

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKPP  
KABUPATEN DEMAK**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Sarjana S1 Manajemen**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**AZHAR AHMAD LUBIS**

**30401900060**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKPP KABUPATEN  
DEMAK**

Disusun Oleh :

**AZHAR AHMAD LUBIS**

**30401900060**

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Mei 2024

Dosen Pembimbing

**Dr. H. Moch. Zulfa, MM**

NIDN. 0616085903

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKPP KABUPATEN  
DEMAK**

Disusun Oleh :

**AZHAR AHMAD LUBIS**

**NIM : 30401900060**

Telah dipertahankan di depan penguji Pada tanggal 21 Mei 2024

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing

Dr. H. Moch. Zulfa, MM

NIDN. 0616085903

Penguji I

Prof. Dr. Heru Sulistywo, SE., M.Si

NIDN. 0605106702

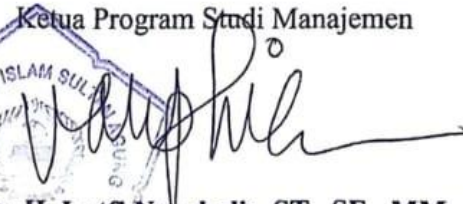
Penguji II

Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM

NIDN. 0608036601

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Tanggal 27 Mei 2024

Ketua Program Studi Manajemen

  
Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM

NIDN. 0623036901

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI


Yang bertanda tangan di bawah ini saya

Nama : AZHAR AHMAD LUBIS

NIM : 30401900060

Program Studi : S1 Manajemen/SDM

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BKPP KABUPATEN DEMAK”** adalah asli karya tulis sendiri yang didalamnya tidak ada tindakan plagiasi yang bisa menyalahi etika penelitian karya tulis ilmiah penelitian.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 27 Mei 2024

Yang membuat pernyataan



**Azhar Ahmad Lubis**

NIM. 30401900060

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA  
ILMIAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : AZHAR AHMAD LUBIS

NIM : 30401900060

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : S1 Manajemen

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi yang berjudul :

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKPP KABUPATEN  
DEMAK**

Dengan ini menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 27 Mei 2024  
Yang membuat pernyataan



**AZHAR AHMAD LUBIS**

NIM. 30401900060

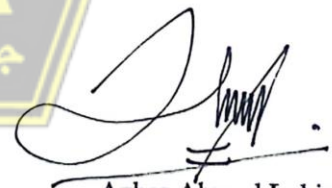


## PERNYATAAN LAPORAN SKRIPSI

Nama : Azhar Ahmad Lubis  
NIM : 30401900060  
Program Studi : Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa usulan laporan skripsi berjudul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BKPP KABUPATEN DEMAK” adalah benar-benar hasil karya sendiri, bukan merupakan hasil plagiasi atau publikasi karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam laporan skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila kemudian hari terbukti laporan magang ini adalah plagiasi dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 27 Mei 2024



Azhar Ahmad Lubis



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada pegawai BKPP Kabupaten Demak. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Implikasi dari temuan ini adalah perlunya perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan budaya organisasi yang positif, sistem kompensasi yang adil, dan penegakan disiplin kerja yang konsisten untuk meningkatkan kinerja pegawai di institusi tersebut.

Kata kunci : budaya organisasi, kompensasi, disiplin, BKPP





## **ABSTRACT**

*This study aims to investigate the influence of organizational culture, compensation, and work discipline on employee performance at the Civil Service Agency, Education, and Training (BKPP) of Demak Regency. The research method used is a survey using questionnaires distributed to employees of the BKPP of Demak Regency. The collected data were analyzed using regression analysis to test the influence of organizational culture, compensation, and work discipline variables on employee performance. The results of the analysis indicate that organizational culture, compensation, and work discipline significantly influence employee performance at the BKPP of Demak Regency. The implications of these findings are the need for greater attention to the development of positive organizational culture, fair compensation systems, and consistent enforcement of work discipline to enhance employee performance in the institution.*

*Keywords : organizational culture, compensation, discipline, BKPP*



## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, hanya karena limpahan rahmat dan hidayah-Nya, Penulis dapat menyelesaikan tugas berupa skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Bkpp Kabupaten Demak” . Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat persyaratan dalam meraih gelar akademik Sarjana Ekonomi (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, atas dukungan, dorongan, dan nasihat dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Moch Zulfa, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada Penulis.
2. Bapak Prof Dr Gunarto SH MH selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.SI. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Keluarga dan teman-teman yang telah memberikan dukungan, perhatian, doa dan kasih sayang yang tiada ternilai.

Akhir kata, kesempurnaan hakiki hanya milik Allah semata, skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, 27 Mei 2024

**AZHAR AHMAD LUBIS**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
PERNYATAAN ORIENTALITAS SKRIPSI.....	vv
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
PERNYATAAN LAPORAN SKRIPSI.....	vviii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTAK.....	x
<i>ABSTRACT</i> .....	xx
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1. Landasan Teori.....	6
2.1.1. Budaya Organisasi.....	6
2.1.2. Kompensasi.....	9
2.1.3. Disiplin kerja.....	15
2.1.4. Kinerja pegawai.....	17
2.2. Penelitian Terdahulu.....	23
2.3 Hipotesis Penelitian.....	29

2.3.1	Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	29
2.3.2	Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	30
2.3.3	Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>34</b>
3.1	Metode Penelitian yang Digunakan .....	34
3.2	Definisi Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel Penelitian...	35
3.2.1	Definisi Variabel Penelitian .....	35
3.2.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	36
3.3	Populasi .....	41
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.5	Uji Instrumen Penelitian.....	43
3.5.1	Uji Validitas .....	43
3.5.2	Uji Reliabilitas .....	44
3.6	Metode Analisis Data .....	45
3.6.1	Analisis Deskriptif .....	46
3.6.2	Analisis Verifikatif.....	48
3.6.3	Regresi Linier Berganda .....	48
3.6.4	Korelasi Berganda.....	49
3.6.5	Uji Hipotesis .....	50
3.6.6	Koefisien Determinasi.....	50
3.7	Rancangan Kuisisioner .....	51
3.8	Model Empiris .....	51
3.9	Lokasi Penelitian .....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>54</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	54
4.1.1	Gambaran Umum BKPP Kabupaten Demak .....	54
4.1.2	Jenis Kelamin Responden .....	59
4.1.3	Usia Responden.....	59
4.1.4	Latar Belakang Pendidikan Responden .....	60
4.1.5	Tanggapan Responden .....	60
4.2	Uji Kualitas Data .....	67

4.2.1	Uji Validitas .....	67
4.2.2	Uji Reliabilitas .....	69
4.3	Uji Regresi Linier Berganda.....	70
4.4	Uji Hipotesis.....	72
4.3.1	Pengujian Hipotesis (Uji t) .....	72
4.3.2	Uji Kelayakan Model (Uji F).....	74
4.5	Uji Koefisien Determinasi.....	75
4.6	Pembahasan .....	76
4.6.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak.....	76
4.6.2	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai BKPP .....	78
4.6.3	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKPP .....	80
BAB V PENUTUP.....		82
5.1	Kesimpulan.....	82
5.2	Saran Penelitian.....	82
DAFTAR PUSTAKA .....		84
LAMPIRAN.....		85
KUESIONER.....		85





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Gedung BKPP Kabupaten Demak .....	54
Gambar 4. 2 Logo BKPP Kabupaten Demak.....	55
Gambar 4. 3 Janji Layanan dan Motto BKPP Kabupaten Demak .....	56
Gambar 4. 4 Nilai-Nilai Organisasi BKPP Kabupaten Demak.....	57
Gambar 4. 5 Struktur Organisasi BKPP Kabupaten Demak.....	59



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 Penelitian Terkait .....	41
Tabel 3.2 Skala Model Likert .....	46
Tabel 3.3 Korelasi Berganda.....	50
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	59
Tabel 4.2 Usia Responden.....	59
Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden .....	60
Tabel 4.4 Hasil Jawaban Responden Mengenai Beban Kerja.....	62
Tabel 4.5 Hasil Jawaban Responden Mengenai Variabel Kompensasi .....	64
Tabel 4.6 Hasil Jawaban Responden Mengenai Disiplin Kerja.....	65
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Pegawai .....	66
Tabel 4.8 Hasil uji validitas .....	68
Tabel 4.9 Tabel Uji Reliabililitas .....	70
Tabel 4.101 Hasil Uji t .....	72
Tabel 4.112 Hasil Uji F.....	75
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	76



## DAFTAR LAMPIRAN

KUESIONER ..... **Error! Bookmark not defined.**

HASIL PENGOLAHAN SPSS..... **Error! Bookmark not defined.**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kualitas layanan publik mengacu pada tingkat di mana layanan yang disediakan oleh entitas pemerintah memenuhi atau melebihi harapan para penggunanya. Kualitas ini mencakup berbagai aspek seperti kecepatan, keakuratan, aksesibilitas, kemudahan penggunaan, dan responsivitas layanan terhadap kebutuhan dan keluhan pengguna. Selain itu, kualitas layanan publik juga menekankan pentingnya penyediaan layanan yang adil, merata, dan tanpa diskriminasi kepada semua anggota masyarakat, memastikan bahwa setiap individu mendapatkan manfaat yang sama dari layanan tersebut.

Dalam konteks yang lebih luas, peningkatan kualitas layanan publik seringkali dianggap sebagai cerminan dari efektivitas dan efisiensi pemerintahan. Hal ini tidak hanya berdampak pada kepuasan warga negara, tapi juga pada tingkat kepercayaan mereka terhadap pemerintah. Kualitas layanan publik yang tinggi dapat mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi dan sosial. Oleh karena itu, peningkatan kualitas layanan publik menjadi tujuan penting dalam agenda reformasi pemerintahan dan pengembangan kebijakan publik.

BKPP Demak atau Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Demak adalah sebuah lembaga pemerintah yang bertugas mengelola administrasi kepegawaian, serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan pemerintahan. Terletak di Jl. Raya Buyaran, Semarang-Demak, Kaligondang, Kalikondang, Kecamatan Karangtengah, Kabupaten Demak, Jawa Tengah, tujuan utama BKPP adalah untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalisme PNS melalui program-program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan. Selain itu, BKPP juga berperan dalam perencanaan karir,

promosi, mutasi, dan pengembangan karir PNS, serta dalam penilaian kinerja dan pemberian penghargaan.

Dalam menghadapi tantangan peningkatan kualitas pelayanan publik, BKPP Kabupaten Demak berada di garis depan dalam mengelola kinerja pegawainya. Penelitian yang berjudul "**Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKPP Kabupaten Demak**" ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana kombinasi dari ketiga faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian ini diinspirasi oleh fenomena yang menunjukkan adanya masalah terkait budaya organisasi yang kurang mendukung, sistem kompensasi yang belum sepenuhnya memotivasi, serta perlunya peningkatan disiplin kerja di kalangan pegawai BKPP Kabupaten Demak. Hal ini memunculkan pertanyaan tentang sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Salah satu contoh penelitian sebelumnya adalah karya Alfia Asrul, Muhammadiyah, Nuryanti Mustari di tahun 2021 dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara memberikan hasil bahwa budaya organisasi dengan indikator yang digunakan masuk dalam kategori baik dan kinerja pegawai dengan indikator yang digunakan masuk dalam kategori baik.

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan analitis. Pengumpulan data akan dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada pegawai di BKPP Kabupaten Demak, dan metode statistik akan digunakan untuk mengukur pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk memahami interaksi antar variabel dan bagaimana budaya organisasi yang kondusif, kompensasi yang memadai, dan disiplin kerja yang kuat dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pertanyaan penelitian yang ingin dijawab adalah "Bagaimana



pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak?"

Diharapkan, temuan dari penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang pentingnya sinergi antara budaya organisasi yang mendukung, kompensasi yang memotivasi, dan disiplin kerja yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berharga bagi BKPP Kabupaten Demak dalam merancang strategi yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kajian literatur yang dilakukan menunjukkan bahwa masih terdapat celah penelitian mengenai pengaruh gabungan budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya di lingkungan pemerintah daerah seperti BKPP Kabupaten Demak. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah tersebut dan menyumbangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika internal yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor pemerintah.

