara Kimia

Pulp yang dihasilkan dengan menggunakan bahan kimia sebagai bahan utama untuk melarutkan bagian – bagian kayu yang tidak diinginkan, sehingga pulp berkadar sellulosa tinggi. Hasil pulp diputihkan dan umumnya untuk menghasilkan kertas budaya misalnya, kertas tissue, kertas cetak dan lain – lain. Proses pembuatan pulp secara kimia ini ada tiga proses yaitu sulfit, proses soda, dan proses silfat (kraft)

Pada pabrik ini proses yang digunakan adalah proses kraft. Proses kraft menggunakan bahan kimia sebagai penunjang dalam proses pembuatan pulp untuk mengatasi hal itu maka perusahaan telah membangun pabrik kimia untuk menghasilkan bahan kimia yang diperlukan dalam menunjang proses tersebut.

Proses pembuatan pulp pada PT. RAPP terdiri dari beberapa bagian yaitu:

- a. Wood Handling
- b. Fibreline Section
- c. Pulp Machine Section
- d. Chemical Recovery Plant
- e. Chemical Plant
- f. Water Treatment
- g. Effluent

2. Daerah Pemasaran

Untuk memasarkan produksi yang dihasilkan perusahaan harus dapat menguasai daerah pemasaran yang cukup luas, semakin luas pemasaran maka semakin besar hasil produksi yang dapat dipasarkan. Pemasaran hasil produk PT. RAPP adalah sebagai berikut:

a. Domestik

Pulp dihasilkan, didistribusikan ke PT. RAK (Riau Andalan Kertas) yang masih merupakan anak RGM Group. Selain itu juga didistribusikan ke pabrik – pabrik kertas di wilayah Indonesia seperti Jakarta Dan Surabaya

b. Ekspor

Pemasaran hasil produksi PT. RAPP diprioritaskan pada ekspor. Negara tujuan ekspor PT. RAPP adalah India, Timur Tengah, Eropa, Australia, China, Taiwan, Jepang, Thailand, Korea dan Malaysia.

3. Tenaga Kerja

Tenaga kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam perusahaan industri, tanpa tenaga kerja kegiatan produksi tidak akan dapat dilaksanakan. Sehubungan dengan tenaga kerja maka PT. RAPP didalam melakukan proses produksinya tidak terlepas dari penggunaan tenaga kerja. Adapun jumlah tenaga kerja pada PT. RAPP adalah 7000-an orang.

Bila dilihat keadaan tenaga kerja yang digunakan pada PT. RAPP ini maka dapat digolongkan Atas tiga golongan yaitu:

a. Tenaga Kerja Tidak Terdidik

Dimana tenaga kerja ini dalam melakukan pekerjaannya lebih mengoptimalkan fisiknya dan sebelum melakukan pekerjaan mereka hanya memperoleh pelajaran dalam beberapa hari atau beberapa kali.

b. Tenaga Kerja Terlatih

Dimana tenaga kerja ini dalam melakukan pekerjaannya dilatih terlebih dahulu paling kurang tiga bulan.

c. Tenaga Kerja Terdidik Lengkap

Dimana tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya sama dengan pendidikannya di perguruan tinggi

Tenaga kerja PT. RAPP berjumlah lebih kurang 1.980 orang yang didatangkan dari luar negeri seperti India, Firlandia, Kanada, Amerika dan Filipina serta dari dalam negeri sendiri. Untuk kelancaran operasi pabrik, karyawan dibagi dalam dua bagian:

1. Karyawan General

Jam kerja untuk karyawan general setiap harinya adalah:

Senin – Jumat : 07.00 – 16.30 WIB

Sabtu : 07.00 – 11.30 WIB

Istirahat : 11.30 – 13.00 WIB

2. Karyawan Shift

Karyawan shift dibagi tiga shift dengan waktu kerja (8 jam/shift)

Shift I : 07.00 – 16.30 WIB

Shift II : 15.00 – 23.00 WIB

Shift III : 23.00 – 07.00 WIB

Pelaksanaan tenaga kerja diatur oleh peraturan dalam kesepakatan kerja bersama yang telah disahkan pemerintah dengan suatu badan organisasi yang bernaung dibawah Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) unit kerja di PT. RAPP guna mengatur kepentingan dan kesejahteraan tenaga kerja

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Idensitas Responden

Seperti yang dikemukakan pada bab terdahulu, bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis budaya organisasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan Dept. HRD PT RAPP. Namun sebelum penulis menjelaskan secara terperinci hasil penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut diatas, ada baiknya terlebih dahulu melihat gambaran umum atau karakteristik responden. Selanjutnya ciri-ciri responden tersebut dapat diharapkan memperjelas dan menambah informasi yang akan berguna untuk menggambarkan latar belakang responden.

Dalam penulisan ini responden berjumlah 85 orang. Jadi total kuisioner yang dapat diolah dari jumlah keseluruhan kuisioner yang disebarakan adalah 85 rangkap. Sedangkan data responden terlihat pada tabel 5.1 dibawah ini :

Tabel 5.1 Data Responden Berdasarkan Umur

Keterangan	Frekuensi	Persentase
25 s/d 35 tahun	45	52,94 %
36 s/d 45 tahun	30	35,29 %
46 s/d 55 tahun	10	11,76 %
total	85	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan karyawan yang bekerja pada PT RAPP khusus nya bagian Dept. HRD yang berumur 25 s/d 35 tahun sebanyak 45 orang

atau 52,94 %, yang berumur antara 36 s/d 45 tahun sebanyak 30 orang atau 35,29 %, yang berumur antara 46 s/d 55 tahun sebanyak 10 orang atau 11,76 %,

5.2 Deskripsi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 3 (Tiga) variabel yang diteliti. Terdiri dari 1 (satu) variabel terikat dan 2 (dua) variabel bebas. *Budaya organisasi*, *Kedisiplinan kerja* (variabel bebas) dan Kinerja (variabel terikat). Melalui kuesioner yang telah disebarakan, diperoleh data mengenai variabel-variabel tersebut sebagai berikut :

5.2.1 Budaya organisasi

Budaya organisasi (Ashar M, 2001 : 263) adalah cara – cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola – pola tertentu yang ada dalam organisasi itu yang ada pada bagian – bagian organisasi. Merupakan satu *mental programming* dari organisasi. ‘Modal’ kepribadian organisasi ialah derajat homogenitas dan kekuatan dari satu orientasi kepribadian khusus dalam satu organisasi.

Pada variabel *budaya organisasi* yang diteliti 4 (Empat) pernyataan masing-masing alternatif dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel 5.2: Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel *Budaya Organisasi*

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah	Skor	Rata - rata
		SS	S	R	TS	STS			
1	Pimpinan selalu mengajak bawahannya bersama – sama merumuskan suatu tujuan	50	31	4	0	0	85	386	4,5 (Sangat baik)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah	Skor	Rata - rata
2	Karyawan selalu menghargai pendapat rekan kerjanya	55	28	2	0	0	85	375	4,4 (Sangat baik)
3	Karyawan selalu melakukan instruksi atau arahan yang jelas dari pimpinannya	54	27	4	0	0	85	390	4,6 (Sangat baik)
4	Etika kerja pimpinan dengan karyawan selalu mengikuti peraturan yang telah ditetapkan.	49	34	2	0	0	85	387	4,5 (Sangat baik)
	Rata – rata total skor								4,5 (Sangat baik)

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan tabel 5.2 dapat dilihat bahwa nilai rata – rata total skor adalah 4,5 (Sangat baik), selanjutnya indikator yang dominan yang mempengaruhi budaya organisasi karyawan selalu melakukan instruksi atau arahan yang jelas dari pimpinannya yang bernilai rata – rata 4,6 (Sangat baik), nilai tersebut secara deskriptif frekuensi menggambarkan dari tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 54 orang (63%), setuju sebanyak 27 orang (31%), dan ragu – ragu sebanyak 4 orang (4%).

5.2.2 Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesetiaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan atau organisasi dan norma – norma sosial yang berlaku,

dimana pegawai selalu datang dan pulang tepat waktu serta mengerjakan semua pekerjaan dengan baik. (Hasibuan, 2003 : 193)

Pada variabel *kedisiplinan kerja* yang diteliti 5 (Lima) pernyataan masing - masing alternatif dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel 5.3: Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang *Kedisiplinan kerja*

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah	Skor	Rata - rata
		SS	S	R	TS	STS			
1	Melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik	51	30	4	0	0	85	387	4,5 (Sangat baik)
2	Datang tepat waktu	55	26	4	0	0	85	391	4,6 (Sangat baik)
3	Pulang tepat waktu	53	30	2	0	0	85	391	4,6 (Sangat baik)
4	Perusahaan selalu memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar ketentuan yang telah ditetapkan	51	34	0	0	0	85	391	4,6 (Sangat baik)
5	Menggunakan pakaian dinas yang ditentukan oleh perusahaan	51	32	2	0	0	85	383	4,5 (Sangat baik)
	Rata – rata total skor								4,5 (Sangat baik)

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa nilai rata – rata total skor adalah 4,5 (Sangat baik), selanjutnya indikator yang dominan yang mempengaruhi kedisiplinan kerja datang tepat waktu yang bernilai rata – rata 4,6 (Sangat baik), nilai tersebut secara deskriptif frekuensi menggambarkan dari tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 55 orang (64%), setuju sebanyak 26 orang (30%), dan ragu – ragu sebanyak 4 orang (4%).