Dengan mempertimbangkan pentingnya kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, penelitian ini mendapat tempat yang penting dalam literatur mengenai manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat teridentifikasi faktor-faktor yang paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak, sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja pegawai di masa depan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam konteks pemerintahan, kinerja pegawai merupakan aspek penting yang berpengaruh terhadap kualitas layanan publik. Oleh karena itu, sangat relevan untuk mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi yang dibangun oleh BKPP Kabupaten Demak, termasuk nilai-nilai, norma, dan etos kerja, mempengaruhi motivasi dan produktivitas pegawai. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, yang meliputi gaji, tunjangan, dan insentif, terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Terakhir, disiplin kerja sebagai faktor yang tidak kalah pentingnya juga akan

diteliti untuk mengetahui dampaknya terhadap efisiensi dan efektivitas kerja pegawai BKPP Kabupaten Demak.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?
2. Bagaimanakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?
3. Bagaimanakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai:  
Tujuan ini bertujuan untuk memahami dan mengukur seberapa besar pengaruh yang dimiliki oleh budaya organisasi yang diterapkan di BKPP Kabupaten Demak terhadap peningkatan atau penurunan kinerja pegawai. Ini termasuk memahami unsur-unsur budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas pegawai.
2. Menganalisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai:  
Tujuan ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana sistem kompensasi yang ada di BKPP Kabupaten Demak mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini mencakup analisis terhadap struktur kompensasi, insentif, dan manfaat lainnya, serta bagaimana hal-hal tersebut dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.
3. Menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai:  
Melalui tujuan ini, penelitian bertujuan untuk mengukur sejauh mana disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak. Tujuan ini juga mencakup memahami mekanisme pengawasan dan penerapan disiplin kerja serta dampaknya terhadap efisiensi dan efektivitas kerja pegawai.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya:

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti dan akademisi guna meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan ekonomi dan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan terkait ekonomi di masa akan datang.

### 2. Manfaat Praktis

Sumber informasi bagi lembaga/organisasi terkait seperti BKPP Kabupaten Demak untuk menentukan kebijakan guna meningkatkan profesionalisme mereka sebagai salah satu instansi pemerintah Indonesia



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan salah satu bagian dari manajemen SDM, pengertian dari budaya organisasi sendiri banyak dikemukakan oleh para ahli. Akan tetapi adanya perbedaan tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diamati dan diukur. Seperti menurut Ivanchevic dalam Adami (2016:28) bahwa, “*Organization culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectation.*” Pengertian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Selanjutnya menurut Kreiner dan Kinicki dalam Adami (2016:28) memberikan pengertian bahwa, “*Organizational culture is the set of shared, determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments*”. Kreitner dan Kinicki menganggap bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu kekuatan yang tidak disadari, tetapi mudah disebarluaskan, kehadirannya tidak disadari oleh individu tetapi dipatuhi oleh individu-individu dalam lingkungan organisasi, memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Menurut Donnelly & Konopaske dalam Burhanuddin dkk (2018:9) Terdapat sejumlah faktor yang terbukti mampu membentuk fenomena budaya sebuah organisasi. Atas dasar proposisi ini para ahli berkesimpulan bahwa budaya organisasi sesungguhnya berasal dari faktor-faktor

situasional organisasi. Konstruksi budaya organisasi dapat diberi batasan sebagai sharing antar anggota mengenai harapan, kepercayaan, norma, nilai-nilai, rutinitas yang mempengaruhi bagaimana orang-orang bekerja dan berinteraksi satu sama lain dalam merealisasikan keinginan-keinginan organisasi dan tujuan kerjasama yang telah ditetapkan. Hostede dalam Adami (2016:29) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Sementara itu Robbins dalam Adami (2016:29) menjelaskan kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Ada tiga hal yang memainkan peran sangat penting dalam mempertahankan sebuah kultur: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, metode sosialisasi adalah sebagai berikut :

1. Praktik seleksi

proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.

2. Manajemen puncak

tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap organisasi.

3. Sosialisasi

sosialisasi dimaksudkan agar para pegawai baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

Menurut Tuala (2020:4) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkahlaku yang diciptakan dan



dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada sistem pemahaman bersama anggota organisasi dan membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi memiliki karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dalam Tuala (2020:5) mengemukakan adanya tujuh karakteristik tersebut dibagi dalam beberapa tingkat antara lain:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
6. Kegresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

### 2.1.2. Kompensasi

Menurut Mujanah (2019:1) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi finansial atau non finansial diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Dapat dikatakan pula bahwa kompensasi adalah suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial (*financial reward*) yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial atau uang atau segala sesuatu yang dapat di ukur dengan uang, atau bisa juga dalam bentuk non-finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja dan lainnya.

Dari penjelasan-penjelasan mengenai kompensasi, yang dimana secara garis besar kompensasi dibagi menjadi kompensasi langsung & tidak langsung. Menurut Mujanah (2019:20) Kompensasi langsung sangat berkaitan erat dengan tugas pokok kerja yang menjadi kewajiban karyawan dan berhubungan langsung dengan pekerjaannya sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. Gaji (*Salary*) dan Upah (*Wages*).

Gaji dan upah pada umumnya merupakan pemberian kompensasi secara finansial. Gaji diberikan berdasarkan tarif mingguan, bulanan atau tahunan. Sedangkan untuk upah, biasanya adalah pemberian kompensasi secara langsung yang diberikan berdasarkan tarif gaji perjam atau upah harian, sehingga semakin lama kerjanya, semakin besar upah yang diterima. Apabila dilihat berdasarkan pengaplikasian pemberian kompensasi antara gaji dan upah, gaji seringkali diterapkan kepada perusahaan-perusahaan yang lebih membutuhkan keterampilan

dan kualifikasi khusus sehingga pembayaran gajinya cukup besar serta pendapatan perusahaan dihitung per jangka waktu tertentu. Sedangkan untuk upah, kerap digunakan untuk membayar pegawai part-time sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi kegiatan-kegiatan tertentu dan oleh perusahaan-perusahaan produksi yang lebih menuntut pekerjaan kasar yang juga lebih mementingkan kuantitas produksi serta pendapatan perusahaannya berdasarkan jumlah produk yang dikeluarkan (*output*).

## 2. Insentif (*Incentive*)

Insentif merupakan pemberian kompensasi secara finansial dan merupakan tambahan- tambahan diluar gaji yang telah ditetapkan atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Program-program kompensasi yang memberikan insentif, seringkali didasarkan kepada tingkat produktivitas karyawan, tingkat penjualan produk, tingkat pencapaian keuntungan atau adanya upaya-upaya pemangkasan biaya yang membuat perusahaan menjadi untung.

Kompensasi tidak langsung menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut :

### 1. Tunjangan (*Benefit*)

Tunjangan merupakan pemberian kompensasi secara finansial dan non-finansial yang merupakan tambahan-tambahan diluar gaji maupun upah. Misalkan, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, tunjangan hari raya, tunjangan melahirkan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

### 2. Fasilitas (*Facility*)

Fasilitas merupakan pemberian kompensasi secara tidak langsung non-finansial diluar gaji atau upah. Misalkan, tambahan cuti hari kerja,

rekreasi yang dibiayai perusahaan, motor dinas, mobil dinas, rumah dinas, ruang kerja khusus (kantor), keanggotaan klub, tempat parkir khusus dan pinjaman (cicilan) motor, mobil dan rumah pribadi.

Menurut Davis Keith & William B. Wether dalam Mujanah (2019:4) Tujuan adanya kompensasi dalam organisasi adalah :

1. Memperoleh SDM yang Berkualitas

Sistem kompensasi yang baik merupakan sistem kompensasi yang diberikan terhadap karyawan secara obyektif, adil dan terbuka, dengan tujuan agar karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Jika pemberian kompensasi diberikan perusahaan pada karyawan dengan memuaskan, maka ketika mengadakan rekrutan karyawan, perusahaan akan memperoleh pelamar yang banyak. Dengan begitu, perusahaan mendapatkan kesempatan lebih besar melakukan seleksi dari jumlah pelamar yang banyak tersebut. Perusahaan akan memiliki kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan karyawan yang sangat berkualitas.

2. Mempertahankan Karyawan yang Ada

Jika karyawan memiliki kepuasan terhadap sistem kompensasi yang diberikan perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dan betah untuk tinggal sehingga tidak akan terjadi perpindahan atau pengunduran diri ke instansi dan perusahaan lain. Tinggi rendahnya labor turn over atau tingkat perputaran tenaga kerja akan sangat memengaruhi efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan. Tingkat labor turn over yang tinggi akan sangat merugikan perusahaan karena akan menggerus, menguras dan mengorbankan banyak hal dalam perusahaan. Jika terdapat karyawan yang keluar maka perusahaan harus melakukan perekrutan ulang untuk mengisi posisi tersebut yang telah ditinggalkan. Padahal melakukan perekrutan ulang harus mengorbankan waktu, tenaga dan sumber daya yang seharusnya bisa dipakai untuk keperluan

yang lain yang lebih penting. Terlebih lagi, apabila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki kompetensi khusus sehingga untuk mencari gantinya akan sulit dan membutuhkan waktu serta penyesuaian lebih. Untuk itu program kompensasi yang baik dan layak sudah seharusnya diberikan kepada karyawan dengan sepantasnya, agar menghasilkan kepuasan yang maksimal dalam bekerja dan karyawan akan merasa bahwa kompensasi yang perusahaan berikan menjadi penghargaan yang layak sehingga mau tetap bekerja dan tidak berpindah ke instansi dan perusahaan lain.

### 3. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal adalah ketika kompensasi diberikan sesuai dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan yang dikerjakan. Keadilan eksternal merupakan pemberian kompensasi terhadap karyawan atau pekerja yang dikomparasikan dengan perusahaan lain dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan yang sama di pasar kerja. Oleh karena itu, kompensasi yang adil juga harus terukur dan dapat diukur serta memiliki ukuran yang telah disesuaikan dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan.

### 4. Penghargaan Terhadap Perilaku yang Diinginkan

Program kompensasi dapat juga dalam bentuk penghargaan terhadap pola perilaku yang diperlihatkan oleh karyawan, sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Penghargaan tersebut bisa berupa insentif bagi karyawan yang telah memberikan effort dan kontribusi lebih terhadap organisasi dalam hal mereka berperilaku. Hal ini dapat digunakan sebagai penambah motivasi karyawan dalam hal memperbaiki dan meningkatkan perilaku baik mereka ketika berada didalam lingkungan kerja atau perusahaan. Misalnya, perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan, karena work ethics mereka



baik, seperti taat terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, bekerja sesuai dengan SOP (Standar Operational Pekerjaan), disiplin dalam bekerja, tepat waktu, bertanggung jawab, dan mampu menjadi panutan bagi karyawan lain.

#### 5. Mengendalikan Biaya

Program kompensasi yang wajar, tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah, akan membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan kualitas seperti yang diharapkan. Tanpa adanya pengelolaan kompensasi secara efektif, maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan pada akhirnya bisa meningkatkan labor turn over yang tinggi. Namun jika pemberian kompensasi juga tidak terkendali, terlalu tinggi dan tidak disertai dengan pengukuran kinerja yang tepat, malahan akan membebani keuangan perusahaan dan menghasilkan biaya yang tidak perlu, yang malah merugikan perusahaan.

#### 6. Mengikuti Aturan Pemerintah

Sistem kompensasi yang baik merupakan kompensasi yang seharusnya memenuhi aturan pemerintah yang berlaku. Dalam hal ini, Indonesia telah memiliki Undang- Undang ketenagakerjaan no. 13 thn. 2003, yang di dalamnya membahas tentang besaran kompensasi karyawan. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang dibuat oleh perusahaan setidaknya harus diberikan sesuai dengan aturan pemerintah yang berlaku di Indonesia. Termasuk UMK (Upah Minimum kabupaten/Kota) yang harus di terapkan seluruh Indonesia.dan ini merupakan dasar acuan dalam penetapan kompensasi oleh perusahaan. Selain itu, juga dapat dilengkapi dengan aturan hukum yang berlaku seperti aturan Keputusan Menteri dan peraturan lainnya.

#### 7. Terbuka dan Transparan



Sistem kompensasi yang baik hendaknya diberikan secara terbuka dan transparan (*Fairness*) serta dapat dipahami oleh semua anggota dalam organisasi. Semakin terbuka dan transparan program kompensasi yang diterapkan, maka akan membuat semua karyawan mudah memahami dan mengetahui apa saja komponen-komponen kompensasi yang akan diterima oleh karyawan sehingga program kompensasi menjadi efektif dan mampu memotivasi karyawan untuk mengerahkan segala kemampuan terbaiknya serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

#### 8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Sistem kompensasi yang baik hendaknya dirancang dan dikelola dengan efektif dan efisien, dengan membuat sistem informasi SDM secara sistematis, terintegrasi antara satu bagian dengan bagian yang lain. Walaupun tujuan ini sebenarnya sebagai pertimbangan sekunder saja dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain, namun keberadaannya dapat membantu perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif. Akan tetapi apabila terdapat keterbatasan sumber pendanaan dalam pengadaan program sistem informasi terkomputerisasi, perusahaan dapat menundanya dan menggunakan sistem yang konvensional saja. Melalui program dengan menggunakan IT dan terintegrasi, maka diharapkan akan menghasilkan tingkat penilaian yang lebih baik lagi dan memudahkan perusahaan untuk menetapkan kompensasi yang baik.

Menurut Mujanah (2019:11) Indikator dari sebuah sistem kompensasi yang baik adalah harus mampu:

1. Menarik tenaga-tenaga yang berkualitas baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.
2. Mempertahankan tenaga-tenaga yang berkualitas yang ada di dalam perusahaan.
3. Memotivasi karyawan.

4. Membentuk budaya/iklim perusahaan.
5. Menunjang struktur organisasi.
6. Mencerminkan kemampuan financial perusahaan

### **2.1.3. Disiplin kerja**

Disiplin menunjukkan kondisi yang ada atau sikap hormat karyawan terhadap ketetapan dan peraturan yang ada di perusahaan, jika aturan sering dihiraukan atau dilanggar artinya karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya jika karyawan melaksanakan aturan perusahaan menunjukkan adanya sikap disiplin yang baik. Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu Farida & Hartono (2016:42) mengutip Hasibuan yang berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Tujuan disiplin kerja adalah untuk mencapai sikap perilaku dan operasional yang sesuai dengan aturan atau ketentuan yang berlaku, dan inisiatif untuk mengambil tindakan yang diperlukan ketika tidak ada perintah dari atasan atau manajer. Tujuan disiplin juga untuk membimbing atau mengarahkan tingkah laku dalam hubungan yang serasi dan sesuai

dengan tujuan yang diinginkan. Menurut Henry Simamora dalam Farida & Hartono (2016:43) Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Adapun indikator-indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2016:194) yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan  
Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan  
Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.
3. Balas jasa  
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.
4. Keadilan  
Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
5. Waskat (Pengawasan Melekat)

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku interdisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang interdisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

8. Hubungan kemanusiaan

Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

**2.1.4. Kinerja pegawai**

Menurut Wirawan dalam Adami (2016:92) kinerja (*performance*) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsifungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam hal ini pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu atau seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar blue collar worker

Adami (2016:92) mengutip Bernadin & Russell yang mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. *Quality* : The degree to which the process or result of carrying out activity approaches, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.(  
Sejauh mana proses atau hasil dari melakukan pendekatan kegiatan, baik dalam artian sesuai dengan beberapa cara yang ideal untuk melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiatan yang dimaksud.)
2. *Quantity* : The amount produces, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or number of completed activity cycles. (Jumlah menghasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti nilai dolar, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang diselesaikan siklus.)
3. *Timeliness* : The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities. (Sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan, atau hasil yang dihasilkan, pada waktu paling awal yang diinginkan dari sudut pandang keduanya berkoordinasi dengan output orang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.)
4. *Cost-Effectiveness* : The degree to which the use of the organization's resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximize in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource. (Sejauh mana penggunaan dari sumber daya organisasi (misalnya, manusia, moneter, teknologi, material) dimaksimalkan dalam arti mendapatkan keuntungan tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit atau contoh penggunaan sumber daya.)
5. *Need for Supervision* : The degree to which a performer can Carry out a job function without either having to request Supervisory assistance or requiring supervisory intervention To prevent an adverse outcome.(  
Sejauh mana seorang performer dapat Melaksanakan fungsi pekerjaan

tanpa harus meminta bantuan Pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan Untuk mencegah hasil yang merugikan.)

6. *Interpersonal Impact : The degree to which a performer Promotes feelings of self- esteem, Goodwill, and Cooperativeness among coworkers and subordinates.* (Sejauh mana seorang performer Meningkatkan perasaan harga diri, Niat Baik, dan Kerja

Menurut Rummler dan Brache dalam Adami (2016:95) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah :





1. *Barriers*

yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.

2. *Performance Expectations*

yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.

3. *Consequence*

yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.

4. *Feedback*

Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.

5. *Knowledge/skill dan Individual Abilities*

yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Menurut Silaen dkk (2021:7) menjelaskan bahwasanya seorang karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi dapat diketahui dan dinilai melalui instrument penilaian kinerja. Cara membandingkan penampilan kerja individu dengan standar baku

penampilan merupakan salah satu hakikat evaluasi penilaian kinerja. Menurut Stephen P. Robbins dalam Adami (2016:169) Penilaian kinerja organisasi bertujuan untuk, antara lain;

1. Penilaian digunakan untuk mengambil keputusan personal, penilaian ini sangat membantu memberikan informasi yang tentang promosi, transfer ataupun pemberhentian pegawai
2. Penilaian dapat memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan
3. Penilaian dapat dijadikan sebagai bahan kriteria untuk program seleksi dan pengembangan sumber daya manusia
4. Penilaian kinerja digunakan untuk memenuhi feed back atau umpan balik terhadap para pekerja.

Setelah mengetahui tujuan, maksud dan fungsi dari penilaian kinerja pegawai akan timbul pertanyaan bagaimana cara manajemen menilai kinerja dari masing-masing karyawan. Menurut Silaen dkk (2021:8) Dalam melakukan penilaian kinerja ada 2 metode yang dilakukan, yaitu :

1. Metode yang menggunakan orientasi waktu yang lalu. Metode ini menggunakan beberapa teknik, antara lain :
  - a. Teknik yang menggunakan penilaian kinerja pegawai dari nilai terendah sampai nilai tertinggi.
  - b. Teknik yang menggambarkan karakteristik dan kinerja pegawai.
  - c. Teknik yang menilai kinerja karyawan dengan cara meninjau langsung ke lapangan.
2. Metode yang menggunakan orientasi waktu yang akan datang. Metode ini juga menggunakan beberapa teknik, antara lain :
  - a. Penilaian diri dengan melakukan pengembangan organisasi melalui pengembangan diri karyawan.
  - b. Penilaian psikologis dengan cara melakukan penilaian aspek motivasi, emosi dan intelektual.

c. Mengidentifikasi kemampuan manajemen untuk waktu yang akan datang.



## 2.2. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang sebelumnya dilakukan berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di PT. Telkom Kandatel Surakarta” oleh Mulyanto Mahasiswa STIE AUB Surakarta. Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Penelitian ini membahas pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja. Dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai PT. Telkom Kandatel Surakarta. Hasil lainnya menyebutkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai PT. Telkom Kandatel Surakarta. Sedangkan, secara simultan diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai PT. Telkom Kandatel Surakarta.
2. Penelitian yang sebelumnya dilakukan berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi PT. LEO Agung Raya Semarang” oleh Ahmad Nur Rofi. Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Penelitian ini membahas pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja. Dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan merupakan faktor yang paling dominan. Dominan berarti semakin tinggi tanggapan responden terhadap budaya kerja, maka akan meningkatkan prestasi kerja departemen produksi PT. Leo Agung Raya Semarang akan meningkat.

3. Penelitian yang sebelumnya dilakukan berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan Kota Malang)” oleh Carnila M.D. Parhusip, M. Al. Musadieg dan Gunawan Eko N. mahasiswa fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.<sup>49</sup> Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Penelitian ini membahas pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja. Dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa hasil pengujian analisis regresi linier berganda secara simultan dapat disimpulkan bahwa variabel Sikap dan variabel perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan hasil pengujian analisis regresi linier berganda, secara parsial variabel sikap berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan AJB BUMIPUTERA. Hasil pengujian analisis regresi linier berganda, secara parsial variabel perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan AJB BUMIPUTERA.
4. Penelitian yang sebelumnya dilakukan berjudul “Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar, Bali”<sup>51</sup> oleh I Ketut Febri Ananta dan I G. A. Dewi Adnyani mahasiswa Universitas Udayana, Bali, Indonesia. Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Penelitian ini membahas pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa variabel disiplin kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur. Sedangkan, secara parsial diketahui bahwa variabel disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur.





**Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu**

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Mulyanto	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di PT. Telkom Kandatel Surakarta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Budaya organisasi</li> <li>4. Kinerja pegawai</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 60,9%</li> <li>2. Uji f, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> <li>3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> </ol>
Ahmad nur rofi	Pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada departemen produksi pt. Leo agung raya semarang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Pengalaman kerja</li> <li>3. Prestasi kerja</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 79,6%</li> <li>2. Uji f, semua variabel x berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel y</li> <li>3. Uji t, semua variabel x berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel y</li> </ol>

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Carnila M.D. dkk	Pengaruh Disiplin Kerja, Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan Kota Malang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Prestasi kerja</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 45,8 %</li> <li>2. Uji f, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> <li>3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> </ol>
I Ketut Febri Ananta dan I G. A. Dewi Adnyani	Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar, Bali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Budaya organisasi</li> <li>3. Produktivitas kerja</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 87,7 %</li> <li>2. Uji f, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> <li>3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> </ol>

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Ahmad nur rofi	Pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada departemen produksi pt. Leo agung raya semarang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Pengalaman kerja</li> <li>3. Prestasi kerja</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 79,6%</li> <li>2. Uji f, semua variabel x berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel y</li> <li>3. Uji t, semua variabel x berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel y</li> </ol>
Carnila M.D. dkk	Pengaruh Disiplin Kerja, Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan Kota Malang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Prestasi kerja</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 45,8 %</li> <li>2. Uji f, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> <li>3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> </ol>

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
I Ketut Febri Ananta dan I G. A. Dewi Adnyani	Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar, Bali	1. Disiplin kerja 2. Budaya organisasi 3. Produktivitas kerja	Analisis regresi linear berganda	1. Uji regresi 87,7 % 2. Uji f, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y

Sumber : Jurnal Terkait (2023)

## 2.3 Hipotesis Penelitian

### 2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi, sebagai konsep yang kompleks, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai di sebuah organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Schein, budaya organisasi adalah suatu set asumsi, nilai, dan keyakinan bersama yang membentuk dasar dari perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat dan konsisten memberikan pegawai dengan landasan yang jelas: apa yang organisasi harapkan dari mereka, norma-norma yang dianggap penting, serta cara yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Jika budaya organisasi dipahami dan diterapkan oleh anggota, maka bahwa budaya, pada gilirannya, dapat membantu meningkatkan kinerja. Misalnya, dalam sebuah budaya yang mendorong inovasi, pegawai cenderung merasa lebih nyaman untuk berbagi ide-ide baru dan mengambil risiko yang konstruktif untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Teori lain yang memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana budaya organisasi secara kritis memengaruhi kinerja pegawai adalah Teori

Penyesuaian Organisasi dari Steers dan Mowday dan Teori Norm dalam Organisasi dari Cialdini. Teori pertama bermaksud bahwa budaya organisasi yang “cocok” dengan kebutuhan pegawai di rumah organ, membeli pakaian, dsb. adalah yang memungkinkan faktor-faktor internal dan eksternalnya menjadi cukup untuk menyebabkan kenyamanan dasar atau ketidaknyamanan persepsi sehingga mereka merasa puas atau malas dan terlibat atau tidak terlibat dalam pekerjaan. Di sisi lain, Teori Norm dalam Organisasi terfokus pada norma dari budaya tersebut. Dalam sebuah budaya yang memprioritaskan kerja sama dan saling mendukung, pegawai mungkin merasa dorongan internal untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien, karena mereka ingin mematuhi norma-norma yang telah diterapkan oleh organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat, konsisten, dan mendukung berpotensi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme, termasuk memberikan pedoman yang jelas, menciptakan norma-norma yang positif, dan mendorong keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, diharapkan bahwa pengukuran dan analisis terhadap budaya organisasi dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana faktor ini berkontribusi terhadap kinerja pegawai di dalam organisasi yang bersangkutan.

***H<sub>1</sub>:Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai***

### **2.3.2 Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi, kepuasan, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sebagai imbalan atas kontribusi dan kinerja yang mereka berikan, kompensasi tidak hanya menjadi penghargaan material, tetapi juga simbol dari penghargaan dan pengakuan atas kerja keras dan dedikasi pegawai. Pertama-tama, kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi

dan usaha yang mereka berikan, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja pegawai, karena kepuasan kerja yang tinggi sering kali berhubungan dengan tingkat motivasi yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Selanjutnya, kompensasi yang memadai juga dapat menjadi faktor yang memotivasi pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Teori Harapan Victor Vroom, tingkat harapan pegawai terhadap imbalan yang akan mereka terima (seperti kenaikan gaji atau bonus) dapat memengaruhi tingkat motivasi mereka untuk mencapai tujuan dan kinerja yang diharapkan. Dengan demikian, ketika pegawai merasa bahwa usaha mereka akan dihargai dengan imbalan yang sesuai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang diinginkan.

Selain itu, kompensasi yang kompetitif juga dapat membantu organisasi dalam menjaga dan menarik bakat-bakat terbaik. Dalam pasar kerja yang kompetitif, menawarkan paket kompensasi yang menarik dapat menjadi faktor penentu dalam memilih tempat kerja. Dengan memiliki pegawai yang berkualitas dan berkinerja tinggi, organisasi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mencapai tujuan strategis dan bersaing di pasar.

Dengan demikian, secara logis, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang adil, memadai, dan kompetitif memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Kompensasi yang memenuhi harapan pegawai dan memberikan imbalan yang sebanding dengan kontribusi mereka dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

**H<sub>2</sub>:Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.3.3 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin kerja mencakup kemampuan untuk mengelola waktu dengan efektif dan memprioritaskan tugas-tugas yang penting. Pegawai yang memiliki



disiplin kerja yang baik cenderung lebih teratur dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan mengalokasikan waktu secara efisien untuk setiap tugas. Dengan demikian, mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan memastikan bahwa tugas-tugas yang paling penting diselesaikan dengan baik. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai karena menghindari keterlambatan dan penundaan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Disiplin kerja juga mencakup aspek ketelitian, kehati-hatian, dan konsistensi dalam melaksanakan tugas. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih memperhatikan detail, mengikuti prosedur dengan benar, dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Mereka akan menghindari kesalahan dan kelalaian yang dapat mengganggu kinerja mereka. Dengan demikian, tingkat disiplin kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Disiplin kerja mencerminkan komitmen dan motivasi pegawai terhadap pekerjaan mereka. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Mereka merasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik dan memenuhi harapan organisasi. Selain itu, tingkat disiplin kerja yang tinggi juga dapat menjadi sumber motivasi intrinsik bagi pegawai, karena mereka merasa bangga dengan pencapaian mereka yang konsisten dan memuaskan. Dengan demikian, tingkat disiplin kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan komitmen dan motivasi pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Dengan demikian, secara logis, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja yang tinggi memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih efisien dalam mengelola waktu, menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi, dan memiliki komitmen serta motivasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi

organisasi untuk mempromosikan dan memelihara budaya kerja yang mendorong tingkat disiplin kerja yang tinggi di antara pegawainya.

**H<sub>3</sub>: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian yang Digunakan**

Metode penelitian (Sugiyono, 2013:2) pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Tujuan adanya metode penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran kepada peneliti tentang bagaimana penelitian dilakukan, sehingga permasalahan dapat diselesaikan. Jenis metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif.

Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013:147). Metode deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui kondisi budaya organisasi, kompensasi, budaya organisasi kerja dan kinerja pegawai pada BKPP Kabupaten Demak.

Metode penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:55). Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis. Metode verifikatif dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah yaitu mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kuantitatif yaitu penelitian dimana peneliti hanya mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis serta penelaahan kepada satu kasus yang dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail dan komprehensif (Sugiyono, 2013:54).

### 3.2 Definisi Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah. Teori ini dipergunakan sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel terikat atau merupakan salah satu penyebab.

#### 3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel adalah atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:38). Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:60).

Penelitian ini meneliti variabel, yaitu variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompensasi( $X_2$ ), Disiplin Kerja ( $X_3$ ), dan Kinerja pegawai ( $Y$ ) Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Variabel Bebas (Independen), ( $X$ )

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2013:59). Variabel independen sering disebut sebagai variabel yang mempengaruhi, variabel predictor, variabel bebas atau variabel tidak terikat. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

##### a. Budaya organisasi sebagai variabel independen ( $X_1$ )

Menurut Edy Sutrisno (2016:128) menyebutkan bahwa “budaya organisasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal”.

b. Kompensasi sebagai variabel independen ( $X_2$ )

Menurut Malayu Hasibuan (2012:46) “Kompensasi adalah suatu pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

c. Disiplin Kerja ( $X_3$ )

Menurut Jufrizen (2021) “Disiplin kerja adalah sikap dari seseorang atau kelompok yang taat dan patuh terhadap peraturan atau tata tertib yang berlaku, dalam melakukan tugas dan dan kewajibannya pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan.”

2. Variabel Terikat (Dependen), (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (variabel bebas). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Menurut Robbins (2012:22) “Kinerja adalah suatu yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan”.

### 3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel merupakan upaya penelitian secara rinci meliputi nama variabel, konsep variabel, dimensi, indikator, ukuran, dan lain-lain yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel penelitian. Operasionalisasi variabel digunakan untuk memberikan gambaran penelitian. Dalam penelitian ini semua indikator diukur dengan skala pengukuran Interval dan dalam penelitian ini ada empat variabel yang diteliti, yaitu variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompensasi( $X_2$ ), Disiplin Kerja ( $X_3$ ), dan Kinerja pegawai (Y)

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam Tabel 3.1 sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
<p><b>Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)</b></p> <p>Sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma".</p> <p>Umar (2010:207)</p>	Inisiatif Individual	Kebebasan mengemukakan pendapat	Tingkat kebebasan mengemukakan pendapat	Ordinal	1
		Kebebasan untuk berinisiatif dalam bekerja	Tingkat kebebasan untuk berinisiatif dalam bekerja	Ordinal	2
	Toleransi terhadap tindakan beresiko	Kesempatan untuk bertindak aktif dalam pekerjaan	Tingkat kesempatan untuk bertindak aktif dalam pekerjaan	Ordinal	3
		Kebebasan dalam berinovasi	Tingkat kebebasan dalam berinovasi	Ordinal	4
	Arahan	Kejelasan standar kerja pada organisasi	Tingkat kejelasan standar kerja pada organisasi	Ordinal	5
		Kejelasan prestasi yang diharapkan	Tingkat kejelasan prestasi yang diharapkan	Ordinal	6
	Integrasi	Koordinasi antar unit organisasi	Tingkat koordinasi antar unit organisasi	Ordinal	7
		Kerjasama antar bagian dalam unit	Tingkat kerjasama antar bagian dalam unit	Ordinal	8
	Control	Sistem pengawasan dalam instansi	Tingkat sistem pengawasan dalam instansi	Ordinal	9



Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
		Ketegasan peraturan dalam instansi	Tingkat ketegasan peraturan dalam instansi	Ordinal	10
	Identitas	Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya	Tingkat kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya	Ordinal	11
		Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya dalam organisasi	Tingkat pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya dalam organisasi	Ordinal	12
	Sistem imbalan	Kebijakan organisasi tentang sistem imbalan	Tingkat kebijakan organisasi tentang sistem imbalan	Ordinal	13
		Prestasi kerja pegawai	Tingkat prestasi kerja pegawai	Ordinal	14
	Toleransi terhadap konflik	Penyelesaian konflik yang ada di kantor	Tingkat penyelesaian konflik yang ada di kantor	Ordinal	15
		Kebebasan menyampaikan kritik	Tingkat kebebasan menyampaikan kritik	Ordinal	16
<b>Kompensasi (X<sub>2</sub>)</b>  Kompensasi adalah suatu pendapatan	Kompensasi Langsung	Gaji	Tingkat pemberian gaji	Ordinal	1
			Tingkat pemberian gaji yang adil dan sesuai tanggung	Ordinal	2

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa atas yang diberikan kepada organisasi (Malayu SP Hasibuan, 2012)			jawab		
		Bonus	Tingkat pemberian bonus	Ordinal	3
		Insentif	Tingkat pemberian insentif	Ordinal	4
<b>Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>)</b>  Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma yang berlaku disekitarnya (Singodimejo, 2011)	Taati terhadap aturan waktu	Jam masuk kerja	Tingkat ketepatan jam masuk kerja	Ordinal	1
		Jam istirahat	Tingkat ketepatan masuk jam istirahat	Ordinal	2
		Jam pulang	Tingkat ketepatan jam pulang	Ordinal	3
	Taati terhadap aturan perusahaan	Aturan berpakaian sesuai dengan perusahaan	Tingkat kepatuhan dalam berpakaian	Ordinal	4
		Sopan santun	Tingkat sopan santun terhadap rekan maupun atasan	Ordinal	5
		Kepatuhan	Tingkat kepatuhan terhadap aturan perusahaan	Ordinal	6

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
	Taat terhadap aturan lainnya	Norma yang berlaku	Tingkat kepatuhan terhadap norma yang berlaku	Ordinal	7
			Tingkat sepenuhnya mengetahui terhadap norma-norma yang berlaku	Ordinal	8
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>  Kinerja adalah suatu yang telah dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2012)	Kualitas	Kerapihan	Tingkat kerapihan dalam bekerja	Ordinal	1
		Kemampuan	Tingkat kemampuan dalam bekerja	Ordinal	2
		Kebersihan	Tingkat kebersihan dalam bekerja	Ordinal	3
		Fasilitas kantor	Tingkat fasilitas kantor yang diberikan	Ordinal	4
	Kuantitas	Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	Tingkat kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	5
		Target menyelesaikan pekerjaan	Tingkat target menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	6
	Tanggung Jawab	Pengambilan keputusan	Tingkat pengambilan keputusan	Ordinal	7
		Hasil kerja	Tingkat hasil kerja	Ordinal	8

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
		Sarana dan Prasarana	Tingkat sarana dan prasarana yang diberikan dalam bekerja	Ordinal	9
	Kerjasama	Jalinan kerjasama	Tingkat jalinan kerjasama dalam bekerja	Ordinal	10
		Kekompakan	Tingkat kekompakan dalam bekerja	Ordinal	11
	Efektifitas	Diselesaikan awal waktu	Tingkat menyelesaikan pekerjaan di awal waktu	Ordinal	12
		Memaksimalkan sumber daya organisasi	Tingkat memaksimalkan sumber daya organisasi	Ordinal	13
		Pengawasan	Tingkat pengawasan dalam bekerja	Ordinal	14
		Lingkungan kerja	Tingkat lingkungan kerja yang diberikan	Ordinal	15

### 3.3 Populasi

Sesuai dengan judul penelitian ini yaitu Pengaruh Kompensasi dan Budaya organisasi terhadap Disiplin dan dampaknya terhadap Kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Demak maka populasi yang diambil adalah seluruh karyawan BKPP Kabupaten Demak dengan jumlah 50 karyawan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Adapun sumber dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara, observasi, dan kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah sampel responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili seluruh populasi.

Untuk memperoleh data tersebut, teknik pengumpulan data dilakukan dengan penelitian kepustakaan, wawancara, kuesioner, dan observasi.

##### a. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan yang terdapat di perpustakaan, seperti mempelajari dokumen-dokumen, catatan maupun buku-buku referensi yang berhubungan dengan kompensasi, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian kepustakaan dilakukan sebagai bahan rujukan atau referensi dalam pembuatan skripsi ini.

##### b. Wawancara

Data yang diperoleh dengan cara melakukan komunikasi dan tanya jawab secara langsung kepada pihak perusahaan atau karyawan tentang masalah yang diteliti yaitu kompensasi, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.

##### c. Kuisisioner

Penyebaran data yang dilakukan dengan cara mengajukan daftar pernyataan yang disebarkan kepada sejumlah responden.

##### d. Observasi

Mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap masalah yang berkaitan dengan penelitian, yaitu pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

## 2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung memiliki hubungan dengan penelitian yang dilakukan berupa sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, struktur organisasi, buku, literature, artikel, serta situs di internet.

### 3.5 Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas merupakan uji yang dilakukan terhadap instrument penelitian. Kedua uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah setiap instrument penelitian layak untuk dipakai dalam penelitian. Instrument penelitian disini yaitu merupakan kuesioner.

#### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui sah tidaknya instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti.

Menurut Sugiyono (2013:124) menyatakan item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi pula menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula.

Cara untuk mencari nilai validitas dari sebuah item adalah dengan mengkorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut, apabila nilai korelasi diatas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat kevalidan yang cukup, sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,3 maka dikatakan item tersebut kurang valid dan akan dikeluarkan dari kuesioner atau



diganti dengan pernyataan perbaikan. Metode korelasi yang digunakan adalah Pearson Product Moment sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

$\sum X$  = jumlah skor item

$\sum Y$  = jumlah total skor jawaban

$\sum X^2$  = jumlah kuadrat skor item

$\sum Y^2$  = jumlah kuadrat total skor jawaban

$\sum XY$  = jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor

Setelah angka korelasi diketahui, kemudian dihitung nilai t dari r dengan rumus :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada hasil output SPSS pada tabel dengan judul Item-Total Statistic. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai Corrected item-Total Correlation masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari Corrected item-Total Correlation > 0,30 (Priyatno, 2009).

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2013:121). Cara menguji reliabilitas yaitu dengan menggunakan metode Split half, hasilnya bisa dilihat dari nilai Correlation Between Forms. Jika r hitung > rtabel, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel atau membandingkannya dengan nilai cut off point 0,3 maka reliabel jika  $r > 0,3$ . Sebaliknya, jika r hitung < rtabel maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel. Pengujian reabilitas dengan Alpha Cronbach bisa dilihat dari nilai Alpha, jika nilai Alpha > dari nilai rtabel yaitu 0,7 maka dapat dikatakan reliabel. Menurut Suharsimi Arikunto (2013:239) rumus alpha digunakan untuk mencari reliabilitas intrument yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian. Adapun rumus yang dipakai dalam uji reliabilitas ini adalah :

$$r_1 = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_1$  = Reliabilitas Instrument

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = Varians total

### 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk mengetahui hubungan seluruh variabel secara simultan atau bersama-sama menggunakan uji F untuk mengetahui hubungan variabel secara parsial atau terpisah, penelitian ini secara keseluruhannya menggunakan skala likert.

Menurut Sugiono (2010) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Nilai dalam skala likert variabel yang diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negative. Dimana alternatif jawaban diberikan nilai sampai dengan lima, selanjutnya nilai dari alternatif tersebut dijumlahkan oleh setiap responden dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

**Tabel 3. 2 Skala Model Likert**

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Nilai-nilai alternatif jawaban kemudian diproses dan diolah untuk digunakan sebagai alat ukur variabel yang diteliti dengan menggunakan perhitungan statistic. Setelah itu kemudian dicari nilai rata-rata dari setiap jawaban responden dengan membuat rentang interval dengan klasifikasi skor terendah 1 dan skor tertinggi 5, dengan banyaknya kelas adalah 5. Sudjana (2010:130) untuk menentukan rentang interval dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{R}{BK}$$

Keterangan:

P = Rentang Interval

R = Rentang skor tertinggi – skor terendah

BK = Banyaknya Kelas

### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri dari variabel penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis deskriptif atas variabel independen dan variabel dependen yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total responden. Dari jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan. Untuk mendeskripsikan data dari setiap variabel penelitian dilakukan dengan menyusun table distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk ke dalam kategori: sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, atau sangat setuju.

Hasil penghimpunan data mengenai tanggapan responden tersebut kemudia dicari kedudukan kriterianya dari skor yang didapat berdasarakan hasil rekapitulasi skor. Untuk mengetahui kriteria dari kedudukan seluruh dimensi pada seluruh varianel penelitian dibutuhkan skala kriterium melalui tahapan sebagai berikut:

1. Mencari skor maksimal atau skor ideal dan skor minimal

$$\text{Skor ideal} = \text{Skor Tertinggi} \times \text{Jumlah Butir Item} \times \text{Jumlah Responden}$$

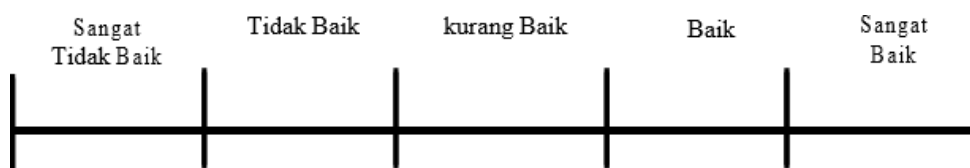
$$\text{Skor Minimal} = \text{Skor Terendah} \times \text{Jumlah Butir Item} \times \text{Jumlah Responden}$$

2. Mencari Interval dan Panjang Interval Kelas

$$\text{Interval} = \text{Skor Ideal} - \text{Skor Minimal}$$

$$\text{Panjang Interval} = \text{Interval} : \text{Banyak Kelas Interval}$$

Selanjutnya dapat digambarkan garis kontinum sebagai berikut :



Untuk kriteria kedudukannya, peneliti akan menyesuaikan dengan pernyataan-pernyataan dari setiap indikator yang digunakan. Jadi, kriteria sangat rendah hingga sangat tinggi tidak akan selalu digunakan pada seluruh garis kontinum yang nantinya akan dibuat setelah rekapitulasi tanggapan responden selesai memperoleh angka (Sugiyono 2010).

### 3.6.2 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2013:55) analisis verifikatif yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Metode ini digunakan untuk menguji, membuktikan dan mencari kebenaran dari suatu hipotesis yang diajukan. Berikut ini merupakan beberapa pengujian yang akan digunakan dalam analisis verifikatif.

### 3.6.3 Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Budaya Organisasi(X1), Kompensasi(X2), Disiplin Kerja (X3), dan Kinerja pegawai (Y). Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :


$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \quad \text{dan} \quad Z = a + \beta Y$$

Y = Variabel intervening (Disiplin Kerja)

Z = Variable terikat (Kinerja)

a = Bilangan konstanta

$\beta_1 \beta_2$  = Koefisien arah garis

$X_1$  = Variabel bebas (Kompensasi)

$X_2$  = Variabel bebas (Budaya organisasi)

Untuk mendapatkan nilai a, b1 dan b2 dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\Sigma Y = an + b_1 \Sigma X_1 + b_2 \Sigma X_2$$

$$\Sigma X_1 Y = a \Sigma X_1 + b_1 \Sigma X_1^2 + b_2 \Sigma X_1 X_2$$

$$\Sigma X_2 Y = a \Sigma X_2 + b_1 \Sigma X_1 X_2 + b_2 \Sigma X_2^2$$

### 3.6.4 Korelasi Berganda

Dalam penelitian ini perhitungan korelasi berganda analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel Kompensasi (X1), dan Budaya organisasi (X2) dengan Disiplin Kerja (Y), dan juga Disiplin Kerja (Y) dengan Kinerja Pegawai (Z) dengan rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$R = \frac{JK_{regresi}}{\Sigma Y^2}$$

Dimana:

R = Koefisien Korelasi Berganda

JK<sub>regresi</sub> = Jumlah Kuadrat

$\Sigma Y^2$  = Jumlah Kuadrat Total Korelasi

Berdasarkan nilai r yang diperoleh maka dapat dihubungkan  $-1 < r < 1$  yaitu:

1. Apabila  $r = 1$ , artinya terdapat hubungan yang positif
2. Apabila  $r = -1$ , artinya terdapat hubungan yang negatif.
3. Apabila  $r = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan atau korelasi.



Interpretasi terhadap hubungan korelasi atau seberapa besarnya pengaruh variabel-variabel tidak bebas, digunakan pedoman yang dikemukakan Sugiyono (2013) seperti tertera pada tabel berikut:

Tabel 3. 3 Korelasi Berganda

Interval Koefisien	Tingkat hubungan
0,000-0,199	Sangat Rendah
0,200-0,399	Rendah
0,400-0,599	Sedang
0,600-0,799	Kuat
0,800-0,999	Sangat Kuat

### 3.6.5 Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:64). Definisi hipotesis adalah sebagai berikut:

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.”

Langkah-langkah dalam menguji hipotesis ini dinilai dengan penetapan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ), penetapan nilai uji statistik dan tingkat signifikan serta kriteria.

### 3.6.6 Koefisien Determinasi

Analisis ini akan digunakan dengan menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X terhadap Y dan Y terhadap Z, yang dinyatakan dalam persentase. Analisis ini dapat menggunakan rumus :

$$KD = r_{xy^2} \times 100\%$$

Dimana :

KD = Seberapa besar perubahan variabel independen terhadap variabel dependen

$r_{xy^2}$  = Kuadrat koefisien jalur pada setiap diagram jalur

### 3.7 Rancangan Kuisisioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk kemudian dijawab. Selain itu, kuisisioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup dan terbuka. Rancangan kuisisioner yang dibuat oleh peneliti adalah kuisisioner tertutup dimana jawaban dibatasi atau sudah ditentukan oleh penulis. Jumlah pernyataan kuisisioner ditentukan berdasarkan indikator variabel penelitian

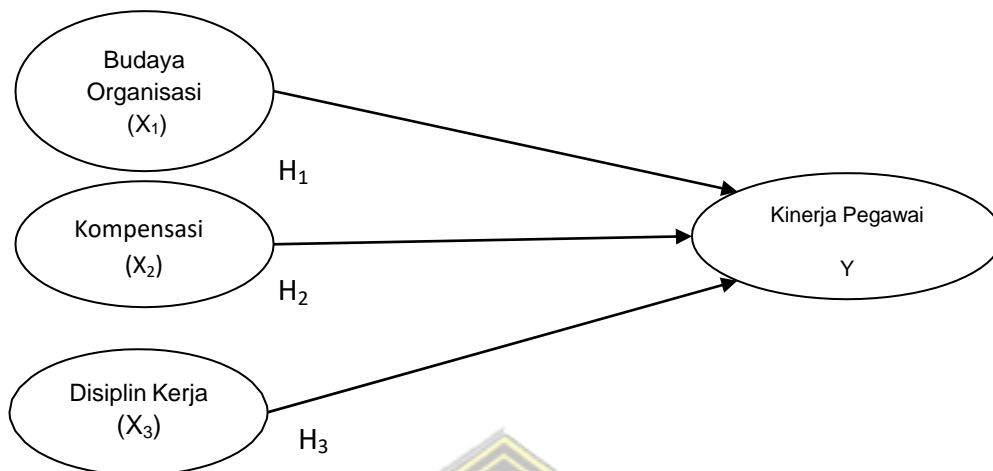
### 3.8 Model Empiris

Model empiris adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian. Model ini merupakan gambaran konkret dari hubungan yang diajukan dalam hipotesis, yang kemudian diuji melalui pengumpulan dan analisis data. Dalam konteks penelitian ini, model empiris akan mengilustrasikan hubungan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, dengan disiplin kerja berperan sebagai variabel intervening.

Dalam model empiris ini, variabel independen adalah budaya organisasi dan kompensasi, yang diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Namun, dalam perjalanan menuju kinerja pegawai, disiplin kerja berfungsi sebagai variabel intervening, yang dapat memediasi atau mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja pegawai.

Model empiris ini dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram jalur atau diagram struktural, yang menunjukkan hubungan antar variabel dan arah pengaruhnya. Dengan menguji model empiris ini melalui analisis statistik yang tepat, peneliti dapat mengevaluasi sejauh mana hubungan antar variabel tersebut terjadi, apakah terdapat pengaruh langsung atau apakah disiplin kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja pegawai.

Hasil analisis dari model empiris ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor apa yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai, serta sejauh mana peran disiplin kerja dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja. Hal ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen BKPP Kabupaten Demak dalam merancang kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai mereka.



**Gambar 3.1 Model Empiris Penelitian**

### 3.9 Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Kantor BKPP Kabupaten Demak yang Jl. Raya Buyaran, Semarang-Demak, Kaligondang, Kalikondang, Kec. Karangtengah, Kabupaten Demak, Jawa Tengah. Penelitian yang dilakukan sampai dengan selesai meliputi penelitian pendahuluan, penyusunan proposal penelitian, seminar usulan penelitian sampai dengan seminar hasil penelitian.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum BKPP Kabupaten Demak**

Dalam rangka melaksanakan Misi Kedua Kabupaten Demak “Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih bersih, efektif, efisien, dan akuntabel”, serta dengan berlakunya Peraturan Bupati Demak Nomor 58 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak maka perlu ditetapkan Janji Layanan, Motto dan Maklumat Pelayanan. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak beralamat di JL. Buayaran No. 65A Karangtengah Demak.



Gambar 4. 1 Gedung BKPP Kabupaten Demak

Berdasarkan Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak Nomor 060/12.1 Tahun 2017 tanggal 28 Juli 2017



tentang Penetapan Janji Layanan, Motto dan Maklumat Pelayanan pada BKPP Kabupaten Demak.



**Gambar 4. 2 Logo BKPP Kabupaten Demak**

Dalam rangka melaksanakan pelayanan kepada ASN yang ada di Pemerintah Kabupaten demak, dan untuk menjaga mutu pelayanan BKPP Kabupaten Demak telah membuat janji pelayanan, motto, serta maklumat pelayanan sebagai berikut :

**JANJI LAYANAN**

“Kami Siap Memberikan Pelayanan Secara Profesional dan Amanah Layaknya Keluarga Sendiri”

**MOTTO**

“Kepuasan Anda adalah Kebanggaan Kami”

**MAKLUMAT PELAYANAN**

“Dengan ini, Kami menyatakan sanggup menyelenggarakan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan dan apabila tidak menepati janji, kami siap menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku”





**Gambar 4. 3 Janji Layanan dan Motto BKPP Kabupaten Demak**

Visi dan Misi dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak merupakan Visi dan Misi dari Kabupaten Demak.

Berikut adalah visi dan Misi :

a. Visi

Visi Kabupaten Demak ***“Demak Bermartabat, Maju dan Sejahtera”***

b. Misi

Misi Kabupaten Demak antara lain :

1. Memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik, serta kehidupan bermasyarakat yang agamis, kondusif dan berbudaya
2. Meningkatkan Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Alam, dan lingkungan hidup yang berkualitas dan berdaya saing.
3. Mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis potensi lokal, membuka lapangan kerja, mengurangi kemiskinan dan pengangguran.

c. Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Nilai-nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara yang dikembangkan di lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu bentuk yang harus diyakini setiap Aparatur dan diharapkan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kelompok Budaya Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak dalam melaksanakan Program Kerja berpedoman kepada nilai – nilai budaya kerja “ARDILA” sebagaimana telah ditetapkan dalam Surat Keputusan Kepala BKPP Nomor 180/12.2 Tahun 2017 tanggal 28 Juli 2017, sebagai berikut :



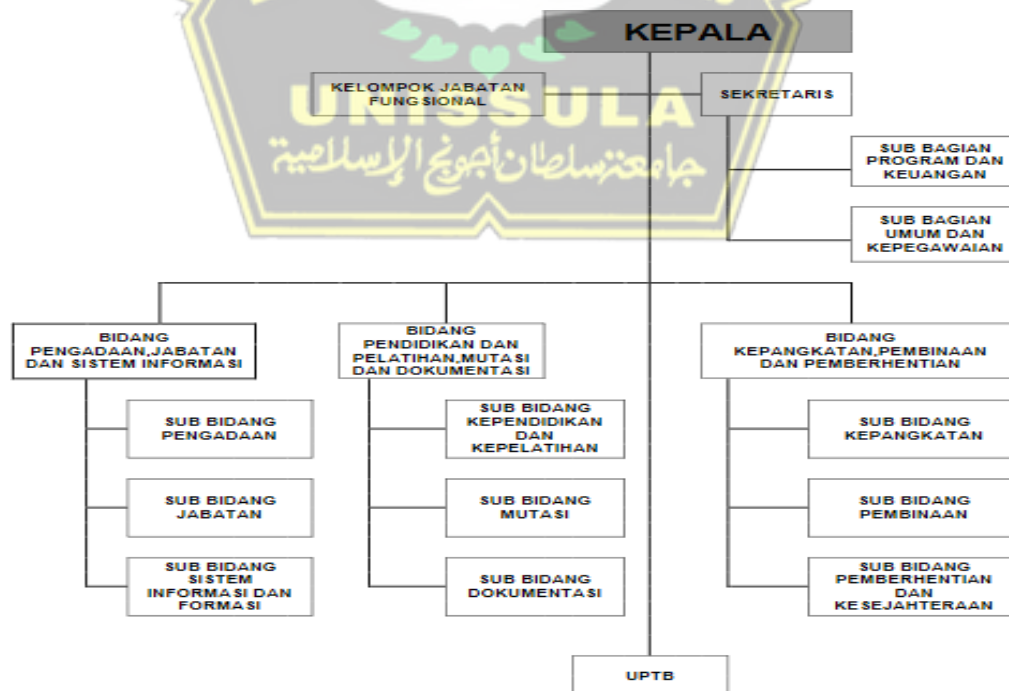
**Gambar 4. 4 Nilai-Nilai Organisasi BKPP Kabupaten Demak**

**Tabel 4.1 Makna dan Nilai-Nilai Budaya Kerja “ARDILA”**

AKUNTABEL	RESPONSIVE	DISIPLIN	LOYALITAS	AMANAH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai peraturan perundang-undangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan tanggapan dalam setiap kegiatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patuh terhadap peraturan perundang-undangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan tugas penuh tanggung jawab</li> </ul>

### 1. Struktur Organisasi

Berikut adalah struktur organisasi dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan menurut Peraturan Bupati Nomor 58 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak :



#### Gambar 4. 5 Struktur Organisasi BKPP Kabupaten Demak

Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai di BKPP Kabupaten Demak sebanyak 60 responden.

#### 4.1.2 Jenis Kelamin Responden

Identitas atau demografi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini:

**Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden**

Jenis kelamin	Frekuensi	%
Laki – Laki	30	60,0
Perempuan	20	40,0
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.1. hasil penelitian diatas diperoleh keterangan banyaknya responden yang berjenis kelamin Laki-laki sebanyak 30 orang atau sebesar 60%, sedangkan responden yang berjenis kelamin Perempuan adalah sebanyak 20 orang atau sebesar 40%.

#### 4.1.3 Usia Responden

Identitas atau demografi responden berdasarkan Usia dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini:

**Tabel 4. 2 Usia Responden**

Usia	Frekuensi	%
21 – 30 tahun	15	30
31 – 40 tahun	23	46
41 – 50 tahun	10	20
>50 tahun	2	4
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam tabel 4.2, kita bisa melihat distribusi usia responden. Ada 15 orang responden atau 30% dari total yang berusia antara 21 hingga 30 tahun. Kemudian, ada 23 orang atau 46% responden yang berusia antara 31 hingga 40 tahun. Ada juga 10 orang atau 20% responden yang berusia antara 41 hingga 50 tahun. Terakhir, ada 2 orang atau 4% responden yang berusia di atas 50 tahun.

#### 4.1.4 Latar Belakang Pendidikan Responden

Identitas atau demografi responden berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini:

**Tabel 4. 3 Lama Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Frekuensi	%
S2	10	20
S1	31	62
D3	5	10
SMA	4	8
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan data pada tabel 4.3, kita dapat melihat latar belakang pendidikan responden. Terdapat 10 orang atau 20% responden lulusan jenjang S2. Selanjutnya, ada 31 orang atau 62% responden yang memiliki latar belakang pendidikan S1. Ada juga 5 orang atau 10% responden yang memiliki latar belakang D3. Terakhir ada 4 orang atau 8% responden yang masih berpendidikan SMA.

#### 4.1.5 Tanggapan Responden

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak. Penelitian

menggunakan 3 variabel independen yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ), sedangkan kinerja pegawai ( $y$ ) adalah sebagai variabel dependennya. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari pegawai BKPP Kabupaten Demak melalui kuesioner, serta data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung melalui literatur-literatur, bahan kepustakaan, dokumen-dokumen yang sifatnya melengkapi data primer.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BKPP Kabupaten Demak dan dilakukan survei kepada seluruh populasi yang berjumlah 50 orang. Kemudian dilakukan analisis data kuesioner menggunakan SPSS 24. Penelitian ini menggunakan skala likert dengan bobot tertinggi pada setiap pertanyaan adalah 5 dan bobot terendah 1 dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, maka perhitungan indeks jawaban responden dapat dihitung menggunakan rumus berikut ini :

$$\text{nilai indeks} = \frac{[(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)]}{5}$$

Keterangan :

F1 : Frekuensi yang memilih 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan

F2 : Frekuensi yang memilih 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan

F3 : Frekuensi yang memilih 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan

F4 : Frekuensi yang memilih 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan

F5 : Frekuensi yang memilih 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan

Melalui indeks tersebut, maka dapat diketahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam



penelitian. Nilai indeks diperoleh dari rentang 1-100 sehingga nilai rentang yang dihasilkan dibagi menjadi 4 bagian dan akan menjadi rentang sebesar 25 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, sebagai berikut :

Nilai indeks 25-50 = Interpretasi rendah

Niali indeks 51-75 = Interpretasi sedang

Nilai indeks 76-100 = Interpretasi tinggi

Adapun hasil nilai indeks untuk masing-masing variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja serta kinerja karyawan dapat disajikan dengan data sebagai berikut :

#### 4.1.5.1 Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Hasil pengolahan data atas jawaban kuesioner yang diberikan kepada responden mengenai Budaya Organisasi ( $X_1$ ) ditunjukkan pada tabel 4.4 sebagai berikut :

**Tabel 4. 4 Hasil Jawaban Responden Mengenai Beban Kerja**

No	Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		$\Sigma$	Index
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
1	Saya mempunyai kebebasan dalam mengemukakan pendapat	0	0	4	8	12	36	21	84	3	15	143	57.20
2	Saya didorong untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan	0	0	3	6	16	48	26	104	5	25	183	73.20
3	Saya memiliki kesempatan untuk berperan aktif dalam melakukan pekerjaan	0	0	0	0	14	42	18	72	18	90	204	81.60
4	Saya memliki kebebasan untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	8	16	8	24	23	92	11	55	187	74.80
5	Saya paham akan standar pekerjaan yang saya lakukan	0	0	1	2	16	48	33	132	0	0	182	72.80

No	Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		Σ	Index
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
6	Saya mengerti dengan jelas tujuan serta target kinerja yang diharapkan	0	0	7	14	7	21	34	136	2	10	181	72.40
7	Saya selalu berkoordinasi dalam melakukan pekerjaan	0	0	8	16	9	27	31	124	2	10	177	70.80
8	Saya mampu untuk bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaan di sub bagian	0	0	0	0	10	30	22	88	18	90	208	83.20
9	Pengawasan dalam melakukan pekerjaan terlaksana dengan baik	0	0	1	2	8	24	28	112	13	65	203	81.20
10	Saya merasa perusahaan menetapkan aturan dengan tegas	0	0	1	2	12	36	23	92	14	70	200	80.00
11	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	0	0	4	8	12	36	31	124	3	15	183	73.20
12	Saya mengetahui dengan baik nilai-nilai budaya yang ditanamkan pada organisasi	0	0	3	6	16	48	26	104	5	25	183	73.20
13	Saya merasa kebijakan dalam sistem imbalan sudah sepenuhnya diterapkan	0	0	0	0	14	42	18	72	18	90	204	81.60
14	Saya selalu merasa perlu memberikan prestasi kepada organisasi	0	0	8	16	8	24	23	92	11	55	187	74.80
15	Organisasi dapat menyelesaikan konflik yang muncul pada saat melakukan pekerjaan	0	0	16	32	16	48	33	132	0	0	212	84.80
16	Saya selalu mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan kritik masalah pekerjaan	0	0	7	14	7	21	34	136	2	10	181	72.40
<b>Rata-rata</b>												<b>186.8</b>	<b>74,72</b>

F : Frekuensi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa nilai indeks untuk variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) adalah 74,72 yang mana berada diantara nilai 51 –

75 yaitu termasuk nilai indeks dinyatakan sedang. Sehingga dapat diartikan bahwa inteprestasi responden terhadap variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sedang.

#### 4.3.1. Variabel Kompensasi

Hasil pengolahan data atas jawaban kuesioner yang diberikan kepada responden mengenai Kompensasi ( $X_2$ ) ditunjukkan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Responden Mengenai Variabel Kompensasi**

No	Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		$\Sigma$	Index
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
1	Gaji yang setiap bulan Saya terima telah	0	0	1	2	0	0	19	76	30	150	228	91.20
2	mampu merefleksikan keadilan	0	0	1	2	3	9	26	104	20	100	215	86.00
3	Tunjangan kinerja yang diberikan instansi sebanding dengan pengorbanan (waktu, tenaga dan pikiran).	0	0	1	2	0	0	16	64	33	165	231	92.40
4	Saya merasa bahwa tunjangan kehadiran yang diberikan sesuai dengan peranan/ posisidi instansi.	0	0	1	2	1	3	14	56	34	170	231	92.40
5	Saya merasa aman dengan asuransi kesehatan yang diberikan oleh instansi	0	0	1	2	7	21	26	104	16	80	207	82.80
6	Saya merasa liburan yg diberikan dapat menghilangkan kepenatan	0	0	1	2	6	18	19	76	24	120	216	86.40
7	Pemberian tunjangan hari raya dapat membantu memenuhi kebutuhan	0	0	1	2	1	3	15	60	33	165	230	92.00
<b>Rata-rata</b>												<b>222.6</b>	<b>89,03</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa nilai indeks untuk variabel kompensasi ( $X_2$ ) adalah 89,03 yang mana berada diantara nilai 76-100 yaitu termasuk nilai indeks dinyatakan tinggi. Sehingga dapat diartikan bahwa inteprestasi responden terhadap variabel kompensasi ( $X_2$ ) tinggi.

### 4.3.2. Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ )

Hasil pengolahan data atas jawaban kuesioner yang diberikan kepada responden mengenai Disiplin Kerja ( $X_3$ ) ditunjukkan pada tabel 4.6 sebagai berikut :

**Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Responden Mengenai Disiplin Kerja**

No	Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		$\Sigma$	Index
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
1	Saya selalu masuk kerja tepat waktu	0	0	1	2	4	12	27	108	18	90	212	84.80
2	Saya selalu tertib tentang jam makan siang	0	0	1	2	0	0	15	60	34	170	232	92.80
3	Saya selalu pulang tepat waktu	0	0	1	2	1	3	16	64	32	160	229	91.60
4	Saya selalu mematuhi aturan pemakaian seragam dan atributnya	3	3	1	2	10	30	30	120	6	30	185	74.00
5	Saya selalu mengedepankan sopan santun terhadap rekan kerja lain	10	10	10	20	20	60	10	40	0	0	130	52.00
6	Saya selalu mematuhi aturan yang telah dibuat oleh pemerintah	1	1	7	14	15	45	20	80	7	35	175	70.00
7	Saya selalu mematuhi norma-norma yang telah ditetapkan kantor	1	1	0	0	1	3	11	44	37	185	233	93.20
8	Saya paham dan mengerti tentang norma-norma yang diterapkan di kantor	0	0	1	2	1	3	12	48	36	180	233	93.20
<b>Rata-rata</b>												<b>199.4</b>	<b>79.77</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa nilai indeks untuk variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) adalah 79,77 yang mana berada diantara nilai 76-100

yaitu termasuk nilai indeks dinyatakan tinggi. Sehingga dapat diartikan bahwa inteprestasi responden terhadap variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) tinggi.

#### 4.3.3. Variabel Kinerja Pegawai

Hasil pengolahan data atas jawaban kuesioner yang diberikan kepada responden mengenai Kinerja Pegawai (Y) ditunjukkan pada tabel 4.7 sebagai berikut :

**Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Pegawai**

No	Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		$\Sigma$	Index
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
1	Saya selalu rapi dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya	0	0	3	6	2	6	33	132	12	60	204	81.60
2	Saya mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	0	0	1	2	5	15	28	112	16	80	209	83.60
3	Saya menjaga kebersihan ruang kerja maupun tempat saya bekerja	0	0	1	2	4	12	21	84	24	120	218	87.20
4	Saya menggunakan fasilitas kantor dengan penuh tanggung jawab	0	0	1	2	1	3	22	88	26	130	223	89.20
5	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu	0	0	2	4	9	27	30	120	9	45	196	78.40
6	Saya selalu memenuhi jadwal dalam menyelesaikan tugas	0	0	2	4	3	9	32	128	13	65	206	82.40
7	Saya selalu berpikir dengan matang dalam mengambil sebuah keputusan terkait pekerjaan	0	0	2	4	3	9	30	120	15	75	208	83.20
8	Saya selalu mampu memenuhi capaian pada tugas yang diberikan kepada saya	0	0	1	2	3	9	26	104	20	100	215	86.00
9	Saya menggunakan sarana dan parasana dengan optimal	0	0	1	2	2	6	19	76	28	140	224	89.60
10	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	1	2	1	3	19	76	29	145	226	90.40

No	Pertanyaan	STS		TS		N		S		SS		$\Sigma$	Index
		F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor		
11	Saya selalu membantu rekan kerja yang mengalami kesusahan saat bekerja	0	0	1	2	4	12	22	88	23	115	217	86.80
12	Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu yang diminta	0	0	1	2	8	24	27	108	14	70	204	81.60
13	Saya mampu menggunakan sarana prasarana dan anggaran yang diberikan dengan optimal	0	0	0	0	8	24	39	156	3	15	195	78.00
14	Saya selalu mengecek kembali hasil pekerjaan yang saya lakukan	0	0	0	0	21	63	26	104	3	15	182	72.80
15	Saya selalu berusaha membangun lingkungan kerja yang kondusif	0	0	0	0	23	69	26	104	1	5	178	71.20
<b>Rata-rata</b>												<b>207</b>	<b>82.80</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa nilai indeks untuk variabel kinerja pegawai (Y) adalah 82,80 yang mana berada diantara nilai 76-100 yaitu termasuk nilai indeks dinyatakan tinggi. Sehingga dapat diartikan bahwa inteprestasi responden terhadap variabel kinerja pegawai (Y) tinggi.

#### 4.1.2. Uji Kualitas Data

#### 4.2 Uji Kualitas Data

##### 4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan metode yang digunakan untuk mengukur validitas suatu kuesioner. Jika suatu kuesioner dapat mencakup dan mengungkapkan area yang ingin diukur oleh kuesioner tersebut, maka kuesioner tersebut dianggap valid (Ghozali, 2019). Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan datanya, oleh karena itu, penting untuk melakukan uji validitas untuk memastikan kuesioner tersebut valid. Ketentuan validitas instrumen sah/valid apabila r



hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,). Validitas bertujuan untuk menguji apakah instrumen benar benar suatu faktor yang valid untuk digunakan sebagai alat ukur. Nilai  $r$  standar dilihat dari *corrected Item Total Correlation*, jika nilainya lebih dari 0.2542 maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut valid. Berikut hasil uji validitas instrumen dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 8 Hasil uji validitas**

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Ket
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,706	0,2787	Valid
	X1.2	0,819	0,2787	Valid
	X1.3	0,875	0,2787	Valid
	X1.4	0,832	0,2787	Valid
	X1.5	0,812	0,2787	Valid
	X1.6	0,860	0,2787	Valid
	X1.7	0,657	0,2787	Valid
	X1.8	0,739	0,2787	Valid
	X1.9	0,359	0,2787	Valid
	X1.10	0,473	0,2787	Valid
	X1.11	0,706	0,2787	Valid
	X1.12	0,819	0,2787	Valid
	X1.13	0,875	0,2787	Valid
	X1.14	0,832	0,2787	Valid
	X1.15	0,812	0,2787	Valid
	X1.16	0,860	0,2787	Valid
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,752	0,2787	Valid
	X2.2	0,751	0,2787	Valid
	X2.3	0,808	0,2787	Valid
	X2.4	0,540	0,2787	Valid
	X2.5	0,318	0,2787	Valid
	X2.6	0,605	0,2787	Valid
	X2.7	0,639	0,2787	Valid
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	X3.1	0,851	0,2787	Valid
	X3.2	0,883	0,2787	Valid
	X3.3	0,850	0,2787	Valid
	X3.4	0,782	0,2787	Valid

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Ket
	X3.5	0,828	0,2787	Valid
	X3.6	0,708	0,2787	Valid
	X3.7	0,775	0,2787	Valid
	X3.8	0,372	0,2787	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,639	0,2787	Valid
	Y2	0,727	0,2787	Valid
	Y3	0,441	0,2787	Valid
	Y4	0,610	0,2787	Valid
	Y5	0,613	0,2787	Valid
	Y6	0,659	0,2787	Valid
	Y7	0,704	0,2787	Valid
	Y8	0,437	0,2787	Valid
	Y9	0,809	0,2787	Valid
	Y10	0,740	0,2787	Valid
	Y11	0,833	0,2787	Valid
	Y12	0,512	0,2787	Valid
	Y13	0,625	0,2787	Valid
	Y14	0,626	0,2787	Valid
	Y15	0,666	0,2787	Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 nilai  $r$  hitung dari variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai menunjukkan diatas nilai  $r$  tabel yaitu 0,2787 sehingga dapat indikator-indikator tersebut valid.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji ini ditujukan untuk mengevaluasi sejauh mana kuesioner, yang berfungsi sebagai penanda dari variabel atau konstruk, dapat dipercaya. Uji reliabilitas sangat penting bagi penelitian yang menggunakan kuesioner. Setelah proses pengujian validitas, analisis reliabilitas menjadi langkah selanjutnya. Kuesioner dikatakan memiliki reliabilitas atau dapat diandalkan jika jawaban

individu terhadap pertanyaan tersebut menunjukkan konsistensi atau stabilitas sepanjang periode waktu. (Ghozali,2019).

Formula statistik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas pada penelitian ini adalah uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* > 0.70 (Nunnaly dalam Ghozali, 2019). Berikut ini adalah hasil pengujian reliabilitas:

**Tabel 4. 9 Tabel Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Angka standar reliable	Keterangan
Budaya Organisasi	0,768	0,70	Reliable
Kompensasi	0,753	0,70	Reliable
Disiplin Kerja	0,783	0,70	Reliable
Kinerja Pegawai	0,756	0,70	Reliable

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis data yang ditampilkan pada tabel 4.9, dapat dilihat bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,768. Variabel Kompensasi ( $X_2$ ) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,753, dan variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,783. Sementara itu, Variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,756. Melalui output SPSS, dapat dilihat bahwa semua variabel menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* yang > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dapat dianggap reliabel (dapat diandalkan) untuk digunakan sebagai instrumen pengukuran.

### 4.3 Uji Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda adalah metode yang digunakan untuk menguji hipotesis. Hal ini dimaksudkan untuk menguji masing-masing variabel

independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Hal ini dimaksudkan untuk melihat kekuatan hubungan antara budaya organisasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,928	7,189		2,216	,002
	Budaya Organisasi	,064	,078	,067	2,829	,011
	Kompensasi	,147	,187	,649	6,118	,000
	Disiplin Kerja	,443	,190	,249	2,339	,024

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Yang Diolah, 2024.

Persamaan yang digunakan adalah:

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

$$Y = 0,067X_1 + 0,649X_2 + 0,249X_3$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,067 menyatakan bahwa saat variabel  $X_1$  meningkat, maka Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,067 satuan.
2. Koefisien regresi variabel Kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,649 menyatakan bahwa saat variabel  $X_2$  meningkat, maka variabel Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,649 satu satuan.
3. Koefisien regresi variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,249 menyatakan bahwa saat variabel  $X_3$  meningkat, maka variabel Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,249 satu satuan.

## 4.4 Uji Hipotesis

### 4.3.1 Pengujian Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis dilakukan menggunakan uji parameter individu (uji statistik t) yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh setiap variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Nilai dari uji t ini dilihat dari *p-value* (terdapat pada kolom sig) pada masing-masing variabel independen. Jika nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil dari analisis adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.101 Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,928	7,189		2,216	,002
	Budaya Organisasi	,064	,078	,067	2,829	,011
	Kompensasi	,147	,187	,649	6,118	,000
	Disiplin Kerja	,443	,190	,249	2,339	,024

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menguji  $H_1$  sampai  $H_3$  atau untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan taraf uji signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05, serta dengan nilai t hitung dan t tabel. Pada penelitian ini t tabel dengan jumlah responden 50 orang dan jumlah variabel sebanyak 3 adalah 1,677.

#### 4.3.1.1 Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian  $H_1$ : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak.

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat diperoleh nilai  $t$  hitung variabel Budaya Organisasi sebesar 2,829 dengan nilai signifikansi sebesar 0,011. **Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai batas signifikansi**, yaitu sebesar 0,05. **Nilai  $t$  hitung sebesar 2,829 lebih besar dari nilai  $t$  tabel yaitu 1,677**. Selain itu, dengan melihat **nilai koefisien yang bernilai positif**, maka hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai **diterima**. Hal ini berarti apabila budaya organisasi semakin meningkat maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

#### **4.3.1.2 Pengujian Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian  $H_2$ : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, dapat diperoleh nilai  $t$  hitung variabel Lingkungan Kerja sebesar 6,118 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. **Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai batas signifikansi**, yaitu sebesar 0,05. **Nilai  $t$  hitung sebesar 6,118 lebih besar dari nilai  $t$  tabel yaitu 1,677**. Selain itu, dengan melihat **nilai koefisien yang bernilai positif**, maka hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai **diterima**. Hal ini berarti apabila kompensasi semakin meningkat maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif signifikan



terhadap kinerja pegawai BKPP Kabupaten Demak. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

#### **4.3.1.3 Pengujian Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian  $H_3$ : Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPP Kabupaten Demak

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, dapat diperoleh nilai t hitung variabel Kompensasi sebesar 2,339 dengan nilai signifikansi sebesar 0,024. **Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai batas signifikansi**, yaitu sebesar 0,05. **Nilai t hitung sebesar 2,339 lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,677**. Selain itu, dengan melihat **nilai koefisien yang bernilai positif**, maka hipotesis yang menyatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai **diterima**. Hal ini berarti apabila disiplin kerja semakin meningkat maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

#### **4.3.2 Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen. Ketentuan yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$  maka  $H_0$  diterima atau tidak ada pengaruh secara signifikan antara semua variabel independen terhadap variabel dependen.

- b. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak atau ada pengaruh antara semua variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil uji F:

**Tabel 4. 112 Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1503,027	3	501,009	36,040	,000 <sup>b</sup>
	Residual	639,473	46	13,902		
	Total	2142,500	49			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi						

Sumber: data primer yang diolah, 2024

$H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Disiplin Kerja di BKPP Kabupaten Demak.

$H_1$  = Budaya Organisasi dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja di BKPP Kabupaten Demak.

$$f_{tabel} = f(k; n-k-1) = F(3; 50-4) = F(3;46) = 2.81$$

$$f_{hitung} = 36,040$$

$$F_{tabel} = 2,81$$

$$F_{hitung} > F_{tabel}$$

Berdasarkan hasil analisis regresi secara simultan didapat nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $36,040 > 2,81$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) serta Disiplin Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) di BKPP Kabupaten Demak.

#### 4.5 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi pada dasarnya bertujuan untuk mengukur sejauh mana model dari Variabel Bebas (X) dapat menjelaskan Variabel Terikat (Y), (Ghozali, 2006). Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel Budaya Organisasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja dapat menjelaskan variabel Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square*. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel Budaya Organisasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja dalam menjelaskan Kinerja Pegawai, berikut adalah hasil pengujian yang dilakukan dengan bantuan program SPSS:

**Tabel 4. 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,838 <sup>a</sup>	,702	,682	3,72848
a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi				

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah 0,682. Artinya, variabel Budaya Organisasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja secara kolektif berkontribusi sebesar 68,2% dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai. Sementara itu, 31,8% sisanya (100% - 68,2%) dapat dijelaskan oleh variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dibagikan oleh anggota organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif, yang menekankan nilai-nilai seperti inovasi, kerjasama, integritas, dan pelayanan, berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Ketika nilai-nilai ini ditekankan dan dipraktikkan dalam lingkungan kerja, pegawai cenderung merasa lebih termotivasi dan terdorong untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Budaya organisasi yang kuat juga memengaruhi tingkat komitmen dan identifikasi pegawai terhadap organisasi. Teori keterikatan (attachment theory) menekankan bahwa hubungan yang positif antara pegawai dan organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan keterikatan mereka terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Sebagai hasilnya, pegawai cenderung untuk berkontribusi dengan lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang berdampak positif pada kinerja mereka.

Budaya organisasi yang mendukung, inklusif, dan kolaboratif juga mempengaruhi kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang baik antar sesama pegawai dan dengan pimpinan dapat meningkatkan kerja tim, komunikasi, dan kolaborasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja individu dan kelompok.

Budaya organisasi yang positif juga berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang merasa cocok dengan budaya organisasi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi berhubungan

dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang lebih tinggi, yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme, termasuk nilai-nilai organisasi, komitmen, hubungan interpersonal, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memperkuat budaya organisasi yang positif dan mendukung guna meningkatkan kinerja dan keberhasilan mereka.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lili Sularmi (2019) serta Handoyo Mewahaini (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi yang adil dan memadai dapat menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Teori motivasi seperti teori hierarki kebutuhan Maslow menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan finansial melalui kompensasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Dengan demikian, pegawai cenderung untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.

Kompensasi yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja pegawai juga berperan dalam memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi mereka. Teori penguatan (*reinforcement theory*) menekankan bahwa perilaku yang diperkuat dengan hadiah atau penghargaan cenderung untuk diulangi. Dalam hal ini, kompensasi yang diberikan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Kompensasi yang memadai juga berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Teori kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan tingkat kompensasi mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, mereka lebih mungkin untuk tetap berkomitmen dan berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi.

Kompensasi yang kompetitif dan adil juga dapat menjadi faktor penting dalam retensi pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa mereka dihargai dan diberikan imbalan yang layak atas kontribusi mereka, mereka cenderung untuk tetap tinggal dan berkontribusi dalam jangka panjang. Hal ini mengurangi tingkat pergantian pegawai dan memungkinkan organisasi untuk mempertahankan keahlian dan pengalaman yang berharga.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dan adil memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme, termasuk motivasi, pengakuan, kepuasan kerja, dan retensi pegawai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan strategi kompensasi mereka guna mendukung pencapaian kinerja yang optimal dari pegawai.



Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isna Zulfanni (2021) serta M. Asnawi (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.6.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja yang tinggi cenderung berdampak positif terhadap ketepatan waktu dan kualitas kerja pegawai. Pegawai yang disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dengan standar kualitas yang tinggi. Hal ini berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

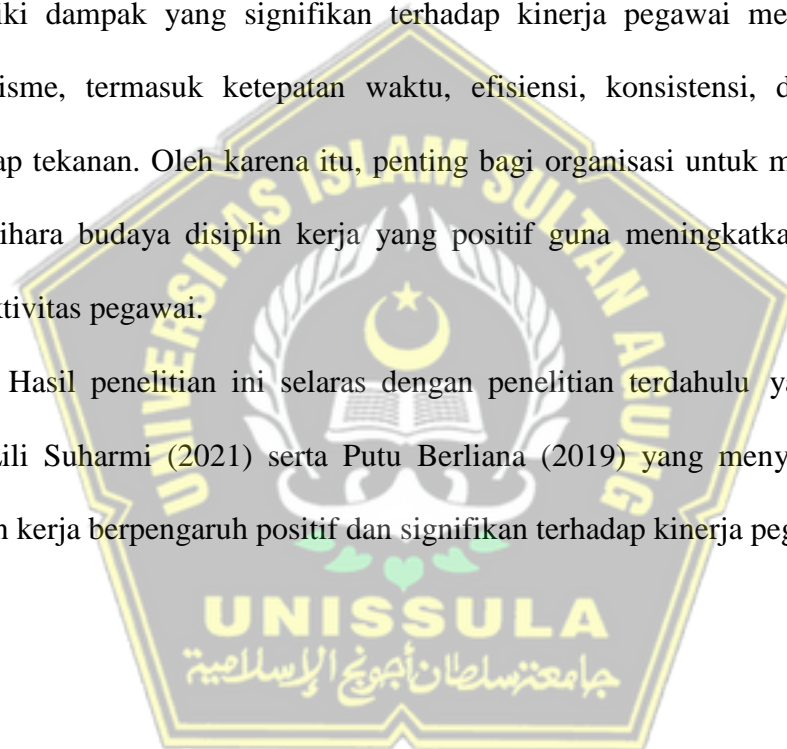
Disiplin kerja juga berhubungan dengan efisiensi dan produktivitas pegawai. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung untuk mengatur waktu mereka dengan efisien, menghindari pemborosan waktu, dan fokus pada tugas-tugas yang mendesak. Dengan demikian, mereka mampu untuk mencapai lebih banyak dalam waktu yang sama, meningkatkan produktivitas individu dan tim.

Disiplin kerja juga memengaruhi konsistensi dan kualitas kinerja pegawai. Pegawai yang konsisten dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan disiplin cenderung untuk memberikan kinerja yang stabil dan dapat diandalkan dari waktu ke waktu. Hal ini penting dalam mempertahankan standar kualitas yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

Disiplin kerja yang tinggi juga dapat membantu pegawai untuk menghadapi tekanan dan stres yang mungkin terjadi dalam lingkungan kerja. Pegawai yang disiplin memiliki kemampuan untuk tetap fokus dan tenang dalam menghadapi tantangan, sehingga mereka lebih mampu untuk mengatasi tekanan dan stres dengan lebih baik dan tetap produktif.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme, termasuk ketepatan waktu, efisiensi, konsistensi, dan ketahanan terhadap tekanan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendorong dan memelihara budaya disiplin kerja yang positif guna meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lili Suharmi (2021) serta Putu Berliana (2019) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak dengan Disiplin Kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak.
2. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak.
3. Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Demak.

#### **5.2 Saran Penelitian**

Penelitian mengenai Kinerja Pegawai, penting bagi instansi untuk meningkatkan kinerja instansi, maka saran yang diberikan adalah:

1. Instansi (atasan) diharapkan dapat mengayomi pegawai dengan baik sehingga pegawaimemberikan pendapat secara terbuka kepada atasan akan permasalahan yang terjadi didalam instansi dan atasan dapat membantu menyelesaikan permasalahan sehingga pegawai terhindar dari perasaan tidak nyaman yang akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.
2. Penelitian diharapkan dapat menggunakan subjek lebih dari satu ataupun membandingkan antara satu instansi dengan instansi lain, sehingga data penelitian lebih variatif dan kemampuan generalisasi lebih baik.

3. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya peneliti lebih memperhatikan pertanyaan yang diajukan sehingga tidak menimbulkan bias dengan memberikan pertanyaan kepada pihak kedua atau atasan yang mengetahui hasil kerja dari responden.
4. Dalam penelitian selanjutnya peneliti sebaiknya memperhatikan instrumen yang digunakan dengan cara, misalnya membuat kuesioner yang menarik atau berwarna, memberikan hadiah untuk responden, dan lain hal sebagainya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia (Vol. 106)*. Ljokseumawe:.
- Asrul, A., Muhammadiyah, & Mustari, N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara.
- Burhanuddin, & dkk. (2018). Gambaran Karakteristik dan Luaran pada Preeklamsi Awitan Dini dan Awitan Lanjut Di RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung. *Jurnal Obgynia Volume 1 Nomor 2 September 2018, eISSN 2615-496X*.
- Dwi, P. (2009). *Mandiri Belajar SPSS*. Mediakom.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen SDM. Edisi Revisi*.
- Robbins, P., Stephen, & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.