5.2.3 Kinerja

Kinerja adalah Merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan pada masing – masing karyawan. (Hamzah, 2008 : 521)

Tabel 5.4 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Jumlah	Skor	Rata - rata
		SS	S	R	TS	STS			
1	Mampu bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas - tugasnya	50	25	0	0	0	85	350	4,1 (Baik)
2	Selalu teliti dalam menjalankan penyelesaian pekerjaannya	49	25	1	0	0	85	348	4,0 (Baik)
3	Selalu bekerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki	37	43	5	0	0	85	372	4,3 (Sangat baik)
4	Selalu mendapatkan kepercayaan oleh perusahaan melaksanakan pekerjaan di luar tugas pokok dan fungsi	43	33	9	0	0	85	374	4,4 (Sangat baik)

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Jumlah	Skor	Rata - rata
5	Selalu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan	18	53	14	0	0	85	344	4,0 (Baik)
	Rata – rata total skor								4,1 (Baik)

Sumber: Data Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari Tabel 5.4 dapat dilihat bahwa nilai rata – rata total skor adalah 4,1 (Baik), selanjutnya indikator yang dominan yang mempengaruhi kinerja selalu mendapatkan kepercayaan oleh perusahaan melaksanakan pekerjaan di luar tugas pokok dan fungsi yang bernilai rata – rata 4,4 (Sangat baik), nilai tersebut secara deskriptif frekuensi menggambarkan dari tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 43 orang (50%), setuju sebanyak 33 orang (38%), dan ragu – ragu sebanyak 9 orang (10%)

.5.3 Analisa Data

5.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

5.3.1.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variable yang diteliti (Simamora, 2004:172).

Menurut Masrun dalam Sugono (2006:126) Item yang mempunyai korelasi yang positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat

adalah kalau $r < 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3, maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid.

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan program SPSS 17.0. Untuk selanjutnya peneliti membuat rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas seperti dalam Tabel 5.5 dibawah ini:

Tabel 5.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

<i>Budaya Organisasi (X1)</i>	X1.1	0.679	Valid
	X1.2	0.675	Valid
	X1.3	0.682	Valid
	X1.4	0.685	Valid
<i>Kedisiplinan kerja(X2)</i>	X2.1	0.516	Valid
	X2.2	0.672	Valid
	X2.3	0.603	Valid
	X2.4	0.651	Valid
	X2.5	0.657	Valid
<i>Kinerja (Y)</i>	Y1	0.675	Valid
	Y2	0.657	Valid
	Y3	0.696	Valid
	Y4	0.787	Valid
	Y5	0.690	Valid

Sumber : Data Olahan SPSS

Dari tabel di atas diketahui bahwa semua butir instrument variabel bebas (*Budaya Organisasi, Kedisiplinan kerja*) dan variabel terikat (*Kinerja*) (Y) dinyatakan valid karena $r_{hitung} > 0,30$. Berdasarkan nilai uji *validitas* butir instrumen seluruh variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian sudah

representatif. Dalam artian mampu mengungkapkan data dan variabel yang diteliti secara tepat.

5.3.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat keandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila digunakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Memang, apabila data yang diperoleh sesuai dengan kenyataannya, berapakah pun pengambilan data dilakukan, hasilnya tetap sama (Simamora, 2004:177).

Menurut Malhotra (1995:308) Suatu instrumen dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien kehandalan (*Alpha Cronbach*) sebesar 0,6 atau lebih. Jadi jika nilai reliabilitas > nilai *Alpha Cronbach* (0,6), maka butir kuesioner dikatakan reliabel.

Adapun hasil uji reliabilitas dari data yang peneliti gunakan sebagai berikut:

Tabel 5.6 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
<i>Budaya Organisasi (X₁)</i>	0.768	Reliabel
<i>Kedisiplinan kerja (X₂)</i>	0.737	Reliabel
Kinerja(Y)	0.777	Reliabel

Sumber : Data Olahan SPSS

Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa variabel independen maupun dependen dapat dikatakan reliabel, karena nilai alphanya $> \text{Alpha cronbach } (0,6)$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini sudah representatif, dalam arti pengukuran datanya dapat dipercaya.

5.4 Pengujian Hipotesis

Hasil dari mengolah data variabel menggunakan program SPSS 17.00 *for windows* dengan analisis regresi berganda diperoleh *output* data seperti pada tabel berikut :

5.4.1 Pengujian Secara Simultan

Tabel 5.7 : Pengujian Secara Simultan

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.407 ^a	.394	.072	1.928	1.613

a. Predictors: (Constant), kedisiplinan, budaya organisasi

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber data olahan SPSS

Berdasarkan tabel diatas diperoleh angka R sebesar 0,407 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara kinerja (variabel dependen) dengan budaya Organisasi, Kedisiplinan kerja (variabel independen) adalah sedang karena berada diatas 0.4 (40%).

Angka *Adjusted R square* atau koefisien determinasi yang disesuaikan adalah 0,394. Hal ini berarti 39,4% variasi atau perubahan dalam kinerja dapat dijelaskan oleh variasi budaya Organisasi,

Kedisiplinan kerja,. Sedangkan sisanya sebesar 60,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Dengan demikian pengujian secara simultan yaitu budaya organisasi dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan adalah dibawah 50%, sehingga dapat disimpulkan pengujian tersebut tidak signifikan (bermakna)

5.4.2 Pengujian Secara Parsial

Tabel 5.8 : Pengujian Secara Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.466	2.654		11.102	.000
	budayaorganisasi	.253	.247	.040	1.02	.031
	kedisiplinan	.363	.202	.340	1.79	.076

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data olahan SPSS

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diatas diperoleh koefisien untuk variabel *Budaya Organisasi* (X_1) sebesar 0,253, variabel *Kedisiplinan* (X_2) sebesar 0.363, konstanta sebesar 29.466.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 5.9 maka dihasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 29,466 + 0,253 X_1 + 0,363 X_2$$

Hasil analisis tersebut akan diinterpretasikan sebagai berikut :

- a. Konstanta 29,466 berarti bahwa kinerja akan konstan sebesar 29,466 dipengaruhi variabel *Budaya Organisasi* (X_1), *Kedisiplinan* (X_2),

- Artinya bahwa perusahaan memprioritaskan untuk menjaga kedisiplinan karyawan karena akan mempengaruhi kinerja karyawan
- b. Koefisien regresi *Budaya Organisasi* (X_1) sebesar 0,253 berarti variabel *budaya organisasi* mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,253 atau berpengaruh positif yang artinya jika *budaya organisasi* ditingkatkan 100% maka kinerja karyawan meningkat sebesar 25,30%. Koefisien regresi *kedisiplinan kerja* (X_2) sebesar 0,363 berarti variabel *kedisiplinan kerja* mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,363 atau berpengaruh positif yang artinya jika *kedisiplinan kerja* ditingkatkan 1 kali saja maka *kinerja* akan meningkat sebesar 0,363

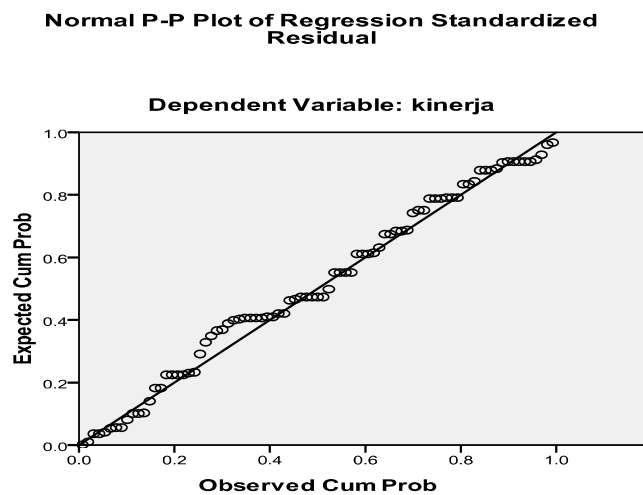
5.5 Uji Asumsi Klasik

Model regresi selanjutnya diuji keefektifannya dengan menggunakan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji autokorelasi dan uji heterokedastisitas.

5.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dengan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005:83). Hasil uji normalitas dapat dilihat pada grafik plot sebagai berikut:

Gambar V.1 : Uji Normalitas



Sumber : Data Olahan SPSS

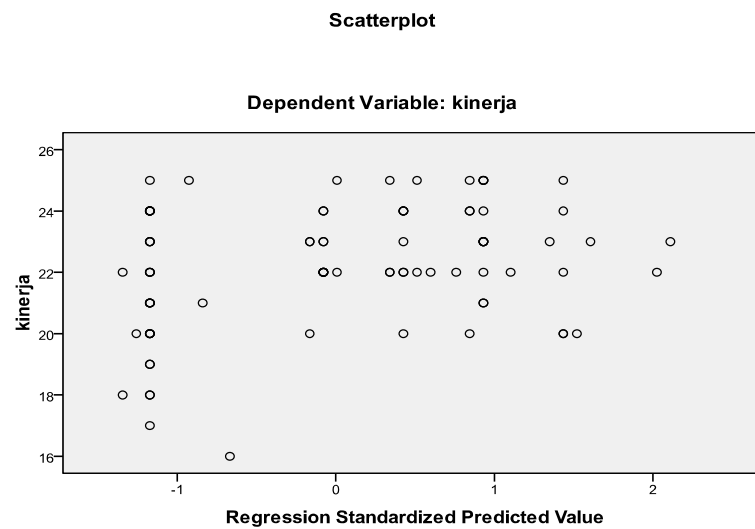
Dari grafik tersebut tampak bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas yang berarti data telah terdistribusi normal.

5.5.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas menurut Ghozali (2005:105) dapat dilihat dari *Scatterplot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heterokedastisitas. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil dari uji heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik *scatterplot* berikut ini

Gambar V.2 Uji Heterokedastisitas



Dari grafik *scatterplot* diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak membentuk pola tertentu atau tidak teratur. Hal ini mengindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian Analisis Budaya Organisasi dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dept HRD PT. RAPP Pangkalan Kerinci sebagai berikut :

- a. Koefisien regresi *Budaya Organisasi* (X_1) sebesar 0,253 berarti variabel *budaya organisasi* mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,253 atau berpengaruh positif yang artinya jika *budaya organisasi* ditingkatkan 100% maka kinerja karyawan meningkat sebesar 25,30%. Koefisien regresi *kedisiplinan kerja* (X_2) sebesar 0,363 berarti variabel *kedisiplinan kerja* mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,363 atau berpengaruh positif yang artinya jika *kedisiplinan kerja* ditingkatkan 1 kali saja maka *kinerja* akan meningkat sebesar 0,363
- b. Berdasarkan analisis regresi linier berganda, secara simultan variabel budaya organisasi, kedisiplinan kerja mengalami pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut ditunjukkan dengan jumlah $F_{hitung} = 4,264$ dengan signifikansi 0,017 dengan tingkat kealpaan sebesar 0,05. Sehingga terbukti bahwa secara simultan ada pengaruh antara variabel bebas (*Budaya organisasi, kedisiplinan kerja*) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

- c. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,394 yang artinya 39,4% budaya organisasi, kedisiplinan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada Dept HRD PT. RAPP di Pangkalan Kerinci, sedangkan sisanya 60,6% dipengaruhi sebab-sebab lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

6.2 Saran

- a. Berdasarkan hasil penelitian diketahui variabel *budaya organisasi*, *kedisiplinan kerja* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dept HRD PT. RAPP di Pangkalan Kerinci . Oleh karena itu, diharapkan agar pihak perusahaan harus selalu memperhatikan tingkat kedisiplinan karyawan dan budaya organisasi dimana dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan tema yang sama bisa dikembangkan dengan menambah jumlah data yang diteliti sehingga hasil yang diperoleh lebih akurat dan mempunyai cakupan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashar, M, 2001, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Dessler Gary, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Dadi Karya
- Ella Javvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Gravindo Persada
- Hamzah B, Uno, 2008, *Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT Bumi Aksara
- Hasibuan, SP, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta. PT Bumi Aksara
- Istijanto, 2005, *Manajemen Daya Manusia*, Jakarta. PT. Gramedia
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- _____, 2001, *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- _____, 2002, *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Nugroho, Bhuono Agung, 2005, *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*, Andi, Yogyakarta.
- Nurfaizi, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Gramedia
- Rivai, Veithzali, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada
- Robert L. Mathias, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Empat
- _____, dan Jacksaon, 2002, *Management Resource : Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Empat
- Robbins, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Empat
- Saydam Gazali, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Toko Gunung Agung

_____, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*, Jakarta, PT. Toko Gunung Agung

Simamora, Henry, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Tiga, Yogyakarta, STIE YKPN

_____, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara

Sondang. P. Siagian, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara

Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono , dan Wibowo, 2002, *Statistik Penelitian Edisi 1*, Alfabeta, Bandung

Sulaiman, Wahid, 2004, *Analisis Regresi Menggunakan SPSS*, Andi, Yogyakarta.

Sulistyo, Joko, 2010, *6 Hari Jago SPSS 17*, Cakrawala, Yogyakarta.

Thoha, Mifta, 2005, *Manajemen Kepegawaian Sipil Indonesia*, Jakarta, PT. Kencana

Tohardi, Ahmad, 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, CV. Mandar Maju

Umar, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo