

**PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI PT. BANK SYARIAH MANDIRI
CABANG MEDAN KAMPUNG BARU**

TESIS

Oleh:

RAHMAT KAMAL RAMADHAN
1320030019

Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2016**

ABSTRAK

Rahmat Kamal Ramadhan, *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru, Tesis, 2016*

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan perusahaan kepadanya. Kompensasi sendiri merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai, baik yang bersifat finansial maupun non finansial dimana periode yang sudah ditetapkan sehingga mampu memberikan kepuasan bagi pegawai dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan dan mempertahankannya. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan dengan organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh suatu organisasi. Sedangkan Gaya kepemimpinan merupakan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dalam berbagai keadaan yang mempengaruhinya.

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan diantaranya untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp. Baru, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp. Baru, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp. Baru, dan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp. Baru.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp. Baru yang berjumlah 135 orang. Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah sampel adalah 135 orang atau seluruh pegawai di PT Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp. Baru.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara (*interview*), dan angket (*quesioner*). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda, uji t, uji F, dan uji determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel kompensasi mempengaruhi disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp Baru; (2) secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp Baru; (3) secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp. Baru; (4) secara parsial variabel kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Medan Kp. Baru.

Kata kunci : *Kompensasi, Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja.*

ABSTRACT

Rahmat Kamal Ramadhan, Influence Compensation, Organizational Culture and Leadership Styles Toward Employee Work Discipline PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru, Thesis, 2016.

Labor discipline can be defined as an attitude of respect, respect, comply with and obey the regulations in force, whether written or unwritten and able to run and dodge accept sanctions if he violates the duty and authority given to her company. Itself constitute remuneration compensation given by the company to employees, whether they are financial or non-financial wherein predefined period so as to provide satisfaction for employees and allows companies acquire, hire and maintain it. Organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes with other organizations. This shared meaning system is a set of key characteristics upheld by an organization. While the leadership style is the embodiment of a leader's behavior regarding his ability to lead in a variety of circumstances that affect it.

This study has several purposes including to determine the effect of compensation on employee work discipline in PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru, to determine the influence of organizational culture on employee work discipline in PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru, to determine the effect of leadership style on employee work discipline in PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru, and to determine the effect of compensation, organizational culture and leadership style on employee work discipline in PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

The population in this study were all employees of PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru, amounting to 135 people. Sampling with sampling methods saturated or better known as the census. In this study, the sample size was 135 people or all employees of PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Data collection techniques in this study conducted by interview (interview), and questionnaires (questionnaires) . Data analysis technique used is multiple regression, t test, F test, and the test of determination.

These results indicate that: (1) in partial compensation affect labor discipline of employees in PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru; (2) partial variable influencing organizational culture work discipline employees in PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru; (3) partially affect the leadership style variable labor discipline of employees at PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru; (4) in partial compensation, organizational culture and leadership style affect labor discipline of employees at PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Keywords: Compensation, Organizational Culture, Leadership Style, Work Discipline

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur Penulis ucapkan ke Hadhirat Allah SWT, yang senantiasa mencurahkan Kasih dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini berjudul: **“Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai di PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru”** yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tesis ini penulis persembahkan kepada yang teristimewa yaitu alm ayahanda, ibunda, kakak, istri dan anakku yang merupakan bagian hidup yang senantiasa mendukung dan mendoa'kan dari sejak penulis lahir hingga sekarang.

Terwujudnya tesis ini tak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak untuk itu penliti mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ediwarman, SH, M.Hum, selaku Direktur Pasca-Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Sjahril Efendi Pasaribu, M.Si. MA. M.Psi. M.H., selaku Ketua Jurusan Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Dr. Amini, M.Pd selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan sehingga terwujud penulisan tesis ini.

5. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan sehingga terwujud penulisan tesis ini.
6. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Penguji I yang telah memberikan masukan dan koreksinya bagi kesempurnaan tesis ini.
7. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Penguji II yang telah memberikan masukan dan koreksinya bagi kesempurnaan tesis ini.
8. Bapak Fahrizal Zulkarnain, ST., M.Sc., Ph.D., selaku Penguji III yang telah memberikan masukan dan koreksinya bagi kesempurnaan tesis ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen beserta pegawai Program Staf Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Ibu Pimpinan dan staf pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru yang telah berkenan menerima dan memberikan data-data yang diperlukan.
11. Terimakasih kepada teman-teman penulis diantaranya Bu Nina, Pak Bambang, Kak Shabra, Dedi, Hendra, Reza, Arif, Haris, Ardi, Kak Nisa dan Bang Sahrul, Riyana dan Akbar yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dorongan dan kenang-kenangan manis selama dibangku perkuliahan.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan apabila dalam penulisan ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan penulis mengharapkan maaf yang sebesar-besarnya, semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kita semua. Amin.

Medan, Maret 2016
Penulis

(Rahmat Kamal Ramadhan)

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah.....	6
D. Perumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORITIS	9
A. Kompensasi	9
1. Pengertian Kompensasi.....	9
2. Jenis-Jenis Kompensasi	10
3. Tujuan Kompensasi	14
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besar Kompensasi...	18
5. Indikator-Indikator Dalam Kompensasi	23
B. Budaya Organisasi.....	26
1. Pengertian Budaya Organisasi	26
2. Karakteristik Budaya Organisasi	28
3. Tipe Budaya Organisasi.....	30

4. Fungsi Budaya Organisasi	31
5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .	31
6. Indikator Budaya Organisasi.....	33
C. Gaya Kepemimpinan	40
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	40
2. Tujuan dan Manfaat Gaya Kepemimpinan	42
3. Teori Gaya kepemimpinan berbagai kekuasaan.....	43
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	52
5. Indikator Gaya Kepemimpinan.....	54
D. Disiplin Kerja	58
1. Pengertian Disiplin Kerja.....	58
2. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja	59
3. Jenis-Jenis Disiplin Kerja	61
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	63
5. Indikator Disiplin Kerja	65
E. Kerangka Konseptual	69
1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja	69
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja ...	70
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja	71
4. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja.....	72
F. Hipotesis	74
BAB III METODE PENELITIAN	75
A. Pendekatan Penelitian.....	75
B. Definisi Operasional.....	75
C. Tempat Dan Waktu Penelitian	77
D. Populasi Dan Sampel.....	78

E. Data dan Teknik Pengumpulan Data	79
1. Sumber Data	79
2. Teknik Pengumpulan Data	79
F. Uji Instrumen.....	79
1. Uji Validitas	79
2. Uji Reliabilitas	81
G. Teknik Analisa Data.....	82
1. Analisis Regresi Linier Berganda	82
a. Uji Normalitas.....	83
b. Uji Multikolinieritas.....	83
c. Uji Heteroskedastisitas.....	84
2. Uji Hipotesis	85
a. Uji t (Parsial)	85
b. Uji F (Simultan).....	86
3. Koefisien Determinan	87
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	89
A. Hasil Penelitian.....	89
1. Karakteristik tempat Penelitian.....	89
a. Gambaran Umum PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.....	89
b. Visi Misi dan Tujuan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru	89
2. Statistik Deskriptif.....	90
a. Statistik Deskripti Responden Penelitian	91
b. Statistik Deskripti Variabel Penelitian.....	91
1. Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas X_1 (Kompensasi).....	92
2. Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas X_2 (Budaya Organisasi).....	93

3. Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas X_3 (Gaya Kepemimpinan)	94
4. Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas Y (Kompensasi).....	95
3. Uji Asumsi Klasik.....	101
1. Uji Normalitas Data.....	102
2. Uji Heteroskedastisitas	103
3. Uji Multikolinieritas	104
4. Model Regresi Linear Berganda.....	104
5. Uji Hipotesis.....	106
1. Uji t (Parsial)	107
2. Uji (Simultan).....	108
6. Koefisien Determinasi	109
B. Pembahasan	113
1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja.....	113
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja....	115
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja	117
4. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja.....	121
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	123
A. Kesimpulan.....	123
B. Saran.....	125

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Jenis Kompensasi	17
Gambar II.2 Teori Gaya Kepemimpinan Berbagai Kekusasaan.....	41
Gambar II.3 Paradigma Penelitian	42
Gambar III.1 Kurva Uji t-statistik.....	42
Gambar III.2 Kurva Uji F-statistik.....	42
Gambar IV.1 Scatterplot Uji Heteroskedisitas.....	80
Gambar IV.2 Kurva Uji t Kompensasi.....	93
Gambar IV.3 Kurva Uji t Budaya Organisasi	93
Gambar IV.4 Kurva Uji t Gaya Kepemimpinan	93
Gambar IV.5 Kurva Uji F	95

DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Operasionalisasi variabel	82
Tabel III.2 Jadwal Penelitian	84
Tabel III.3 Validitas Data Variabel Bebas X_1 (Kompensasi).....	82
Tabel III.4 Validitas Data Variabel Bebas X_2 (Budaya Organisasi).....	
Tabel III.5 Validitas Data Variabel Bebas X_3 (Gaya Kepemimpinan)....	82
Tabel III.6 Validitas Data Variabel Bebas Y (Disiplin Kerja)	82
Tabel III.7 Realibilitas Data Variabel X_1	82
Tabel III.8 Realibilitas Data Variabel X_2	82
Tabel III.9 Realibilitas Data Variabel X_3	82
Tabel III.10 Realibilitas Data Variabel Y	82
Tabel IV.1 Jumlah Pegawai BSM Cabang Medan Kampung Baru	84
Tabel IV.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	84
Tabel IV.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	84
Tabel IV.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	84
Tabel IV.5 Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi (X_1)	84
Tabel IV.6 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X_2).....	84
Tabel IV.7 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)	84
Tabel IV.8 Statistik Deskriptif untuk Variabel terikat Disiplin Kerja (Y)	84
Tabel IV.9 One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test.....	84

Tabel IV.10 Hasil Uji Multikolinieritas	84
Tabel IV.11 Coefficients ^a	84
Tabel IV.12 Uji t Coefficients ^a	84
Tabel IV.13 Uji F ANOVA ^a	84
Tabel IV.14 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi.....	84

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat dominan dalam suatu perusahaan, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia dituntut dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengontrol segala hal yang berkaitan dengan masalah kepegawaian.

Bagi suatu perusahaan, dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya selalu dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang berkaitan dengan masalah kepegawaian, diantaranya adalah masalah kedisiplinan kerja yang cenderung tidak sesuai dengan standar dan harapan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

Dari penelitian awal ditemukan adanya beberapa masalah disiplin kerja diantaranya seperti sebagian pegawai berbicara tentang topik yang tidak menyangkut pekerjaan yang terjadi dikantor (membahas berita umum), sebagian pegawai kelihatan seperti bekerja meskipun tidak menjalankan tugas pekerjaan (bermain handphone atau jual beli online), terdapat sebagian pegawai yang sedang berada diruang kerja pegawai lainnya diluar unit kerjanya sendiri pada jam kerja (kalau nasabah sedang sepi), terdapat sebagian pegawai yang terlambat untuk hadir dan doa serta *briefing* dipagi hari, dan ada juga beberapa pegawai pergi keluar kantor yang bukan urusan kantor.

Perusahaan dimana pun itu akan selalu dihadapkan dengan masalah disiplin kerja namun apabila terus dibiarkan akan merugikan perusahaan. Untuk itu manajemen perusahaan diharapkan harus bisa merubah sikap-sikap pegawainya yang tidak disiplin menjadi lebih disiplin dalam bekerja sehingga akan membuat perusahaan bisa lebih baik lagi dan tentunya juga siap dalam bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya.

Berkenaan dengan beberapa masalah diatas maka diambil beberapa teori tentang disiplin kerja yang bisa menjelaskan pengertian diantaranya menurut Davis (dalam Mangkunegara, 2009:129) mengemukakan bahwa *“Discipline is management action to enforce organization standards”*.

Disiplin dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Dengan adanya aturan tertulis yang jelas maka para pegawai akan mendapatkan kepastian mengenai pedoman apa saja yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Sehingga akan menghindarkan diri dari perilaku yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan tersebut.

Pelaksanaan kedisiplinan yang dijalankan didalam perusahaan akan membantu untuk mengarahkan dan mengontrol segala tindakan dan perilaku para pegawai untuk selalu ada dalam ketentuan-ketentuan pelaksanaan disiplin kerja yang harus dilakukan dan apakah upaya pelaksanaan disiplin kerja ini akan menjadikan para pegawai untuk selalu bertanggung jawab, bekerja tepat waktu, efektif dan efisien, sehingga

secara tidak langsung akan mendorong untuk meningkatkan prestasi kerjanya diantaranya pemberian kompensasi.

Kompensasi sendiri sangat besar pengaruhnya terhadap tegaknya disiplin kerja pegawai disebuah perusahaan, dimana dengan adanya kompensasi yang sesuai membuat pegawai akan lebih mematuhi peraturan-peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan karena pegawai merasa kerja keras yang dilakukannya akan mendapatkan balas jasa yang setimpal pula dari perusahaan.

Dengan adanya kompensasi yang sesuai seperti yang diharapkan akan membuat pegawai bekerja dengan tenang, tekunan selalu berusaha bekerja dengan lebih baik lagi dari sebelumnya. Namun apabila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka pegawai akan berusaha unruk mencari tambahan penghasilan lain didalam ataupun diluar perusahaan dan menyebabkan sering mangkir, tidak fokus, sering minta izin keluar, atau memanfaatkan pekerjaannya sebagai sarana untuk menambah penghasilan yang tentunya ini semua bila terus dibiarkan akan merugikan perusahaan.

Pada penelitian awal didapati adanya beberapa masalah mengenai kompensasi dimana: tidak adanya bonus lembur (lembur hanya loyalitas), peluang promosi jabatan tergantung pimpinan. Oleh karenanya disini juga dijelaskan dalam sebuah buku tentang kompensasi Handoko (2008;159), dimana Handoko mendefinisikan bahwa “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.

Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai karya mereka dihargai diantara para pegawai dalam perusahaan. Oleh karena itu, bila para pegawai memandang kompensasi mereka tidak memadai maka

disiplin kerja mereka bisa menurun. Dengan kata lain, pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu pegawai untuk bekerja dengan tenang. Karena dengan menerima kompensasi yang wajar, kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

Budaya organisasi di setiap perusahaan pasti selalu berbeda-beda, namun memiliki satu tujuan yaitu untuk kemajuan bersama sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku dan disiplin kerja setiap anggota perusahaan tersebut. Dari penelitian awal ditemukan adanya masalah budaya organisasi misalnya terdapat penyimpangan beberapa pegawai seperti tidak mengikuti prosedur kerja, penyimpangan maupun kelalaian. Dalam bukunya Robbins (2001:89) fungsi budaya organisasi adalah

Menentukan peran yang membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kepentingan individu, menjaga stabilitas sosial perusahaan, meningkatkan identitas bagi anggota perusahaan, memberi pengertian dan mekanisme kontrol yang memberi pedoman bagi sikap dan perilaku.

Budaya organisasi diciptakan terus menerus di dalam perusahaan yang bersumber dari pimpinan dengan dukungan semua orang yang berada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya melalui budaya organisasi. Ini berarti terjadi komitmen yang saling mendukung antara budaya organisasi dan pimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai suatu perusahaan atau organisasi.

Gaya Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu perusahaan dalam menentukan kemajuan dan kemunduran perusahaan, serta tidak ada perusahaan yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Selain itu, perusahaan harus

memperhatikan dan menganalisis apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai, sehingga akan memberikan suatu timbal balik yang positif dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Dalam penelitian awal, peneliti menemukan adanya masalah pada gaya kepemimpinan misalnya: pemimpin tidak mempertimbangkan masalah kecil atau masalah besar dalam memberikan sanksi, pengambilan keputusan tetap di pemimpin walaupun sudah didiskusikan atau pendapat pegawai tidak direspon.

Dalam bukunya Wirawan (2013:352) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai “Pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku, dan sebagainya para pengikutnya”.

Gaya kepemimpinan seseorang dapat berubah-ubah tergantung kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi, budaya sistem sosialnya. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam mencapai misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu tersebut.

Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan perusahaan serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai dengan lebih efektif. Penelitian ini mencoba memperluas pemahaman mengenai **“Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah identifikasi masalah pada penelitian ini adalah:

1. Sebagaimana besar pegawai terlambat hadir dalam doa dan *briefing* pagi,
2. Pergi keluar kantor yang bukan urusan kantor dan menggunakan beberapa fasilitas kantor untuk mengerjakan sesuatu yang tidak berhubungan dengan kegiatan kantor,
3. Tidak berjalannya prosedur perusahaan dengan baik dan kelebihan jam kerja hanya dianggap loyalitas pegawai terhadap perusahaan,
4. Pemimpin tidak mempertimbangkan masalah kecil atau masalah besar dalam memberikan sanksi hukuman termasuk peluang promosi jabatan tergantung dari pemimpin cabang.

C. Batasan Masalah

Untuk lebih memudahkan penelitian ini dan mencapai hasil penelitian yang akurat, maka penulis hanya membatasi pembahasan penelitian ini hanya terkait pada pengaruh kompensasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pada seluruh pegawai yang ada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

D. Perumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru?
4. Apakah ada pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru

F. Manfaat Penelitian

Ada pun manfaat yang dapat di peroleh dari penelitian adalah:

1. Manfaat Teoritis

Dapat menambah pengetahuan dan memberikan masukan serta ide-ide yang positif untuk pimpinan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

2. Manfaat Praktis

Dapat memperkaya ilmu pengetahuan dibidang sumber daya manusi khususnya dibidang kompensasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan serta disiplin kerja.

3. Manfaat Dimasa Yang Akan Datang

Sebagai referensi bagi para peneliti lainnya di masa yang akan datang bila ingin mengkaji hal lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi sering disebut juga dengan penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan atau organisasi. Maksud dari pemberian kompensasi ini yaitu untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk lebih jelasnya, definisi kompensasi di beberapa buku menurut para ahli diantaranya

Menurut Panggabean (2004:75) mengemukakan “Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Dari ahli lain seperti Werther dan Davis dalam Wibowo (2014:289) mendefinisikan “Kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai ukuran atas kontribusinya kepada organisasi”.

Sedangkan menurut Wibowo (2014:289) sendiri menyatakan: ”Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”.

Dan menurut Rivai (2004:358) "Kompensasi adalah merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan".

Berikutnya juga menurut Sikula dalam Mangkunegara (2007:83) bahwa: "Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding".

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar pegawai merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi ini merupakan salah satu fungsi Manajemen SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai hubungan timbal balik dalam melakukan tugas organisasinya.

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Untuk lengkapnya, jenis-jenis kompensasi diperoleh dari beberapa buku diantaranya menurut Rivai (2004 : 358) yang menjabarkan jenis-jenis kompensasi, kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial
2. Kompensasi Non Finansial

Penjabaran dari kedua jenis kompensasi di atas:

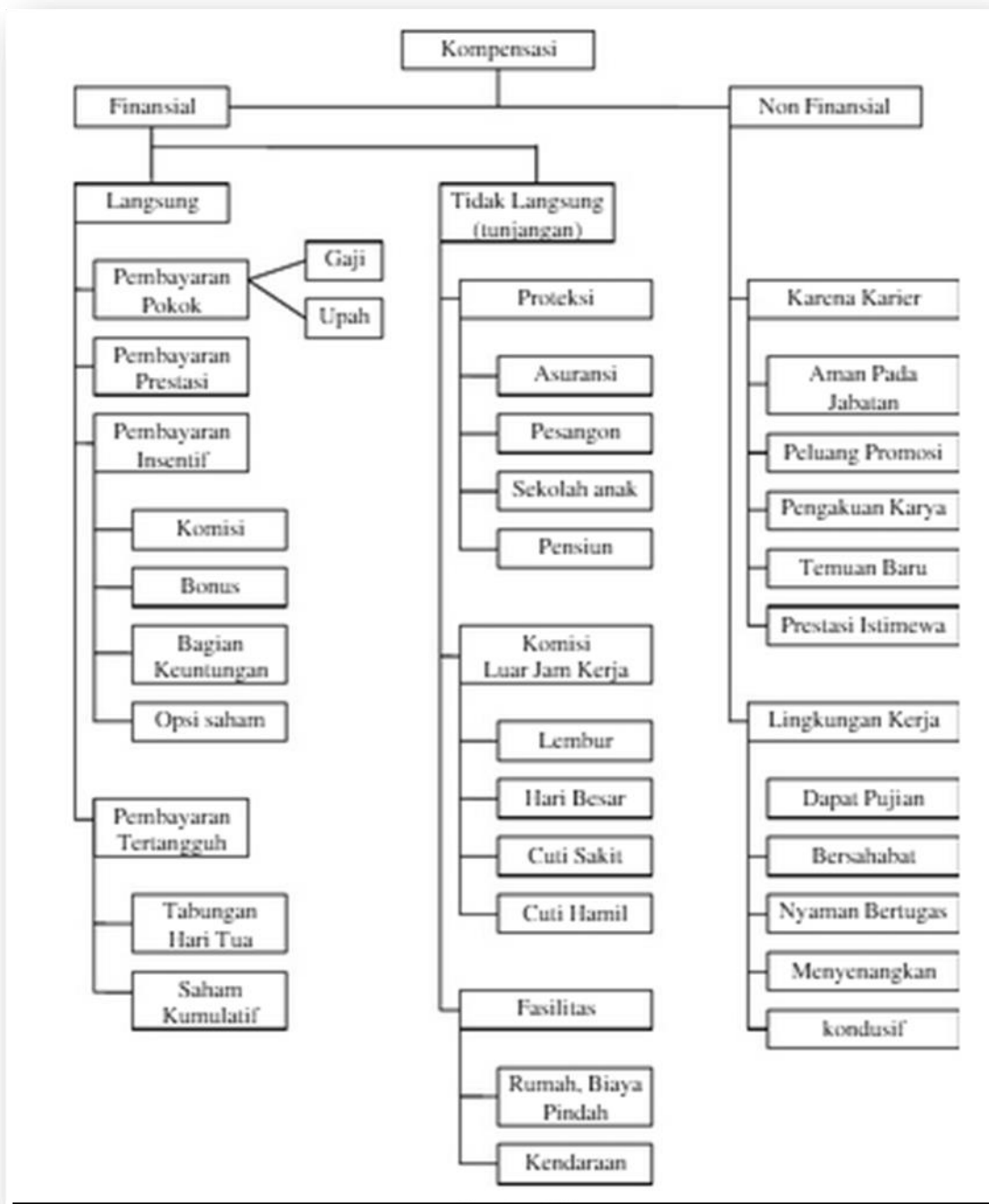
a. Kompensasi Finansial,

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas Pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dankendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial.,

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.



Gambar 1
 Jenis Kompensasi
 Sumber: Veitzhal Rivai (2004:358)

Teori lain yang menjelaskan jenis-jenis kompensasi adalah Mondy dan Noe dalam Panggabean (2004:76) mengemukakan bahwa:

1. Kompensasi langsung terdiri atas:
 - a. Gaji
 - b. Upah
 - c. Insentif
2. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Penjabaran dari kedua jenis kompensasi oleh Mondy dan Noe sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung terdiri atas:

- a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

- b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi pegawai.

- c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong pegawai bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang

tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan pegawai frustrasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Berdasarkan jenis - jenis kompensasi diatas Ada 2 jenis kompensasi, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung berupa upah, gaji, dan insentif, sedangkan yang tidak langsung berupa tunjangan dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada semua anggota organisasinya.

Bisa disimpulkan bahwa kompensasi memiliki berbagai macam bentuk-bentuk yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya dimana apabila semua diberikan oleh perusahaan sesuai dengan peraturan maka akan menambah motivasi pegawai sehingga bisa bekerja lebih baik lagi dan bertanggung jawab penuh.

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi memiliki beberapa tujuan yang sangat baik dalam organisasi dimana kompensasi tersebut dapat memotivasi dan menyemangati pegawainya dalam melaksanakan segala bentuk tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dan

disepakati dengan baik, sehingga kompensasi memiliki beberapa tujuan diantaranya menurut Hasibuan (2009:121) memberikan beberapa dari tujuan kompensasi, yaitu:

1. Ikatan Kerja Sama
2. Kepuasan Kerja
3. Pengadaan Efektif
4. Motivasi
5. Stabilitas Pegawai
6. Disiplin
7. Pengaruh Serikat Buruh
8. Pengaruh Pemerintah

Penjabaran dari kedua tujuan kompensasi oleh Hasibuan sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoisnya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan- peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan ahli lainnya yang juga menjelaskan tujuan kompensasi adalah Syofiandi (2008: 156) dimana tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk menjalin ikatan kerjasama antara pimpinan dengan pegawai
2. Untuk memberikan kepuasan kepada pegawai
3. Untuk memotivasi pegawai dalam bekerja
4. Untuk menciptakan disiplin kerja

Penjabaran dari tujuan kompensasi oleh Syofiandi sebagai berikut:

1. Untuk menjalin ikatan kerjasama antara pimpinan dengan pegawai, artinya bahwa dengan terjalannya kerjasama secara formal akan terbentuk komitmen yang jelas mengenai hak dan kewajiban yang harus dipikul masing-masing.

2. Untuk memberikan kepuasan kepada pegawai, artinya bahwa melalui kepuasan yang dirasakan para pegawai, maka pegawai akan memberikan prestasinya yang terbaik.
3. Untuk memotivasi pegawai dalam bekerja, artinya bahwa kompensasi dimaksudkan agar pegawai lebih bersemangat untuk bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya.
4. Untuk menciptakan disiplin kerja, maksudnya adalah dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Dari beberapa tujuan pemberian kompensasi diatas sudah cukup menjelaskan bahwa kompensasi memiliki arti penting dalam perusahaan agar perusahaan dapat menarik, mendorong, mempertahankan pegawai agar tetap bekerja di perusahaan tersebut agar dapat berproduktivitas dan berdisiplin tinggi sehingga kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap pegawainya, dan sebagai faktor-faktor penting dalam mendorong seorang menjadi pegawai yang sukses. Dengan demikian kompensasi mempunyai tujuan yang cukup penting dalam organisasi yaitu untuk memperlancar jalannya setiap kegiatan roda organisasi perusahaan.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Ada beberapa faktor yang sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan organisasi terhadap pegawainya, faktor-faktor tersebut merupakan alasan utama pegawai menerima pekerjaan yang diberikan organisasi/perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut para ahli diantaranya menurut Hasibuan (2009: 127), antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja
2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan
3. Serikat Buruh/Organisasi Pegawai
4. Produktifitas Kerja Pegawai
5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya
6. Biaya Hidup
7. Posisi Jabatan Pegawai
8. Pendidikan dan Pengalaman Pegawai
9. Kondisi Perekonomian Nasional
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Penjabaran dari faktor-faktor tujuan kompensasi oleh Hasibuan sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Pegawai

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktifitas Kerja Pegawai

Jika produktifitas kerja pegawai baik, layak dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenangan.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah semakin kecil.

7. Posisi Jabatan Pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi/gaji yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Pegawai

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya,

pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakan. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Ahli lain yang menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah Megginson dalam Mangkunegara (2009:84) menurutnya ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

1. Faktor Pemerintah
2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai
3. Standard Biaya Hidup Pegawai
4. Ukuran Perbandingan Upah
5. Permintaan dan Persediaan
6. Kemampuan Membayar.

Penjabaran Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara sebagai berikut:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi / angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

3. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Perlu dicatat bahwa tidak setiap perusahaan memberikan kompensasi seperti yang telah disebutkan diatas kepada pegawainya. Hal ini tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut karena disatu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan setiap pegawainya namun dilain pihak perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai pegawai tersebut. Oleh karena pihak perusahaan khususnya manajemen harus bisa mempertimbangkan setiap kompensasi ini karena kompensasi memerlukan biaya yang tidak sedikit sehingga perlu

diperhatikan secara khusus apakah pemberian kompensasi yang diberikan kepegawai bermanfaat dan tidak sampai merugikan perusahaan pastinya.

5. Indikator – Indikator dalam Kompensasi

Pada umumnya ada beberapa indikator yang menjadi dasar dalam mempengaruhi kompensasi. Indikator tersebutlah yang dijadikan sebagai parameter untuk mendorong seseorang melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Begitu besar manfaat demi kepuasan pegawai sehingga menjadi perhatian para manajemen maupun pimpinan perusahaan untuk terus berusaha memberikan dorongan bagi para pegawainya. Ada beberapa indikator dalam kompensasi diantaranya yang terdapat dalam bukunya Hasibuan (2003: 118) sebagai berikut:

- a. Gaji
Ketentuan gaji yang diberikan kepada pegawai:
 - Dibayar secara periodic
 - Mempunyai jaminan yang pasti
- b. Upah
Ketentuan upah yang diberikan kepada pegawai:
 - Berdasarkan kesepakatan
 - Diberikan kepada pegawai harian
- c. Insentif
Ketentuan upah insentif yang diberikan kepada pegawai:
 - Diberikan kepada pegawai berprestasi
 - Pendukung prinsip adil

Ahli lain yang mengemukakan indikator kompensasi adalah Simamora (2004:445) menurutnya yang menjadi indikator kompensasi adalah

- a. Upah dan gaji
- b. Insentif
- c. Tunjangan
- d. Fasilitas.

Dimana penjelasan dari indikator-indikator tersebut ada dibawah ini:

a. Upah dan gaji

Dimana upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Insentif

Dimana Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Dimana contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Dimana contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh pegawai. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Sedangkan menurut Sofyandi (2008:159-160) dimana dia mengemukakan bahwa indikator kompensasi terdiri dari:

a. Kompensasi langsung, dengan indikator:

- Gaji
- Upah
- Insentif

Dimana penjabaran dari indikator-indikator tersebut ada dibawah ini:

- Gaji

Imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, bulanan, mingguan

- Upah

Imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- Insentif

Imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

b. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*), dengan indikator:

- Tunjangan Hari Raya (THR)
- Tunjangan kesehatan

Dimana penjabaran dari indikator-indikator tersebut ada dibawah ini:

- Tunjangan Hari Raya (THR)

Tunjangan berupa uang maupun barang yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dalam rangka menyambut hari besar umat beragama dimana perusahaan memberikan setiap setahun sekali.

- Tunjangan kesehatan

Fasilitas berupa layanan kesehatan untuk pegawai dan keluarganya apabila mengalami sakit baik itu sakit biasa ataupun sakit parah yang harus segera dirawat dan diobati sehingga pegawai merasa terlindungi.

Adanya indikator kompensasi seperti gaji, upah, insentif, Tunjangan Hari Raya dan Kesehatan serta imbalan fasilitas lainnya sangat berarti dalam mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

Begitu besar manfaat kompensasi ini yang harus menjadi perhatian serius para Manajer Sumber Daya Manusia maupun pimpinan perusahaan untuk terus berusaha memenuhi semua kebutuhan bagi para pegawainya sehingga pegawai lebih loyal terhadap perusahaan serta apapun pekerjaan yang diberikan bisa terselesaikan dengan baik karena pemberian kompensasi yang sesuai dapat memotivasi pegawai dan sudah pasti memberikan keuntungan bagi perusahaan.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Disiplin ilmu budaya sebenarnya berasal dari disiplin ilmu antropologi. Sekitar tahun 1979 kata budaya seringkali dikaitkan dengan organisasi. Dia adalah Pettigrew dalam Sopiah (2008:127) dalam tulisannya di *Journal Science Quarterly* yang memuat istilah *organizational corporate culture* mendapat perhatian yang cukup luas baik dari kalangan akademisi, praktisi bisnis maupun *organization theoritist*.

Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi. Smircich dikutip Sobirin dalam Sopiah (2008:127) menyatakan bahwa ada 2 kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu yang pertama berpandangan bahwa, “*Organization is a culture*”. Sedangkan kubu yang kedua berpandangan bahwa, “*Organization has culture*”.

Disini kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya. Oleh karenanya aliran ini lebih menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Sebaliknya, aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut dimana aliran yang kedua menurut Sobirin dalam Sopiah (2008:127) lebih tepat diterapkan dalam kepentingan organisasi karena penekanan ada pada pentingnya budaya sebagai variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. Dalam hal ini seperti diungkapkan oleh Robbins (dalam Sopiah, 2008:128) mengatakan bahwa “Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya”.

Dan menurut Killman dkk dikutip Edy dalam Pasaribu (2012:8) menyatakan bahwa:

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan - keyakinan (*beliefs*), asumsi - asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Sedangkan Want dikutip Wibowo dalam Pasaribu (2012:9) mengemukakan bahwa:

Budaya Organisasi adalah sebuah system keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing dipasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa dipasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan *financial*.

Lalu pakar ahli lainnya Monde dan Noe dikutip Laksmi dalam Pasaribu (2012:9) menyatakan bahwa: “Budaya Organisasi adalah dari *shared value*, keyakinan dan

kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku”.

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan, bahwa pengertian budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut untuk membedakan antara satu organisasi dengan lainnya, seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai (*shared values*) dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

2. Karakteristik Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan sebagai strategi dibentuk dan dipengaruhi oleh beberapa variabel. Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Dimana Noe dan Mody dalam Pasaribu (2012:39) mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya suatu organisasi yaitu:

1. Faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan
2. Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global

Dimana penjelasan dari faktor-faktor tersebut ada dibawah ini:

1. Faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan seperti visi, misi, rules dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh pendahulu (*founders*), komitmen dan tindakan kongkrit para pimpinan, komitmen kelompok pemasaran, teknik dan akuntan, gaya kepemimpinan para manajer, karakteristik operasional, seperti bentuk dan aktivitas utama, otonomi dan kompleksitas perusahaan, sistem

- penghargaan, sistem komunikasi, konflik, kerjasama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses-proses administrasi perusahaan.
2. Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, tuntutan hukum dan politik, tuntutan sosial, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi karena sangat kompleksnya variabel-variabel tersebut, maka untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan karakteristik budaya perusahaan/organisasi perlu dilakukan secara hati-hati.

Sedangkan ahli lain mengenai karakteristik dijelaskan oleh Robbins (2007:595), memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi pada hasil
4. Berorientasi kepada manusia
5. Berorientasi pada tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

Dimana penjelasan dari 7 karakteristik tersebut ada dibawah ini:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana pegawai diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detil.
3. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
6. Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Berdasarkan dua uraian teori diatas disimpulkan bahwa setiap pegawai membentuk persepsi keseluruhan mengenai organisasi didasarkan pada karakteristik budaya organisasi. Ini dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada dasarnya mewakili perilaku pendahulunya yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang ada di dalam hierarki organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif, agresif, lebih spesifik lagi, budaya organisasi dan dapat berperan dalam menciptakan dan mengembangkan ikatan pribadi dengan organisasi sekaligus menyajikan pedoman sifat atau perilaku kerja sehingga mempengaruhi kinerja pegawainya untuk menjadi lebih baik lagi

3. Tipe Budaya Organisasi

Tipe budaya organisasi menentukan bagaimana sebuah organisasi atau manajemen. Budaya organisasi sendiri memiliki tipe-tipe yang dapat membantu dalam menjelaskan pengertian budaya organisasi dan tipe-tipe tersebut dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2010:30) yang mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*)
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*)
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensiv culture*)

Dimana penjelasan dari tipe budaya organisasi tersebut ada dibawah ini:

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensiv culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

Dari uraian penjelasan tipe budaya organisasi oleh wibowo disimpulkan bahwa pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dengan cara membantu dalam

memuaskan kebutuhan dan tidak menantang keamanan mereka kerja mereka sendiri sehingga akan sangat membantu dalam proses pengerjaannya dengan baik.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Secara alami budaya organisasi sukar dipahami, tidak berwujud, dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja, sehingga fungsi budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku pegawai semakin penting bagi organisasi. Dalam bukunya Siagian (2009:199) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku
2. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi
3. Penumbuhan Komitmen
4. Pemeliharaan Stabilitas Organisasional
5. Mekanisme Pengawasan

Penjabaran lima fungsi organisasi menurut pendapat Siagian sebagai berikut:

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku

Dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik menentukan yang benar dan yang salah.

2. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi

Menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi.

3. Penumbuhan Komitmen

Sebagai rasa memiliki organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.

4. Pemeliharaan Stabilitas Organisasional

Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi

5. Mekanisme Pengawasan

Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan Robbins dalam Pasaribu (2012:37) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Menentukan peran yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lain
2. Menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kepentingan individu,
3. Menjaga stabilitas sosial perusahaan,
4. Meningkatkan identitas bagi anggota perusahaan, dan
5. Memberikan pengertian dan mekanisme kontrol yang memberi pedoman bagi sikap dan perilaku

Berdasarkan pendapat ahli diatas disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pembeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya, menentukan batasan apa yang boleh dan yang tidak boleh untuk dilakukan, menumbuhkan kesadaran tentang identitas diri sebagai bagian dari anggota organisasi, adanya pengawasan bagi anggota untuk taat dan menumbuhkan komitmen serta stabilitas sosial dalam semangat untuk membangun dan mengembangkan organisasi sebagai tujuan bersama dengan memastikan bahwa semua pegawai diarahkan kearah yang sama.dan pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada beberapa faktor yang sangat mempengaruhi budaya organisasi perusahaan terhadap pegawainya, faktor-faktor tersebut merupakan alasan utama pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Diantaranya menurut Robbins dalam Pasaribu (2012:42), ada sepuluh faktor merupakan dasar atau karakteristik dari suatu budaya organisasi:

1. *Individual Initiative*
2. *Risk tolerance*
3. *Direction*
4. *Integration*
5. *Management Support*
6. *Control*
7. *Reward Sistem*
8. *Identify*
9. *Conflict Tolerance*
10. *Comunication Patterns*

Penjabaran dan penjelasan Robbins dalam Pasaribu (2012:42), mengenai faktor-faktor dasar dari suatu budaya yaitu:

1. *Individual Initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, kemandirian dan kesempatan yang dimiliki individu untuk menggunakan inisiatifnya dalam perusahaan/organisasi.
2. *Risk tolerance*, yaitu seberapa jauh tingkat resiko yang boleh atau mungkin diambil oleh anggota-anggota dalam perusahaan/organisasi.
3. *Direction*, yaitu seberapa jauh perusahaan memberikan penjelasan terhadap tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.
4. *Integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit kerja dalam perusahaan didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.

5. *Management Support*, yaitu sejauh mana manajer-manajer dalam perusahaan memberikan pengarahan, dukungan, dan berkomunikasi dengan bawahannya.
6. *Control*, yaitu sejumlah aturan, kebijaksanaan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku pegawai.
7. *Identify*, yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi diri pada perusahaan/organisasi.
8. *Reward System*, yaitu bagaimana tingkat penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pegawai.
9. *Conflict Tolerance*, yaitu tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam perusahaan/organisasi.
10. *Comunication Patterns*, yaitu sejauh mana komunikasi dalam perusahaan dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.

Sedangkan dari ahli lain seperti Tosi, Rizzo, Carrol dalam Munandar (2001:264),

budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat
3. Faktor-faktor yang spesifik dari

Penjabaran dan penjelasan Tosi, Rizzo, Carrol dalam Munandar yaitu

1. Pengaruh umum dari luar yang luas yaitu mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat yaitu keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi yaitu organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Dari faktor-faktor diatas disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya pada Robbins lebih menekankan kepada 10 hal yaitu inisiatif, resiko, penjelasan, sistem yang terorganisir, dukungan, pengawasan langsung, mengidentifikasi diri, penghargaan, toleransi terhadap konflik dan komunikasi sedangkan pada Tosi, Rizzo, Carrol menekankan pada 3 hal yaitu pengaruh umum dari luar yang luas, pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat dan faktor-faktor yang spesifik dari organisasi dimana ketiga hal tersebut lebih mengutamakan pengendalian, keyakinan dan nilai yang dominan, serta interaksi baik itu dalam ataupun luar organisasi.

6. Indikator Budaya Organisasi

Pada umumnya ada beberapa indikator yang menjadi dasar dalam mempengaruhi budaya organisasi. Indikator tersebutlah yang dijadikan sebagai parameter untuk mendorong seseorang melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Begitu besar manfaat demi kelangsungan perusahaan / organisasi sehingga menjadi nilai tersendiri bagi. Dalam bukunya Wirawan (2005:55) mengemukakan Indikator-indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Norma
2. Pelaksanaan Nilai-Nilai
3. Kepercayaan dan Filsafat
4. Pelaksanaan Kode Etik
5. Pelaksanaan Seremoni
6. Sejarah Organisasi

Penjabaran dan penjelasan indikator budaya organisasi yaitu:

1. Pelaksanaan Norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan oleh waktu yang lama oleh pendiri dan anggota norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan Nilai-Nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman dan kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersiap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan. Nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, Integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. Kepercayaan dan Filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral

organisasi atau kode etik organisasi, misal kepercayaan bahwa pemberian Upah Minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu, misalnya Perusahaan mempunyai pendapat berbeda mengenai esensi Sumber Daya Manusia, sejumlah perusahaan menganggap SDM merupakan bagian dari alat produksi oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

4. Pelaksanaan Kode Etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari suatu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi. Perilaku setiap anggota organisasi harus etis, yaitu perilaku yang dianggap baik dan benar dalam kaitan kode etik organisasi, sedangkan perilaku yang tidak etis adalah perilaku yang salah dan buruk dalam kaitan kode etik organisasi.

5. Pelaksanaan Seremoni

Seremoni merupakan perayaan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemuja budaya yang meningkatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah Organisasi

Budaya Organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan Produk dari sejarah organisasi, budaya

organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi. Pada organisasi yang sudah mapan, perkembangan organisasi di formasikan dalam bentuk sejarah organisasi yang diingat dan di Informasikan kepada seluruh anggota organisasi dalam bentuk sejarah organisasi.

Ahli lainnya seperti Luthans dalam Sopiah (2008: 129) mengemukakan karakteristik yang menjadikannya sebagai indikator budaya organisasi meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku
2. Norma
3. Nilai-nilai dominan
4. Filosofi
5. Peraturan-peraturan
6. Iklim organisasi

Kemudian dijabarkan kembali oleh Luthans dalam Sopiah (2008: 129) yaitu:

1. Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi,

2. Norma

Merupakan standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu yang dikenal luas sebagai norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.

3. Nilai-nilai dominan,

Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi.

4. Filosofi

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai oleh pegawai dan pelanggan.

5. Peraturan-peraturan

Adalah aturan tegas dari organisasi pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.

6. Iklim organisasi

Adalah keseluruhan perasaan meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi

Dari kedua indikator tersebut disimpulkan bahwa terdapat kesamaan indikator dimana terdapatnya norma-norma (aturan perilaku), kode etik (peraturan), filosofi (kepercayaan), iklim organisasi termasuk didalamnya pelaksanaan seremoni dan sejarah organisasi. Sehingga sesuai pada budaya organisasi pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung baru, peneliti mengadopsi indikator keduanya. Hal ini dikarenakan keduanya memiliki fenomena yang hampir sesuai dengan objek penelitian.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dalam bukunya Sutrisno (2011: 213) mengemukakan “Faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah”.

Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan didefiniskan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kata kunci penting dalam mendefinisikan kepemimpinan adalah pemimpin, dimana Wirawan (2013: 9) mendefinisikan “Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya mempengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung”.

Tidak semua pemimpin dikenal langsung oleh para pengikutnya misalnya para penganut agama tertentu, pegawai perusahaan multi nasional dan yang lainnya, mereka belum pernah bertemu secara langsung dan mengenalnya melalui perintah dan media komunikasi. Pernyataan diatas sesuai dengan Sutrisno (2011: 213), yang mengatakan

“Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang di harapkan”.

Mengingat dalam hal ini yang digerakkan pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai akal dan perasaan yang mempunyai beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat di pandang mudah. Oleh karena itu kita harus mempelajari tentang gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Teori tentang pengertian gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (dalam Wirawan, 2013:352) yaitu

Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang menunjukkan seseorang ketika mencoba untuk mempengaruhi kegiatan lain seperti yang dirasakan oleh orang-orang lain. ini mungkin sangat berbeda dari persepsi pemimpin perilaku kepemimpinan, yang kita akan mendefinisikan sebagai persepsi diri bukan gaya.

Teori gaya kepemimpinan yang disimpulkan oleh Wirawan (2013: 352) mengemukakan *situational leadership theory* yang berpendapat bahwa “Gaya kepemimpinan seseorang - jadi bukan hanya pemimpin - adalah pola perilaku yang di *exhibit* ketika mencoba mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang tersebut”.

Hal itu berbeda dengan persepsi diri dari pada gaya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mempengaruhi para pengikutnya. Dengan teori para ahli diatas gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis. Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan budaya sistem sosialnya. Seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya.

2. Tujuan dan Manfaat Gaya Kepemimpinan

Semua Gaya kepemimpinan sama- sama bertujuan untuk mempengaruhi pegawai, yang dimana dengan gaya kepemimpinan yang sesuai akan memperoleh manfaat dimana tujuan perusahaan akan mudah tercapai dan pegawai merasa puas. Sutrisno (2011: 216) menyebutkan

Tujuan organisasi tidak hanya sekedar tercapainya sesuai dengan yang direncanakan, tetapi juga harus terwujud suatu kegairahan kerja dan disiplin kerjayang baik dari para pegawai. Untuk terwujudnya suasana tersebut, maka pemimpin berusaha mempengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

Dari kutipan di atas kita dapat simpulkan bahwa pemimpin harus berusaha supaya dapat mempengaruhi bawahannya, disinilah peran dari gaya kepemimpinan. Dalam bukunya Wirawan (2013: 351) menjelaskan tentang tujuan dan manfaat gaya kepemimpinan “Gaya kepemimpinan ini adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Dalam penerapannya gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya”.

Dengan begitu dapat kita simpulkan gaya kepemimpinan bertujuan supaya pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya sehingga bawahannya melakukan tugasnya. Manfaat dari gaya kepemimpinan ini tidak lain untuk menghasilkan tujuan apa yang di cita-citakan perusahaan.

3. Teori Gaya Kepemimpinan Berbagi Kekuasaan

Ada banyak macam gaya kepemimpinan yang di jelaskan oleh para ahli, namun pada tesis ini kita akan membahas macam gaya kepemimpinan yang dapat kita bedakan dari besar kecilnya kekuasaan yang dimiliki pemimpin dan bawahannya. Teori gaya kepemimpinan ini adalah kesimpulan dari berbagai ahli yang dikembangkan oleh Wirawan (2013:379) asumsi dari teori berbagi kekuasaan adalah:”

1. Kekuasaan merupakan bahan mentah kepemimpinan;
2. Kepemimpinan merupakan interaksi kekuasaan;
3. Kebebasan menggunakan kekuasaan;
4. Situasi kepemimpinan”

Penjabaran tentang teori-teori di atas ada di bawah ini:

1. Kekuasaan merupakan bahan mentah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi sedangkan kekuasaan adalah potensi untuk memengaruhi. Untuk dapat memimpin seorang pemimpin harus mempunyai kekuasaan. Tanpa mempunyai kekuasaan pemimpin tidak dapat memengaruhi para pengikutnya.
2. Kepemimpinan merupakan interaksi kekuasaan. Kepemimpinan merupakan interaksi kekuasaan antara pemimpin dan pengikut. Dalam interaksi umumnya kekuasaan pemimpin lebih besar daripada kekuasaan pengikut, akan tetapi untuk jenis kekuasaan tertentu sering kekuasaan pengikut lebih besar daripada kekuasaan pemimpin. Misalnya, dalam suatu organisasi sering seorang bawahan pendidikan dan

- pengalaman kerjanya lebih tinggi dari pada atasannya. Kekuasaan personal bawahannya lebih tinggi dari pada kekuasaan personal pemimpinnya.
3. Kebebasan menggunakan kekuasaan. Dalam organisasi kebebasan pemimpin dan pengikut untuk menggunakan kekuasaan berbeda satu sama lain. Dalam suatu organisasi ada ketentuan yang memberi kebebasan kepada para pengikut untuk mempergunakan kekuasaannya tinggi misalnya, dalam organisasi DPR, para anggotanya bebas untuk menggunakan kekuasaannya sedangkan Ketua DPR hanya merupakan "*speaker*" Yang mengoordinasi proses keputusan. Di organisasi militer, kebebasan para anggotanya untuk menggunakan sangat terbatas. Komandan dapat dikatakan mempunyai kekuasaan mutlak. Di perusahaan kekuasaan para pakar unit kerja penelitian dan pengembangan mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaan keahliannya dalam menciptakan produk baru.

Kebebasan pemimpin dalam menggunakan kekuasaannya merupakan kontinum dari rendah sampai tinggi indikatornya adalah hak pemimpin untuk:

- a. Menentukan hak dan kewajiban para pengikut
- b. Menggunakan hak *prerogatifnya*
- c. Menggunakan kekuasaan posisional dan personal
- d. Menentukan pengikut mempunyai kewajiban untuk mematuhi kekuasaan pemimpin
- e. Membuat keputusan
- f. Mendelegasikan pembuatan keputusan kepada para pengikutnya
- g. Menghukum para pengikut jika tidak mematuhi pemimpin.

- h. Kekuasaan pemimpin berbanding terbalik dengan kekuasaan para pengikutnya
Kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya didefinisikan sebagai hak pengikut untuk:
- a. Melakukan inisiatif, kreatif, dan berinovasi dalam melaksanakan tugasnya.
 - b. Membuat keputusan untuk melaksanakan tugasnya.
 - c. Memperoleh delegasi kekuasaan dari pemimpinnya.
 - d. Mempunyai otonomi dalam melaksanakan tugasnya
 - e. Menolak hak *prerogatif* dan kekuasaan pemimpin jika tidak sesuai dengan peraturan dan kelayakan.
4. Situasi kepemimpinan. Kepemimpinan berlangsung dalam altar situasi kepemimpinan Yang beragam. Situasi kepemimpinan memengaruhi pola perilaku pemimpin dalam memimpin para pengikutnya. Situasi kepemimpinan misalnya keadaan darurat dan kualitas para pengikut. Jika situasi kepemimpinan darurat, dan tugas harus dilaksanakan dengan cepat dan sedang terjadi konflik, maka gaya kepemimpinan yang cocok adalah otokratik. Jika kualitas para pengikut rendah maka dipergunakan gaya kepemimpinan paternalistik.

Berdasarkan asumsi teori berbagi kekuasaan diatas Wirawan (2013: 380) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan dalam memimpin pengikutnya yaitu:

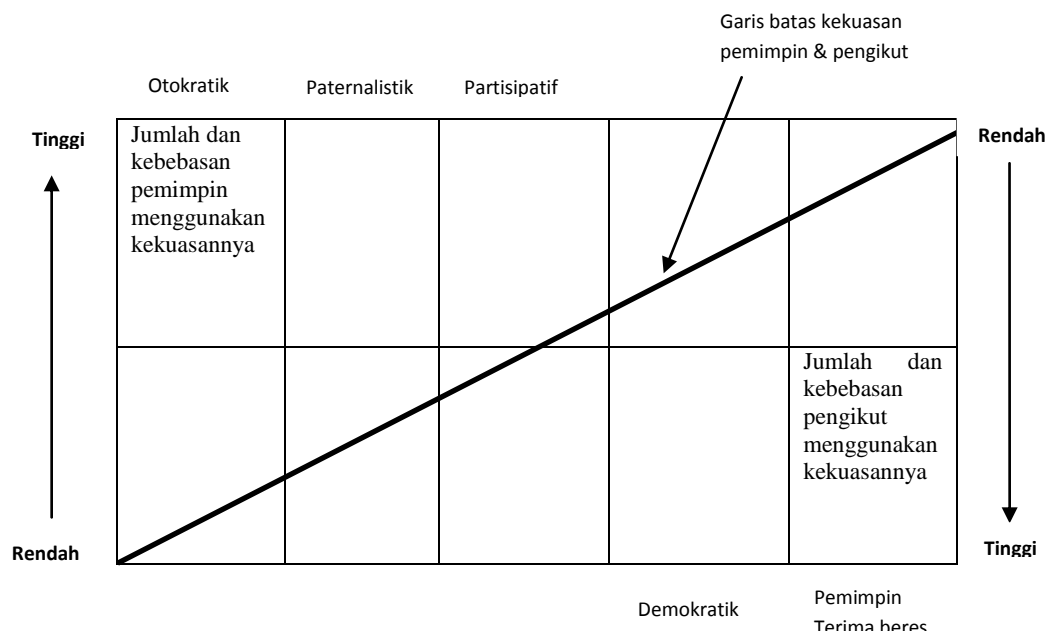
1. Gaya Kepemimpinan *Otokratik*,
2. Gaya Kepemimpinan *Paternalistik*,
3. Gaya *Kepemimpinan Partisipatif*,
4. Gaya Kepemimpinan *Demokratik* dan
5. Pemimpin terima beres *laissezfaire* atau *free rein*.

Penjabaran dan penjelasan klasifikasi gaya kepemimpinan dalam memimpin pengikutnya menurut Wirawan yaitu

1) Gaya kepemimpinan *otokratik*. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak sedangkan para pengikut tidak mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- Pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya.
- Pengikut tidak mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya.
- Semua pembuatan keputusan kebijakan dan pelaksanaan aktivitas operasional sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin.
- Visi dan misi organisasi ditentukan oleh pemimpin.
- Para pengikut hanya pelaksana keputusan.
- Pemimpin mempunyai hak prerogatif dan hak untuk memberi perintah dan para pengikut wajib melaksanakan perintah.
- Pemimpin mempunyai wewenang untuk menghukum bawahan yang tidak mematuhi perintah
- Pemimpin tidak mendelegasikan wewenangnya, penyusunan rencana, pengorganisasian aktivitas, pengalokasian sumber-sumber dan pengontrolan disentralisasi.
- Komunikasi dilakukan secara formal melalui jalur *birokrasi* dan *hierarki* dari atas ke bawah.

- Komunikasi dari bawah ke atas hanya dalam bentuk laporan pertanggung jawaban pelaksanaan aktivitas.
- Kreativitas dan inovasi para pengikut rendah
- Tidak ada upaya pemberdayaan para pengikut
- Pemimpin can do no wrong atau selalu benar.



Gambar II.1. Teori Gaya Kepemimpinan Berbagi kekuasaan
Wirawan (2013: 381)

2) Gaya kepemimpinan *paternalistik*. Dalam gaya kepemimpinan *paternalistik*, pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya tinggi.
- Kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya rendah.

- Pengikut memanggil pemimpinnya dengan predikat: bapak, ibu, romo, ki, nyi, bang, mbak *father, frater, mother*, paduka yang mulia, datuk, yang dipertuan agung, dan Sebagainya
- Visi, misi, dan Tujuan organisasi ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin.
- Pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan operasional dilakukan oleh Pemimpin dengan informasi hasil evaluasi pelaksanaan tugas bawahan yang dilakukan oleh pemimpin.
- Pengikut melaksanakan keputusan berdasarkan petunjuk atasan.
- Pemimpin menganggap para pengikutnya sebagai anak-anak yang belum dewasa dan perlu dibimbing secara terus-menerus.
- Pemimpin melaksanakan prinsip-prinsip *ing ngarso sung tulodo* (di muka member contoh panutan, teladan kepada para pengikut), *ing madyo mangun karso* (di tengah pengikut memotivasi pengikut) dan *tut wuri handayani* (di belakang memengaruhi dan mengevaluasi pengikut).
- Hubungan antara pemimpin dapat dalam bentuk mentor dan protégé.
- Komunikasi dua arah, dari atas memberikan petunjuk dan dari bawah menanyakan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan kapan melakukannya.
- Pemimpin *can do no wrong*.
- Kreativitas dan inovasi para pengikut rendah
- Pemberdayaan para pengikut rendah

- 3) Gaya kepemimpinan *partisipatif*. Gaya kepemimpinan *partisipatif* merupakan gaya yang terletak di tengah-tengah di mana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut sama besar. Pemimpin dan para pengikutnya harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun perencanaan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya. Gaya kepemimpinan ini dapat disebut sebagai Gaya Kepemimpinan Gotong Royong, pemimpin dan para pengikutnya sama-sama menggotong dan sama-sama meroyong kegiatan dan hasilnya. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah:
- Jumlah kekuasaan dan kebebasan menggunakannya pemimpin dan pengikut sama
 - Jumlah dan kebebasan menggunakan kekuasaan diatur dalam uraian tugas dan prosedur penggunaan kekuasaan.
 - Pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan aktivitas pelaksanaan kegiatan dilakukan oleh pemimpin bersama-sama dengan para pengikutnya.
 - Pemimpin menentukan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi dengan bantuan para pengikutnya.
 - Pemimpin medelegasikan sebagian tugasnya kepada para pengikutnya
 - Kreativitas dan inovasi para pengikut sedang
 - Pemberdayaan para pengikut sedang.
- 4) Gaya kepemimpinan *Demokratik*. Dalam gaya kepemimpinan *demokratik*, jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakannya para pengikut lebih besar daripada pemimpin mereka. Pemimpin tidak dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan para pengikutnya. Indikator kepemimpinan demokratik adalah sebagai berikut:

- Para pengikut mempunyai kekuasaan lebih besar daripada pemimpinnya.
 - Pembuatan keputusan mengenai visi, misi, strategi, tujuan, dan aktivitas organisasi dilakukan oleh para pengikut dibantu pemimpin.
 - Proses pembuatan keputusan dilakukan melalui musyawarah dan voting.
 - Pemimpin tidak dapat melaksanakan tugasnya tanpa bantuan pemimpin demikian juga sebaliknya.
 - Visi, misi organisasi ditentukan bersama-sama oleh pemimpin dan pengikut
 - Pemimpin dan pengikut menyusun rencana kegiatan dan dilaksanakan para pengikut di bawah koordinasi pemimpin.
 - Komunikasi berlangsung secara formal, informal, ke atas, ke bawah, dan horizontal
 - Pemberdayaan para pengikut tinggi
- 5) Gaya kepemimpinan pemimpin terima beres. Gaya kepemimpinan pemimpin terima beres disebut juga *free rein* atau *laissez faire*. Dalam gaya kepemimpinan ini bukan berarti kepemimpinan tanpa pemimpin, pemimpin tetap ada dan diperlukan akan tetapi peranannya minimal. Gaya kepemimpinan ini misalnya banyak dilakukan pada lembaga teknologi tinggi (*high-tech organization*) seperti unit *research and development* dan lembaga ruang angkasa (NASA). Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah:
- Jumlah kekuasaan dan kebebasan pemimpin untuk menggunakan rendah.
 - Jumlah kekuasaan dan kebebasan para pengikut untuk menggunakan kekuasaan tinggi

- Pemimpin bersama-sama para pengikutnya menentukan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi.
- Pembuatan keputusan diserahkan sepenuhnya kepada para pengikut di bawah pemimpin
- Para pengikut bebas melaksanakan aktivitas organisasi.
- Para pengikut mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan aktivitas organisasi kepada pemimpin.
- Para pengikut berupaya memberdayakan diri sendiri
- Kreativitas dan inovasi para pengikut sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi

Pemimpin dapat menggunakan satu atau lebih gaya ketika proses kepemimpinan terjadi misalnya, jika para pengikut merupakan orang yang berpendidikan tinggi dan mempunyai pengalaman gaya kepemimpinan *otokratik* tidak dapat diterapkan. Jika pengikut orang yang kualitasnya *biang kerok*, dan malas, pemimpin harus menerapkan Gaya Kepemimpinan *Otokratik* dan gaya kepemimpinan *Paternalistis*. Dalam situasi konflik *destruktif*, gaya kepemimpinan *otokratik* mungkin lebih tepat dipergunakan oleh pemimpin jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Dalam organisasi DPR gaya *otokratik* mungkin tidak tepat diperlakukan demikian gaya kepemimpinan pemimpin terima beres. Seorang guru yang sedang mengajar murid-muridnya mungkin lebih tepat menggunakan gaya kepemimpinan *paternalistik*. Sedangkan dalam unit penelitian dan pengembangan, mungkin dapat dipergunakan gaya kepemimpinan, Pemimpin terima beres.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu gaya kepemimpinan tentu saja ada faktor-faktor yang mempengaruhi model gaya kepemimpinan tersebut. Seperti yang dibahas Wirawan (2013: 383) “Pemimpin dapat menggunakan satu atau lebih gaya kepemimpinan tergantung pada kualitas para pengikut dan situasi lingkungan kepemimpinan ketika proses kepemimpinan terjadi”.

Dari teori di atas dapat kita lihat gaya kepemimpinan di pengaruhi oleh faktor-faktor yaitu: kualitas para pengikut dan situasi lingkungan. Dan menurut ahli lain Fiedle yang dikutip Tohardi dalam Sutrisno (2011: 224) menyebutkan dalam bukunya:

Tidak ada seorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda- beda sesuai dengan situasi yang berbeda pula.

Dengan adanya pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dimana kedua teori di atas sama menyebutkan faktor situasi. Jadi faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah situasi para pengikut/ bawahan dan situasi lingkungan kepemimpinan.

i. Situasi para pengikut,

Dengan situasi para pengikut/bawahan yang berbeda-beda akan merubah gaya kepemimpinan tersebut. Situasi para pengikut dapat disimpulkan sebagai kesiapan pengikut. Kesiapan menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wirawan, 2013: 397) adalah “Sampai seberapa besar pengikut menunjukkan kemampuan dan kemauan untuk mencapai suatu tugas khusus”.

Orang mempunyai kecenderungan berada pada kesiapan yang berbeda tergantung pada tugas yang di perintahkan untuk mereka kerjakan. Kesiapan bukan sifat personal, nilai-nilai, umur dan sebagainya. Kesiapan adalah bagaimana siap seseorang melaksanakan tugas tertentu. Wirawan (2013: 397) menjabarkan kesiapan pengikut terdiri dari dua komponen:

1. Kemampuan *abiliti* pengikut
2. Kemampuan *willingnes* pengikut

Penjabaran dan penjelasan dua komponen tersebut yaitu

1. Kemampuan *abiliti* pengikut, adalah pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dibawa oleh individu atau kelompok pengikut untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu.
 2. Kemampuan *willingnes* pengikut, yaitu sampai seberapa besar individu atau kelompok pengikut mempunyai kepercayaan diri, komitmen dan motivasi untuk melakukan suatu tugas tertentu.
- ii. Situasi lingkungan kepemimpinan,

Situasi lingkungan kepemimpinan adalah situasi dimana gaya kepemimpinan yang *mainstream* digunakan tidak dapat memperoleh hasil maksimal ataupun gagal. Dan untuk itu pemimpin harus beradaptasi dengan lingkungan kepemimpinannya, dengan cara menyesuaikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi lingkungan pemimpin yang ada saat itu karena pemimpin memiliki kepekaan dalam memprediksi apa yang akan terjadi jika dia menginginkan sesuatu hal dilakukan. Wirawan (2013: 387) menyebutkan “Sampai seberapa tinggi pemimpin dapat

memprediksi dan menentukan apa yang akan dilakukan oleh kelompok, dan keluaran apa tindakan mereka dan keputusan yang akan terjadi”.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah yang di akibatkan faktor situasi para pengikut/ bawahan dan juga faktor situasi lingkungan kepemimpinannya.

3. Indikator Yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Indikator dari gaya kepemimpinan adalah apa yang tampak dari gaya bersikap dan tindak seorang pemimpin sebagai kapasitasnya seorang pimpinan. Indikator gaya kepemimpinan lebih terlihat dari sikap dan tindakan yang ditunjukkan pemimpin saat memimpin bawahannya. Dalam Wirawan (2013: 360) indikator gaya kepemimpinan di buat dalam tujuh dimensi baru yaitu:

1. Penyelesaian konflik (*conflict solving*)
2. Inisiatif (*initiative*)
3. Penelitian (*inquiry*)
4. Advokasi (*advocacy*)
5. Kritik (*critique*)
6. Motivasi (*motivation*)
7. Pembuatan keputusan (*Decion making*)

Dibawahnya ini adalah penjabaran tujuh dimensi indikator di atas:

1. Penyelesaian konflik (*Confliet solving*). Dalam proses kepemimpinan sering terja di konflik. Konflik dapat disruptif atau destruktif atau kreatif dan konstruktif tergantung pada bagaimana memenejanya. Pemimpin yang dapat menyelesaikan konflik dengan kesepakatan bersama menghasilkan rasa hormat. Ketidakmampuan menyelesaikan konflik seeara konstruktif dan keeenderungan untuk menghindari konflik dapat menimbulkan rasa tidak hormat dan meningkatkan antagonism dan kekerasan.

2. Inisiatif (*Initiative*). Adalah upaya untuk memulai suatu aktivitas yang belum terjadi, dan menghentikan sesuatu yang sedang terjadi atau mengubah arah dan sifat upayanya. Pemimpin dapat mengambil inisiatif atau menghindari untuk mengambil inisiatif bahkan ketika orang mengharapkannya. Inisiatif adalah karakteristik dan intensitas upaya atau dorongan dan dukungan tindakan yang diambil.
3. Penelitian (*Inquiry*). Penelitian memungkinkan pemimpin memperoleh fakta dan data. Kualitas penelitian tergantung pada keermatan dan ketelitian. Pemimpin yang tidak cermat dan tidak teliti mengabaikan penelitian. Pemimpin yang ingin menepati standar terbaik menunjukkan keinginan untuk meneliti dan mempelajari aktivitas kerja.
4. Advokasi (*Advocacy*). Advokasi adalah mengambil suatu posisi, mengemukakan pendapat, sikap dan keyakinan. Orang dapat mempunyai keyakinan akan tetapi tidak mau mengambil risiko untuk menyatakannya. Mungkin juga tidak mengemukakannya karena tidak mempunyai pendapat atau keyakinan. Advokasi pemimpin terhadap posisi, pendapat dan keyakinan merupakan salah satu aspek dari gaya kepemimpinan.
5. Kritik (*Critique*). Kritik menunjukkan eksaminasi dan reksaminasi aktivitas-aktivitas. Merupakan salah satu cara untuk mengevaluasi aktivitas pencapaian tujuan. Kritik untuk belajar dari pengalaman memberikan dasar untuk bekerja lebih efektif dengan atau melalui orang lain untuk menepati tujuan. Tanpa kritik orang beroperasi seera membabi buta.

6. Motivasi (*Motivation*)

- a. Motivasi positif, yaitu keadaan yang diharapkan (*desirable situation*). Apa yang dirasa orang jika proses lancar dan menguntungkan untuk mencapai tujuannya.
- b. Motivasi negatif, yaitu keadaan yang membuat orang takut dan terancam. Apa yang dikhawatirkan jika menghadapi hambatan, keadaan kacau dan ancaman.

7) Pembuatan keputusan (*Decion making*). Dalam kepemimpinan melalui pembuatan keputusan sumber-sumber diterapkan untuk kinerja. Pembuatan keputusan terdiri dari beberapa bentuk:

- a. Pembuatan keputusan solo atau individual, di mana pemimpin merupakan pengambil keputusan tunggal tanpa dibantu orang lain.
- b. Pendelegasian tanggung jawab kepada satu atau lebih individual atau tim kerja, di mana sumber-sumber yang tersedia dipergunakan untuk membuat keputusan dan melaksanakan keputusan.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Tohardi dalam Sutrisno (2011: 222) gaya

bersikap dan bertindak akan tampak dari:

1. Cara memberi perintah
2. Cara memberikan tugas
3. Cara berkomunikasi
4. Cara membuat keputusan
5. Cara mendorong semangat bawahan
6. Cara memberikan bimbingan
7. Cara menegakkan disiplin
8. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
9. Cara meminta laporan dari bawahan
10. Cara memimpin rapat
11. Cara menegur kesalahan bawahan dan lainnya

Ahli lain menjabarkan indikator gaya kepemimpinan adalah Robbins (2003: 52)

menjadi 4 indikator, 4 indikator itu adalah sebagai berikut:

1. Mengarahkan (*Directing*), yang mana subindikatornya:
 - a. Memberikan instruksi
 - b. Mengawasi
 - c. Penilaian hasil kerja
2. Melatih (*Coaching*), dimana subindikatornya:
 - a. Menerangkan instruksi
 - b. Mengundang rapat
 - c. Memberikan bimbingan
 - d. Mendengar keluhan bawahan
3. Mendukung (*Supporting*), dimana subindikatornya:
 - a. Kejelasan memberikan instruksi
 - b. Membagi proses pembuatan keputusan
 - c. Memecahkan masalah bersama bawahan
 - d. Keterlibatan dalam pekerjaan bawahan
4. Mendelegasikan (*Delegating*), dimana subindikatornya:
 - a. Ketepatan memberikan tugas
 - b. Memberikan tanggung jawab
 - c. Kepercayaan
 - d. Mendiskusikan masalah bersama bawahan

Dari tiga teori indikator dari para ahli di atas, indikator-indikator gaya

kepemimpinan saya kelompokkan sebagai berikut:

- a. Cara mengarahkan, dimana gaya pemimpin memberikan petunjuk kepada pengikut/bawahannya.
- b. Cara melatih, dimana gaya pemimpin dalam memberi pelatihan kepada pengikut/bawahannya.
- c. Cara memberi dukungan, gaya pemimpin dalam mensupport para pengikut/bawahannya baik secara langsung maupun tidak langsung:
- d. Cara mendelegasi, gaya pemimpin dalam memberikan wewenang/ melimpahkannya terhadap para pengikutnya:

D. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Pada umumnya apabila orang mendengar perkataan disiplin, orang tersebut cenderung mendefinisikannya dalam pengertian yang sempit dan bersifat menghukum. Disiplin merupakan fungsi operatif manajemen pegawai yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi kinerja yang dicapainya. Tanpa disiplin yang baik dari pegawai, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Banyak pandangan berbeda dari para ahli mengenai disiplin. Menurut Hasibuan (2009:193) “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati peraturan dan sikap sadar akan sikap akan tugas dan tanggung jawab. Jadi, ia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugas-tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Sedangkan menurut Davis dalam Mangkunegara (2009:129) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”.

Yang diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, dengan maksud agar tenaga kerja tersebut melaksanakan tugasnya dengan tertib dan lancar dalam upaya memperteguh pedoman-pedoman organisasi perusahaan

2. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Dari pendapat para ahli diantaranya Handoko Dan Hasibuan tampak adanya usaha dari pihak manajemen untuk mendidik guna membentuk dan memperbaiki sikap dan perilaku pegawai sehingga mempunyai kesadaran untuk melakukan peraturan perusahaan. Disiplin kerja yang baik dapat ditegakkan apabila semangat pegawai itu sendiri, kerja yang baik tercermin dengan melihat absensi pegawai, ketepatan waktu kerja, dan terpenuhinya kebutuhan mereka. Dari uraian pengertian diatas diambil kesimpulan tujuan dan manfaat dari disiplin kerja diantaranya:

1. Mendorong para pegawai untuk mentaati pelaksanaan dan peraturan-peraturan kepegawaian dan organisasi .
2. Memanfaatkan penggunaan prasarana dan sarana barang dan jasa secara optimal.
3. Meningkatkan produktivitas kerja yang disebabkan oleh penggunaan input yang efisien sehingga dapat meningkatkan output.
4. Mendorong pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Dalam setiap organisasi memiliki disiplin kerja yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan di organisasi itu sendiri. Agar tujuan tersebut dapat dicapai maka perusahaan perlu mengadakan pendisiplinan sering diartikan macam-macam. Ada yang menganggap bahwa disiplin berbentuk hukuman, ada juga yang berpendapat disiplin adalah suatu kondisi dimana pegawai berperilaku sesuai dengan peraturan perusahaan.

Untuk itu dengan adanya kedisiplinan dalam bekerja dapat ditarik kesimpulan bahwa para tenaga kerja akan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya serta melaksanakan perintah manajemen sehingga menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang sesuai visi dan misinya serta budaya organisasi

3. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Jenis-jenis disiplin kerja dapat dilihat dari cara untuk melaksanakan dan untuk terus terlaksana. Tingkat disiplin kerja menurut Davis dalam Mangkunegara (2001:129) dapat dibedakan dengan 2 (dua) bentuk cara, yaitu:

1. Disiplin Preventip (*Preventive Discipline*)
2. Disiplin Korektip (*Corrective Discipline*)

Dimana penjabaran tingkat disiplin kerja Prabu ada di bawah ini:

1. Disiplin Preventip (Preventive Discipline)

Disiplin Preventip merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai bedisiplin diri. Dengan

cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin *preventif*. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu system yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian system yang ada dalam organisasi. Jika system organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*)

Disiplin Korektif merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2001:129) mengemukakan bahwa:

Corrective discipline requires attention to do process, which means that procedures show concern for the rights or the employee involved. Major requirements for due process include the following: 1) A presumption of innocence until reasonable proof of an employee's role in an offense is presented; 2) The right to be heard in some cases to be

represented by another person; 3) Discipline that is reasonable in relation to the offense involved.

Davis berpendapat bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya. Artinya bahwa prosedur harus menunjukan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran.

Dari penjelasan bahwa prosedur harus menunjukan pegawai yang bersangkutan apakah benar-benar terlibat, bersalah atau tidak sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran dan hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain sehingga dapat dipertimbangkan hubungannya dengan keterlibatannya sebagai pelanggaran.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada pada sisi organisasinya dan kesadaran diri pegawai. Dimana faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja itu menurut Saydam (2005:291) sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan/organisasi.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- d. Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan.
- e. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Penjabaran dari penjelasan diatas menurut saya yaitu

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Dimana apabila pemberian kompensasi sesuai dengan harapan pegawai akan bekerja dengan maksimal dan bertanggung jawab penuh dengan pekerjaannya, namun bisa sebaliknya apabila tidak sesuai harapan

- b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan/organisasi.

Ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin merupakan panutan setiap bawahannya sehingga disini pemimpin diminta untuk dapat bijaksana dalam segala hal.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Disini dimaksudkan bahwa aturan-aturan yang ditetapkan perusahaan harus dipatuhi dan dijadikan sebagai pedoman hidup sehingga pelanggaran-pelanggaran tersebut dapat diminimalisir

- d. Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan.

Maksudnya bahwa kebijaksanaan pemimpin juga sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan apapun itu karena pemimpinlah yang berhak dan harus berani dalam melakukan intruksi terhadap bawahannya untuk dipatuhi

- e. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

Merupakan hal penting dimana dengan adanya pengawasan apakah itu pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan maupun pengawasan yang dilakukan bawahan terhadap atasan sehingga terjadi *dual control* yang baik

- f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

Ini merupakan salah satu yang membuat bawahan akan terus setia kepada perusahaan karena memiliki pemimpin yang mengerti akan suara dan harapan bawahannya

- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Maksudnya bahwa membuat suatu kreasi yang menjadikan suatu keharusan untuk menegakkan disiplin diperusahaan

Dari penjelasan tersebut diatas menunjukkan banyaknya faktor-faktor yang menjadi penyebab tidak disiplinnya pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehingga ini harus menjadi perhatian khusus terutama pihak manajemen perusahaan.

5. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, menurut Hasibuan (2009:194) mengatakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Dimana penjabaran dari teori indikator disiplin kerja sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan pegawai

menjadi rendah. Pegawai sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan pegawai perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi hukuman

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

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan pegawai perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua pegawainya. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada

perusahaan. Jadi, kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik

Berdasarkan indikator tersebut maka perusahaan akan mencoba untuk melakukan yang terbaik untuk setiap anggotanya tanpa membedakan antara satu dengan yang lain sehingga tercipta disiplin kerja yang optimal.

E. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Disiplin Kerja

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Sedangkan menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2014:289) mendefenisikan “Kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai ukuran atas kontribusinya kepada organisasi”.

Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2006:118) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada pegawai”.

Maristina Ayu (2012) melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kompensasi Terhadap disiplin kerja pegawai PT.Rizka Tama Line di Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis salah satu bentuk perhatian yang dapat diberikan perusahaan kepada pegawai dalam mensejahterakan pegawainya dengan pemberian

kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan unsur yang dapat digunakan untuk memotivasi pegawai. Selain itu, kompensasi atau balas jasa dapat berperan penting dalam menciptakan disiplin kerja pegawai, artinya, semakin besar balas jasa yang diberikan kepada pegawai, maka semakin baik pula kedisiplinan pegawai tersebut. Adanya disiplin yang baik dalam perusahaan merupakan salah satu kunci suksesnya sebuah perusahaan. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikansi secara langsung kompensasi finansial maupun non finansial terhadap disiplin kerja.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Menurut Killman dkk dikutip Edy dalam Pasaribu (2012:8) menyatakan bahwa:

Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Dalam jurnal Siti Mahmudah (2010) melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin kerja pada BMT Jaringan Muamalat Center Indonesia Daerah Istimewa Jogja”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adakah pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada BMT Jaringan Muamalat Center

Indonesia Daerah Istimewa Jogja . Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah disiplin kerja yang mengalami kenaikan dan penurunan (fluktuatif).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Saran yang diajukan bagi organisasi/instansi adalah dengan memperkuat budaya organisasi, salah satunya yaitu dengan meningkatkan dimensi orientasi hasil.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Gaya kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Pengertian gaya kepemimpinan oleh Robbins dalam Sopiah (2008:128) mengatakan bahwa “Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya”.

Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

Aries Susanty dkk (2012) melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap disiplin kerja pegawai (Studi Pada PT. PLN (persero) APD Semarang”.

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai dimana pemimpin mampu menjadi inspirasi

dalam bekerja dan menentukan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin mampu menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat serta menanamkan rasa memiliki organisasi yang kuat kepada pegawainya.

4. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Banyak pandangan berbeda dari para ahli mengenai disiplin. Menurut Hasibuan (2009:193) “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati peraturan dan sikap sadar akan sikap akan tugas dan tanggung jawab. Jadi, ia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugas-tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun.

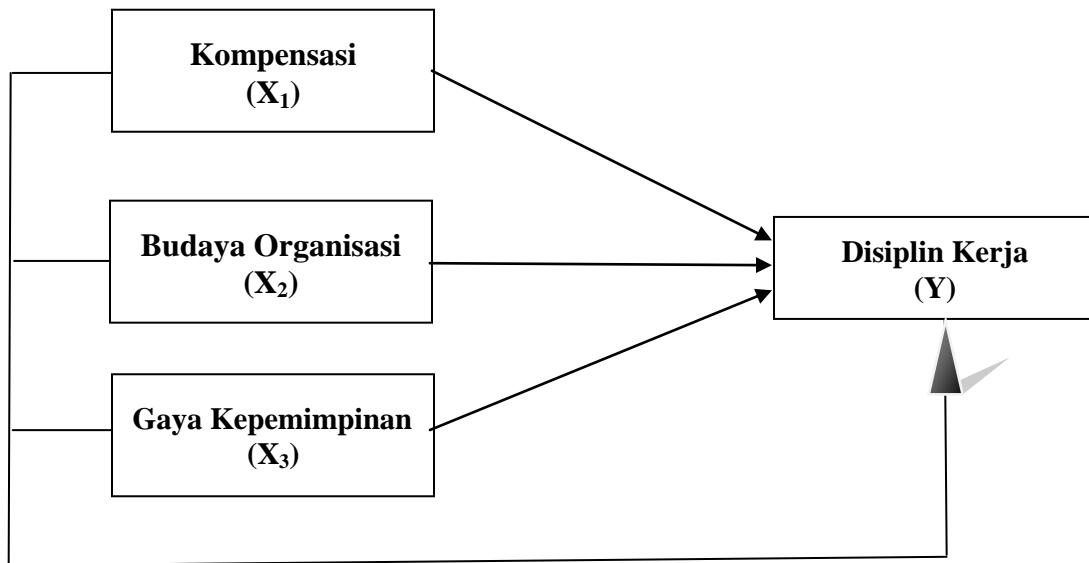
Hasil penelitian Keke T. Aritonang, M.Pd (2005), Dimana penelitian ini menjelaskan kompensasi kerja disiplin kerja guru, dalam hubungannya dengan kinerja guru di SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta. Penelitian dengan metode survey dan teknik korelasional ini dilakukan terhadap guru-guru di delapan SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta, dengan sampel 60 responden yang dipilih secara acak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima dalam arti bahwa terdapat hubungan positif antara kedua variable bebas dengan variable terikat baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama

Messa Media Gusti (2012) dalam jurnalnya mengenai “Pengaruh kedisiplinan, motivasi kerja, dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru smkn 1 purworejo pasca sertifikasi”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kedisiplinan, motivasi kerja, dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMKN 1 Purworejo pasca sertifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja, dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru di SMKN 1 Purworejo pasca sertifikasi.

I Dewa Made Arik Permana Putra dan Anak Agung Ayu Sriathi (2014). Melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Maka Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan, terhadap Disiplin Kerja dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini :



Gambar: II.3. Paradigma Penelitian

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan proporsi, kondisi atau prinsip untuk sementara waktu dianggap benar dan barang kali tanpa keyakinan, agar bisa ditarik untuk konsekuensi yang logis dan dengan cara ini kemudian diadakan pengujian tentang kebenarannya dengan mempergunakan data empiris hasil penelitian.

Berdasarkan kerangka konseptual yang dikembangkan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru .
2. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru

3. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru
4. Adanya pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap disiplin kerja pegawai di perusahaan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan jenis penelitian study kasus yang didukung dengan survey. Penelitian ini bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain sedangkan penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau hubungan dengan variabel yang lain.

Adapun sifat penelitian adalah deskriptif *explanatory*. Penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungannya antara satu variabel dengan yang lain. Penelitian ini berdasarkan fakta di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, menspesifikasi kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Adapun variabelnya yaitu: Disiplin Kerja (Y), Kompensasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3). Variabel penelitian dan indikator pada penelitian ini dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel III.1 Operasionalisasi variabel

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Kompensasi (X1)	Gaji	1. Dibayar secara periodic 2. Mempunyai jaminan yang pasti
	Insentif	1. Diberikan bila target berhasil diluar gaji pokok 2. Bonus pertahun
	Tunjangan	1. Tunjangan Hari Raya
	Fasilitas	1. Kesehatan 2. Kendaraan 3. Tempat Tinggal
Budaya Organisasi (X2)	Norma-Norma	1. Mengatur setiap prilaku pegawai
	Nilai-Nilai Dominan	1. Tingginya kualitas produk 2. Rendahnya tingkat absensi 3. Tingginya produktivitas dan efisiensi.
	Kepercayaan	1. Upah Minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak
	Filosofi	1. Kebijakan yang dipercaya organisasi disukai oleh pegawai
	Kode Etik	1. Pedoman prilaku baik
	Seremoni	1. Memperkuat nilainilai budaya
	Sejarah Organisasi	1. Lahir, berkembang dan berubah mapan
	Aturan-aturan perilaku	1. Bahasa, terminologi dan ritual
	Iklm organisasi	1. Suasana yang baik sesama anggota dan bukan anggota
Gaya Kepemimpinan (X3)	Mengarahkan (<i>Directing</i>)	1. Memberikan instruksi 2. Mengawasi dalam pelaksanaan pekerjaan 3. Penilaian hasil kerja
	Melatih (<i>Coaching</i>)	1. Menerangkan instruksi 2. Mengundang rapat 3. Memberikan bimbingan 4. Mendengarkan keluhan bawahan
	Mendukung (<i>Supporting</i>)	1. Kejelasan memberi instruksi 2. Membagi proses pembuatan keputusan 3. Memecahkan masalah bersama bawahan 4. Keterlibatan dalam pekerjaan bawahan
	Mendelegasikan (<i>Delegating</i>)	1. Kesiadaan memberikan tanggung jawab kepada bawahan 2. Kebijaksanaan pimpinan saat melaksanakan dan membuat keputusan

		3. Mendiskusikan masalah bersama bawahan
		4. Ketepatan memberikan tugas
		5. Kepercayaan
Disiplin Kerja (Y)	Tujuan dan Kemampuan	1. Harus jelas 2. Sesuai kemampuan
	Teladan Pimpinan	1. Baik dan Bijaksana 2. Memahami bawahan
	Balas Jasa	1. Gaji 2. Kesejahteraan
	Keadilan	1. Pengakuan yang sama
	Waskat	1. Pengawasan
	Sanksi Hukuman	1. Tidak mengulangi kesalahan
	Ketegasan	1. Berani
	Hubungan Kemanusiaan	1. Saling tolong menolong 2. Saling berbagi

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru yang beralamat Jl Brigjen Katamsno No 717 Medan Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Peneliti akan melakukan penulisan tesis mulai Februari 2015 sampai dengan Maret 2016. Jadwal penelitian terlampir.

Tabel III-2 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan / Tahun																					
		Feb. 2015			Mar. 2015			Apr. 2015			Mei. 2015			Jun. 2015			Ags. 2015 s/d Feb.2016			Mar. 2016			
1	Pra Riset/Riset Awal	■	■	■																			
2	Pengajuan Judul		■	■	■																		
3	Pembuatan Proposal			■	■	■																	
4	Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■													
5	Seminar proposal								■														
6	Pengumpulan data									■	■	■	■										
7	Pengolahan data												■	■									
8	Bimbingan Tesis														■	■	■	■	■	■	■		
9	Seminar Hasil																					■	

D. Populasi dan Sampel

Azuar Juliandi dan Irfan (2014:50) mengatakan bahwa “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian, sedangkan sampel adalah wakil-wakil dari populasi”.

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru yang berjumlah 135 orang karyawan. Untuk menentukan sampel digunakan pendekatan mengingat besarnya jumlah populasi, maka peneliti menentukan jumlah sampel dengan rumus Slovin (Umar, 2002) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat di tolerir, misalnya 5% atau 0,05.

Dengan rumus di atas di peroleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{135}{1 + 135 (0,05)^2} = 101$$

Dari rumus di atas diperoleh jumlah sampel 101 orang karyawan. Sampel yang diteliti adalah karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

E. Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber data

Data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari penelitian lapangan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui kuosioner atau angket yang disebarkan kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sample oleh peneliti.

F. Uji Instrumen

Suatu instrument disebut berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan pemakaiannya apabila sudah terbukti validitas dan reliabilitasnya. Menurut Sugiono (2008:363) validitas adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Reliabilitas berkenan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas angket, maka perlu menggunakan alat ukur berikut ini:

1. Uji Validitas

Dalam pengujian ini, uji validitas yang digunakan oleh penulis untuk menguji apakah instrumen yang dipakai cukup layak digunakan sehingga menghasilkan data yang akurat sesuai tujuan pengukuran. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat- tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Umar (2010: 52), uji validitas digunakan untuk mengetahui sah/valid tidak suatu kuisisioner, suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

Jika nilai korelasi yang diperoleh adalah positif, kemungkinan butir yang diuji tersebut adalah valid. namun walaupun positif perlu nilai korelasi tersebut signifikan atau tidak. Rumusnya sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Nilai koefisien korelasi

X : Skor butir

Y : Skor total

N : Jumlah responden

ΣX^2 : Jumlah kuadrat nilai X

ΣY^2 : Jumlah kuadrat nilai Y

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika r hitung $>$ r tabel (dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- 2) Jika r hitung $<$ r tabel (dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Tabel III.3 Validitas Data Variabel Bebas X_1 (Kompensasi)

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.542	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0.733	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0.794	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0.803	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0.963	0,361	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas data pada variabel kompensasi (X_1) yang terlihat pada Tabel III.3, maka seluruh pernyataan adalah valid dimana nilai r hitung (*corrected item total correlation*) seluruhnya bernilai lebih besar dari nilai r tabel 0,361.

Tabel III.4 Validitas Data Variabel Bebas X_2 (Budaya Organisasi)

Item-Total Statistics

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
pertanyaan 1	0.630	0,361	Valid
pertanyaan 2	0.751	0,361	Valid
pertanyaan 3	0.932	0,361	Valid
pertanyaan 4	0.785	0,361	Valid
pertanyaan 5	0.932	0,361	Valid
pertanyaan 6	0.932	0,361	Valid
pertanyaan 7	0.799	0,361	Valid
pertanyaan 8	0.943	0,361	Valid
pertanyaan 9	0.804	0,361	Valid
pertanyaan 10	0.737	0,361	Valid
pertanyaan 11	0.738	0,361	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas data pada variabel budaya organisasi (X_2) yang terlihat pada Tabel III.4, maka seluruh pernyataan adalah valid dimana nilai r hitung (*corrected item total correlation*) seluruhnya bernilai lebih besar dari nilai r tabel 0,361.

Tabel III.5 Validitas Data Variabel Bebas X_3 (Gaya Kepemimpinan)

Item-Total Statistics

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
pertanyaan 1	0.695	0,361	Valid
pertanyaan 2	0.748	0,361	Valid
pertanyaan 3	0.880	0,361	Valid
pertanyaan 4	0.788	0,361	Valid
pertanyaan 5	0.937	0,361	Valid
pertanyaan 6	0.856	0,361	Valid
pertanyaan 7	0.856	0,361	Valid
pertanyaan 8	0.937	0,361	Valid
pertanyaan 9	0.695	0,361	Valid
pertanyaan 10	0.748	0,361	Valid
pertanyaan 11	0.880	0,361	Valid
pertanyaan 12	0.788	0,361	Valid
pertanyaan 13	0.824	0,361	Valid
pertanyaan 14	0.712	0,361	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas data pada variable gaya kepemimpinan (X_3) yang terlihat pada Tabel III.5, maka seluruh pernyataan adalah valid dimana nilai r hitung (*corrected item total correlation*) seluruhnya bernilai lebih besar dari nilai r tabel 0,361.

Tabel III.6 Validitas Data Variabel Bebas Y (Disiplin Kerja)

Item-Total Statistics

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.766	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0.691	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0.818	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0.712	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0.879	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0.817	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0.766	0.361	Valid
Pertanyaan 8	0.879	0,361	Valid
Pertanyaan 9	0.766	0.361	Valid

Setelah dilakukan pengujian validitas data pada variabel Disiplin Kerja (Y) yang terlihat pada Tabel III.6, maka seluruh pernyataan adalah valid dimana nilai r hitung (*corrected item total correlation*) seluruhnya bernilai lebih besar dari nilai r tabel 0,361.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2010: 54), reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu daftar pertanyaan angket yang merupakan indikator dari variabel-variabel yang diteliti. Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Tes ini digunakan atau dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu variabel dikatakan *reliable* (layak) digunakan untuk penelitian. Pengukuran dilakukan dengan cara *One Shot*.

Rumusnya adalah:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r = Koefisien reliabilitas

K = Jumlah butir pertanyaan

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

σ_1^2 = Varians skor total

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika alpha atau r hitung 0,8-1,0 = reliabilitas baik
- 2) Jika alpha atau r hitung 0,6-0,799 = reliabilitas diterima
- 3) Jika alpha atau r hitung < 0,6 = reliabilitas kurang baik

Suatu variabel dikatakan *reliabel* apabila nilai *cronbach alpha* > 0,60

Tabel III.7
Reliabilitas Data Variabel X₁
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	8

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,952 berada pada kriteria jika alpha atau r hitung 0,8-1,0 yang berarti reliabilitas baik.

Tabel III.8
Reliabilitas Data Variabel X₂
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	11

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,960 berada pada kriteria jika alpha atau r hitung 0,8-1,0 yang berarti reliabilitas baik.

Tabel III.9 Reliabilitas Data Variabel X₃
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	14

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,966 berada pada kriteria jika alpha atau r hitung 0,8-1,0 yang berarti reliabilitas baik.

Tabel III.10 Reliabilitas Data Variabel Y
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	9

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* 0,943 berada pada kriteria jika alpha atau r hitung 0,8-1,0 yang berarti reliabilitas baik.

G. Teknik Analisa Data

1. Statistik Deskriptif

Untuk mendeskripsikan data setiap variabel, digunakan statistik deskriptif. Menurut Sugiono (2012: 206) "Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi".

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda diperlukan guna mengetahui koefisien koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis.

Adapun bentuk umum persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

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

Dimana:

Y = Disiplin Kerja

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X₁ = Kompensasi

X₂ = Budaya Organisasi

X₃ = Gaya Kepemimpinan

e = Disturbance error (variabel pengganggu)

Sebelum melakukan penggunaan model regresi linier berganda, terlebih dahulu harus dilakukan uji asumsi klasik. Hal ini untuk memastikan apakah regresi berganda dapat digunakan atau tidak. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji regresi linier berganda dapat digunakan. Regresi linier berganda dapat disebut baik, apabila telah memenuhi normalitas data dan terbebas dari asumsi klasik yaitu: multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

Adapun uji asumsi klasik meliputi:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk menguji Normalitas data dapat menggunakan 2 (dua) cara yaitu:

1) Uji P-Plot.

Uji normalitas dapat dilihat dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *P-P Plot of Regression Standardized Residual* melalui SPSS, dimana:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji *kolmogorof smirnov* test.

Uji dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak.

- a. Jika nilai Asymp sig > 0.5 Maka data Berdistribusi normal
- b. Jika nilai Asymp sig < 0,5 Maka data tidak normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji *Multikolinieritas* bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. *Multikolinieritas* terjadi jika ada hubungan linear yang sempurna atau hampir sempurna antara beberapa atau semua variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas.

Menurut Umar (2010: 80), untuk menguji adanya *multikolinieritas* dapat dilakukan dengan menganalisis korelasi antar variabel dan perhitungan nilai *tolerance* serta *variance inflation faktor (VIF)*.

Kriteria pengujian adalah:

- 1) Besarnya *Tolerance value* $< 0,10$ atau $VIF > 10$: terjadi *multikolinieritas*
- 2) Besarnya *Tolerance value* $> 0,10$ atau $VIF < 10$: tidak terjadi *multikolinieritas*.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji *heteroskedastisitas* bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homoskedastisitas* dan jika berbeda disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

Menurut Umar (2010:82), untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antar SRESID dan ZPRED.

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur lebih gelombang menyebar kemudian menyempit maka grafik mengindikasikan telah terjadi *Heteroskedastisitas*.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik–titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi *Heteroskedastisitas*.

2. Uji Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Menurut Sugiyono (2008: 183), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha = 5\%$). Rumusnya adalah:

$$t = \frac{r_{xy} \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - (r_{xy})^2}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Korelasi xy yang ditemukan

n = Jumlah sampel

t = hasil uji tingkat signifikansi

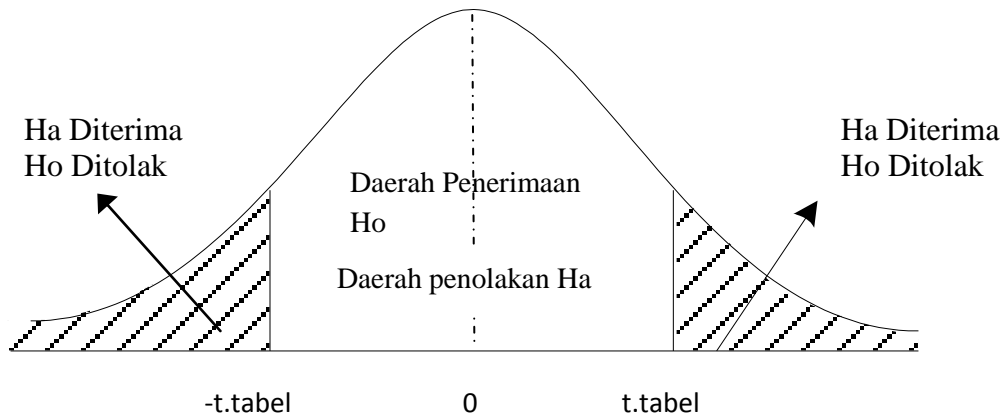
Kriteria pengujian adalah:

H_0 : $b_i = 0$, artinya variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

H_a : $b_i \neq 0$, artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan

terhadap variabel dependen.

Untuk menggambarkan daerah penerimaan dan penolakan terhadap sebuah hipotesis dapat dilihat pada gambar III.1



Gambar III.1 Kurva Uji t-statistik

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- 1) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

b. Uji F (Simultan)

Menurut Sugiono (2008: 190), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ($\alpha=5\%$).

Rumusnya:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R_2)/(n-k-1)}$$

Dimana:

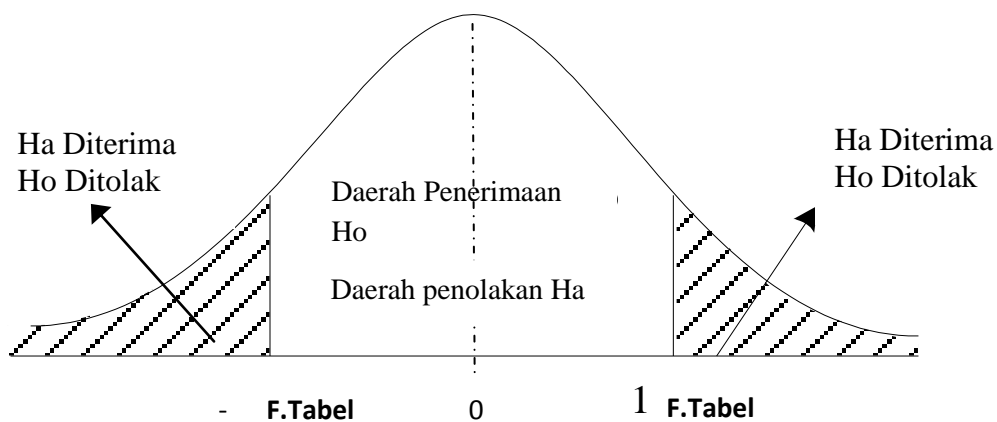
R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel

n = Jumlah anggota sampel

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, artinya variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) $H_a: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, artinya variabel independen secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.



Gambar III.2 Uji F (simultan)

Apabila H_0 ditolak, berarti bahwa variabel-variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel (Y). Daerah pengujian F- test terlihat pada gambar III.2.

Kriteria pengambilan keputusan hipotesis adalah:

- 1) Jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- 2) Jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap dependen. Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) besar terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika R^2 semakin (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

Rumusny adalah:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Dimana:

KD = Koefisien Determinasi

R = Nilai korelasi ganda

100% = Persentase kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Tempat Penelitian

a. Gambaran Umum PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

PT Bank Syariah Mandiri (BSM) hadir dan tampil dengan harmonisasi idealisme usaha dengan nilai-nilai spiritual. Bank Syariah Mandiri (BSM) tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan keduanya, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmonisasi idealisme usaha dan nilai-nilai spiritual inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. Tonggak Sejarah PT Bank Syariah Mandiri 1. 1955 Pendirian PT Bank Industri Nasional (PT BINA) 2. 1967 PT BINA berubah nama menjadi PT Bank Maritim Indonesia 3. 1973 PT Bank Maritim Indonesia berubah nama menjadi PT Bank Susila Bakti 4. 1999 PT Bank Susila Bakti dikonversi dan berubah nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri

b. Visi Misi dan Tujuan PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Visi PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru adalah memimpin pengembangan peradaban ekonomi yang mulia.

Sedangkan misi PT. Bank Syariah Mandiri menetapkan 5 (lima) Misi yang dilaksanakan, Yaitu:

1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri
2. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan
3. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.

4. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan
5. Mengembangkan nilai-nilai syariah universal

1. Statistik Deskriptif

Berdasarkan jumlah angket yang disebar 135 yang kembali adalah 101 angket maka jumlah total responden menjadi 101 orang.

a. Statistik Deskriptif Responden penelitian

Tabel IV.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-Laki	46	45.5	45.5	45.5
Valid Perempuan	55	54.5	54.5	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Sumber : PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Berdasarkan tabel IV.1 dapat diketahui bahwa diketahui bahwa responden terbanyak adalah perempuan 55 orang (54,5%) dibandingkan dengan laki-laki yang 46 orang (45,5%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan sebagai proporsi yang lebih besar dibanding pegawai laki-laki yang bekerja pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru . Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang memerlukan Keramahan, pelayanan(service) dan ketelatenan, perempuan secara umum lebih baik dibanding laki-laki.

Tabel IV.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA	23	22.8	22.8	22.8
Diploma	8	7.9	7.9	30.7
Sarjana	67	66.3	66.3	97.0
Magister	3	3.0	3.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Sumber : PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Berdasarkan table IV.2. menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok sarjana yaitu sebanyak 67 orang atau (66,3%) dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. Sebagian besar memiliki pendidikan sarjana. Hal tersebut disebabkan karena pekerjaan ini membutuhkan keahlian teknis dan orang-orang memiliki kemampuan yang tinggi, dikarenakan selain memberikan pelayanan perbankan pegawai juga harus mampu bekerja secara teliti dan fokus agar kesalahan dalam pekerjaan bisa dicegah.

Tabel IV.3.
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dibawah 1 tahun	0	0	0	0
1 - 3 Tahun	18	17	17	29
4 - 6 tahun	30	29	29	54
Diatas 7 tahun	53	54	54	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Sumber : PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Berdasarkan table IV.3. menunjukkan data bahwa jumlah responden yang masa kerjanya terbanyak adalah dari kelompok 1 – 3 tahun yaitu sebanyak 18 orang atau (17%)

dari jumlah responden, sedangkan masa kerja yang 4 – 6 tahun sebanyak 30 orang atau (29%), dan yang masa kerja di atas 7 tahun sebanyak 53 orang atau (54%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru sebagian besar masa kerjanya sudah begitu lama, menunjukkan sebahagian pegawainya betah bekerja di perusahaan tersebut, disebabkan budaya organisasi yang baik dimiliki perusahaan.

Tabel IV.4.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<20	0	0.0	0.0	0.0
21-30	21	22.0	22.0	59.0
Valid 31-40	60	59.0	59.0	78.0
41-50	20	19.0	19.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Sumber : PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Berdasarkan table IV.4 dapat diketahui umur responden yang terbanyak adalah usia responden 31-40 tahun sebanyak 60 orang atau sama (59%), diikuti dengan responden usia 21 – 30 tahun sebanyak 21 orang atau (22%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru sebahagian besar masih berusia tidak terlalu muda namun masih produktif dan pada usia tersebut selain kemampuan dan pengalaman kerja yang dimiliki sudah tinggi, juga biasanya pada usia tersebut disiplin kerjanya terhadap perusahaan juga cukup tinggi.

b. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

1) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas X_1 (Kompensasi)

Dibawah ini peneliti sajikan frekwensi jawaban responden untuk variable bebas X_1 (Kompensasi) dengan *Statistic Descriptive Frequency* pada SPSS 20.0.

Tabel IV.5
Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi (X_1)

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju (1)		Tidak Setuju (2)		Kurang Setuju (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		Total	Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	f	%	F	%		
1.	Gaji diterima oleh pegawai secara periodic					2	2	45	44.6	54	53.5	101	4,5
2.	Perusahaan menjamin gaji pegawai diterima tepat pada waktunya					1	1	49	48.5	51	50.5	101	4,5
3.	Pegawai selalu mendapat insentif bila target terpenuhi			1	1	9	8.9	47	46.5	44	43.5	101	4,32
4.	Perusahaan memberikan bonus tahunan pada pegawai			3	3	1	1	53	52,5	44	43.6	101	4.37
5.	Tunjangan hari raya selalu ada diterima pegawai			2	2	4	4	52	51.5	43	42,5	101	4,35
6	Adanya jaminan kesehatan pegawai sebagai fasilitas perusahaan			1	1	6	5.9	67	66,3	27	26,7	101	4,3
7.	Perusahaan memberikan fasilitas kendaraan bagi kegiatan operasional			2	2	5	5	58	57.4	36	35,6	101	4,3
8	Perusahaan memberikan tempat tinggal atau tunjangan pengganti sewa rumah			5	5	8	7.9	60	59.4	28	27.2	101	4,5
	Total			14	1.7	36	4,45	431	53,34	327	40,47		4,31
	Rata-rata			1,75	1,7	4,5	4,45	53,9	53.4	40.9	40.5		4,33

Sumber: Data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel VI.5, untuk daftar pertanyaan Variabel kompensasi secara tersebar jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju dengan rata-rata pegawai sebanyak 40,5% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata pegawai sebanyak 53,4% untuk jawaban setuju dan rata-rata pegawai sebanyak 4,45% untuk jawaban kurang setuju serta rata-rata pegawai sebanyak 1.7% untuk jawaban tidak setuju.

Masih ada pegawai yang memilih tidak setuju terhadap pernyataan “Pegawai selalu mendapat insentif bila target terpenuhi Perusahaan memberikan bonus tahunan pada pegawai “. Hal ini menunjukkan jika pemberian insentif dan bonus tahunan belum memenuhi harapan dari pegawai atau masih ada pegawai yang belum mendapatkan insentif dan bonus yang disediakan perusahaan, sehingga masih ada pegawai yang tidak setuju atas pernyataan-pernyataan di atas tersebut.

2) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas X₂ (Budaya Organisasi)

Dibawah ini peneliti sajikan frekwensi jawaban responden untuk variable bebas X₂ (Budaya Organisasi) dengan *Statistic Descriptive Frequency* pada SPSS 20.0.

Tabel IV.6
Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X₂)

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju (1)		Tidak Setuju (2)		Kurang Setuju (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		Total	Rata-rata
		f	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1.	Di perusahaan ada tata tertib yang mengatur setiap perilaku pegawai			3	3	8	7.9	40	39,6	50	49,5	101	4.9
2.	Perusahaan berharap pada setiap pegawai untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya	1	1	1	1	9	8.9	47	46.5	43	42.5	101	4.8
3.	Perusahaan mengharapkan pegawainya hadir setiap hari kerja			2	2	17	16.8	55	54.5	27	26.7	101	4.6
4.	Perusahaan mengharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja			2	2	17	16.8	55	54.5	27	26.7	101	4,6
5.	Perusahaan mempunyai kepercayaan dan filsafat pemberian upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai	2	2	11	10.9	31	30.7	41	40.6	16	15.8	101	3.57
6	Kebijakan yang dilakukan perusahaan sesuai dengan kebutuhan pegawai	3	3	1	1	12	11.9	58	57.4	27	26,7	101	4,04
7.	Perusahaan membuat pedoman dan kode etik tentang perilaku pegawai			2	2	7	6.9	67	66.3	25	24.3	101	4.14
8	Setiap tahun perusahaan menyelenggarakan family gathering			2	2	14	13.9	46	45.5	39	38.6	101	4.21
9	Perusahaan selalu mengingatkan tentang visi dan misi serta tujuan perusahaan	3	3	1	1	19	18.8	54	53.5	24	23.8	101	3,94
10	Perusahaan menentukan standard ketentuan sesuai SOP perusahaan	4	4	3	3	14	13,9	71	70.3	9	8.9	101	3,77
11	Perusahaan selalu mengingatkan kerjasama yang baik sesama pegawai	6	5.9	5	5	16	15.8	64	63.4	10	9.9	101	3,66
	Total	19	1,7	33	2,97	162	14,58	598	53,8	299	26,9		44.1
	Rata-rata	2	1.98	3	2,97	14	13,86	55	54,45	25	24,75		4.01

Sumber: Data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel IV.6, untuk daftar pertanyaan Variabel Budaya Organisasi secara tersebar jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju dengan rata-rata pegawai sebanyak 24,75% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata pegawai sebanyak 54,45% untuk jawaban setuju dan rata-rata pegawai sebanyak 13,86% untuk jawaban kurang setuju serta rata-rata pegawai sebanyak 2,97% untuk jawaban tidak setuju, dan 1,98% sangat tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang merasa budaya organisasi yang diterapkan belum dijalankan sepenuhnya oleh perusahaan sehingga pernyataan-pernyataan berhubungan dengan budaya organisasi masih ada beberapa pegawai yang tidak setuju atas penerapan budaya kerja di perusahaan tersebut.

3) Statistik Deskriptif untuk Variabel Bebas X_3 (Gaya Kepemimpinan)

Dibawah ini peneliti sajikan frekwensi jawaban responden untuk variable bebas X_3 (Gaya Kepemimpinan) dengan *Statistic Descriptive Frequency* pada SPSS 20.0.

Tabel IV.7

Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X₃)

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju (1)		Tidak Setuju (2)		Kurang Setuju (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		Total	Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	f	%	F	%		
1.	Pimpinan selalu mengintruksikan tentang cara kerja yang baik	1	1			9	8.9	62	61.4	24	28.7	101	3.8
2.	Pimpinan selalu mengevaluasi setiap pelaksanaan kerja pegawai			2	2	11	10.9	57	56.4	31	30.7	101	4.15
3.	Pemimpin selalu memberikan penilaian yang objektif			4	4	9	8.9	56	55.4	32	31.7	101	4.15
4	Pemimpin selalu memutuskan sesuai engan azas dan manfaat dari keputusan semua pegawai					10	9.9	51	50.5	40	39.6	101	4,29
5	Pemimpin selalu memberikan pengarahannya tentang system kerja yang baik					9	8.9	54	53.5	38	37.6	101	4,29
6	Pemimpin selalu merespon dan menanggapi keluhan setiap pegawai					2	2	55	54.5	44	43.6	101	4,4
7	Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas kepada setiap pegawai					7	6.9	52	51.5	42	41.6	101	4,35
8	Pemimpin selalu melibatkan pegawai dalam memecahkan masalah	2	2			17	16.8	61	60.4	21	20.8	101	4
9	Pemimpin memahami tentang kerja pegawainya			4	4	9	8.9	57	56.4	31	30.7	101	4,14
10	Pemimpin mendelegasikan wewenang tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya					5	5	61	60,4	35	34.7	101	4,3

11	Pemimpin selalu memberikan wewenang dan tanggung jawab apabila tidak berada ditempat			2	2	11	10.9	48	47.5	40	39.6	101	4,25
12	Pemimpin selalu mendiskusikan masalah bersama pegawai			1	1	10	9.9	55	54.5	35	35.7	101	4.23
13	Pemimpin dalam memberikan tugas sesuai dengan keahlian pegawai			1	1	14	13.9	65	64.4	21	20.8	101	4.05
14	Pemimpin memberikan kepercayaan yang penuh terhadap tugas pokok masing-masing pegawai					11	10.9	73.	72,3	17	16.8	101	4.06
	Total	3	3	14	12	134	7.07	807	43.9	466	27.4		50.7
	Rata-rata	0,27	0,27	1.09	1.09	9	9	55,82	55,6	34.8	34,6		4.61

Sumber: Data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel IV.7, untuk daftar pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan secara tersebar jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan rata-rata pegawai sebanyak 34.6% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata pegawai sebanyak 55.6% untuk jawaban setuju dan rata-rata pegawai sebanyak 9% untuk jawaban kurang setuju, rata-rata pegawai sebanyak 1.09% untuk jawaban tidak setuju dan rata-rata pegawai sebanyak 0,27% untuk jawaban sangat tidak setuju.

Beberapa pegawai menjawab sangat tidak setuju dengan pernyataan angket “Pimpinan selalu mengintruksikan tentang cara kerja yang baik dan Pemimpin selalu melibatkan pegawai dalam memecahkan masalah” Hal ini menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang merasa Gaya kepemimpinan yang diterapkan belum dijalankan sepenuhnya oleh perusahaan sehingga pernyataan-pernyataan berhubungan dengan gaya

kepemimpinan masih ada beberapa pegawai yang tidak setuju..Kemudian juga menunjukkan bahwa pimpinan belum memberikan intruksi yang merata tentang cara kerja yang baik serta masih belum melibatkan semua pegawai dalam memecahkan masalah perusahaan.

4) Statistik Deskriptif untuk Variabel terikat Y (Disiplin Kerja)

Dibawah ini peneliti sajikan frekwensi jawaban responden untuk variable terikat Y (Disiplin Kerja) dengan *Statistic Descriptive Frequency* pada SPSS 20.0

Tabel IV.8

Statistik Deskriptif Variabel Disiplin Kerja (Y)

No	Item Pernyataan	Sangat Tidak setuju (1)		Tidak Setuju (2)		Kurang Setuju (3)		Setuju (4)		Sangat Setuju (5)		Total	Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%		
1.	Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan <i>job description</i>			1	1	2	2	43	42.6	55	54.5	101	4.5
2.	Atasan merupakan contoh teladan yang baik bagi semua pegawai			1	1	4	4	44	43.6	52	51.6	101	4,45
3.	Pemimpin selalu memahami bawahannya			1	1	8	7.9	62	61,4	30	29.7	101	4,19
4.	Pegawai merasa puas atas balas jasa seperti gaji dan kesejahteraan yang diberikan perusahaan	2	2	2	2	8	7.9	44	43.6	45	44,6	101	4,3
5.	Pemimpin tidak membedakan pegawai yang satu dengan yang lainnya dalam menilai pegawai					8	7.9	56	55.4	37	36.6	101	4,28
6.	Pemimpin selalu mengoreksi setiap pekerjaan pegawai					7	6.9	62	61,4	32	31,7	101	4,25

7.	Perusahaan memberikan sanksi hukuman pada setiap pegawai agar tidak mengulangi kesalahan yang sama			1	1	1	1	54	53,5	45	44.6	101	4,41
8.	Pimpinan selalu tegas dalam memberikan sanksi kepada setiap pegawai			10	9.9	16	15.8	52	51,5	23	22.8	101	3,87
9.	Perusahaan menerapkan kepada sesama pegawai untuk bekerja dalam senasib dan sepenanggungan			4	4	8	7.9	57	56.4	32	31.2	101	4,16
.	Total	2	0.22	20	2,2	64	7.7	474	52	351	38.5		38.43
.	Rata-rata	0,22	0,22	2.2	2.2	7,11	7.7	52,6	52	39	38,5		4,27

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel IV.8, untuk daftar pertanyaan Variabel Disiplin kerja organisasi secara tersebar jawaban responden berada pada jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan rata-rata pegawai sebanyak 38.5% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata pegawai sebanyak 52% untuk jawaban setuju, rata-rata pegawai sebanyak 7,7% untuk jawaban kurang setuju, rata-rata pegawai sebanyak 2,2% untuk jawaban tidak setuju dan rata-rata pegawai sebanyak 0.22% untuk jawaban sangat tidak setuju.

Beberapa pegawai menjawab kurang setuju dan tidak setuju serta sangat tidak setuju terhadap pernyataan “Pegawai merasa puas atas balas jasa seperti gaji dan kesejahteraan yang diberikan perusahaan “menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang belum menyetujui pernyataan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga mempengaruhi disiplin kerja mereka.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji apakah suatu model layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak dengan menggunakan uji kolmogorof smirnov test. Uji dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak.

- c. Jika nilai Asymp sig > 0.5 Maka data Berdistribusi normal
- d. Jika nilai Asymp sig < 0,5 Maka data tidak normal

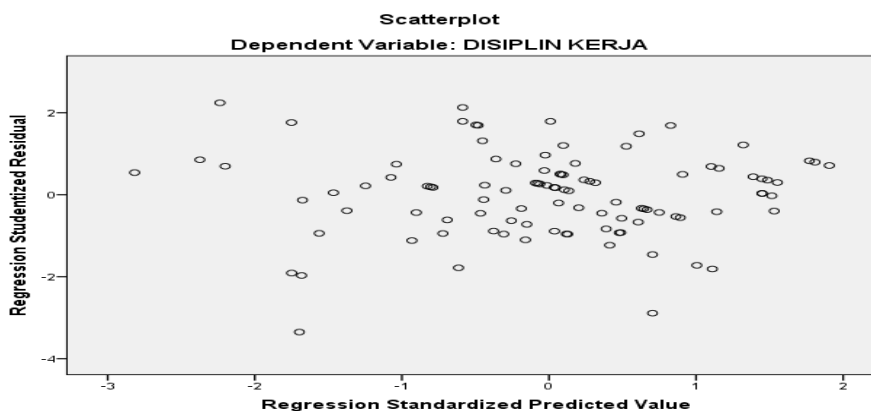
Tabel IV.9
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		101
Normal Parameters ^a	Mean	0
	Std. Deviation	3.515
Most Extreme Differences	Absolute	0.092
	Positive	0.07
	Negative	-.118
Kolmogorov-Smirnov Z		,965
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.067
a. Test distribution is Normal.		

Pada Tabel IV.9 terlihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,067 dan diatas nilai signifikansi (0,05) hal ini berarti variabel residual data berdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians dari satu residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka terjadi homoskedastisitas namun jika varians berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. “Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot*, jika ada pola tertentu maka telah terjadi heteroskedastisitas pada model regresi” (Situmorang *et al.*, 2010:100).



Sumber : Data diolah, 2015

Gambar IV.1
Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Pada Gambar IV.1 grafik *scatterplot* terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Disiplin Kerja berdasarkan masukan variabel Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan..

c. Uji Multikolinieritas

Model regresi yang baik adalah jika model tersebut tidak mengandung gejala multikolinieritas, yaitu terjadinya korelasi (mendekati sempurna) antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas antar variabel dapat dilihat dari nilai *VIF* (*Variance Inflated Factor*) dimana bila nilai $VIF > 10$, maka dapat dikatakan terdapat gejala multikolinieritas.

Tabel IV.10

Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
KOMPENSAS I	.612	1.634
¹ BUDAYA ORGANISASI	.536	1.866
GAYA KEPEMIMPINAN	.629	1.589

a. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

Dari Tabel IV.10 dapat dilihat bahwa semua variabel independen mempunyai nilai $VIF < 10$ sehingga dapat disimpulkan tidak adanya problem multikolinieritas (tidak terdapat hubungan linear yang sangat tinggi antara variabel independen). Dapat juga dilihat dari kolom Tolerance yang menunjukkan semua nilai tolerance $> 0,1$, hal ini berarti tidak terdapat gejala multikolinieritas.

4. Model Regresi Linier Berganda

Model regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel terikat disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. Analisis dilakukan dengan bantuan program *SPSS Statistics 20.0 for windows*.

Persamaan regresi linear berganda yang digunakan adalah :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y	=	Disiplin kerja
a	=	Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	=	Koefisien regresi
X_1	=	Kompensasi
X_2	=	Budaya Organisasi
X_3	=	Gaya kepemimpinan
e	=	<i>Standard error</i>

Berdasarkan pengujian menggunakan program *SPSS Statistics 20.0 for windows*, maka hasil persamaan regresi linear berganda penelitian dapat dilihat pada Tabel IV.11.

Tabel IV.11**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.348	3.396		3.342	.001
KOMPENSASI	.182	.106	.169	1.714	.000
1 BUDAYA ORGANISASI	.254	.077	.348	3.314	.002
GAYA KEPEMIMPINAN	.163	.063	.251	2.592	.007

a. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

Berdasarkan Tabel IV.11 diperoleh model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini yaitu:

$$Y = 11,348 + 0,182X_1 + 0,254X_2 + 0,163X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konstanta bernilai 11,348 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) maka disiplin kerja (Y) akan bernilai 11.348.
2. Nilai koefisien yang bertanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) maka nilai disiplin kerja (Y) akan semakin tinggi.
3. Nilai koefisien regresi yang bertanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) maka nilai disiplin kerja (Y) semakin rendah.
4. Koefisien X_1 (β_1) = 0,182, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel kompensasi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 0,182.

5. Koefisien X_2 (β_2) = 0,254, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel budaya organisasi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 0,254.
6. Koefisien X_3 (β_3) = 0,163, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel gaya kepemimpinan sebesar satu satuan maka akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 0,163.

5. Uji Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Uji t (parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh dari variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3) berupa kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Model hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$

Tidak terdapat pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru .

$H_a : \beta_i \neq 0$

Terdapat pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru . Kriteria Keputusan :

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Ha diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan (α) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k)

n = jumlah sampel, n = 101

k = jumlah variabel yang digunakan , k = 4

Maka : derajat bebas = n-k = 101 - 4 = 97

Uji t_{hitung} yang dilakukan adalah uji dua arah, maka t_{tabel} yang digunakan $1/2$ atau t (0,025 ; 97) sehingga didapat nilai $t_{tabel} = 1,984$.

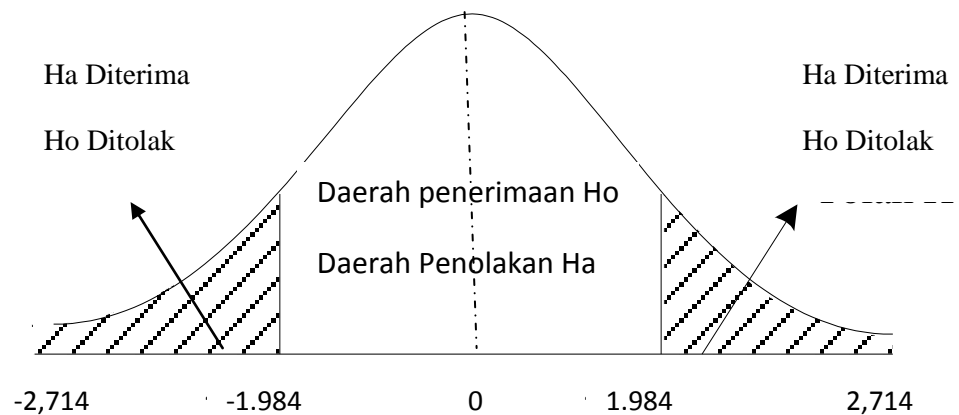
Hasil pengujian Uji t (uji parsial) menggunakan program *SPSS Statistics 20.0 for windows* dapat terlihat pada Tabel IV.12

Tabel IV.12
Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.348	3.396		3.342	.001
KOMPENSASI	.182	.106	.169	2.714	.000
1 BUDAYA ORGANISASI	.254	.077	.348	3.314	.002
GAYA KEPEMIMPINAN	.163	.063	.251	2.592	.007

a. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

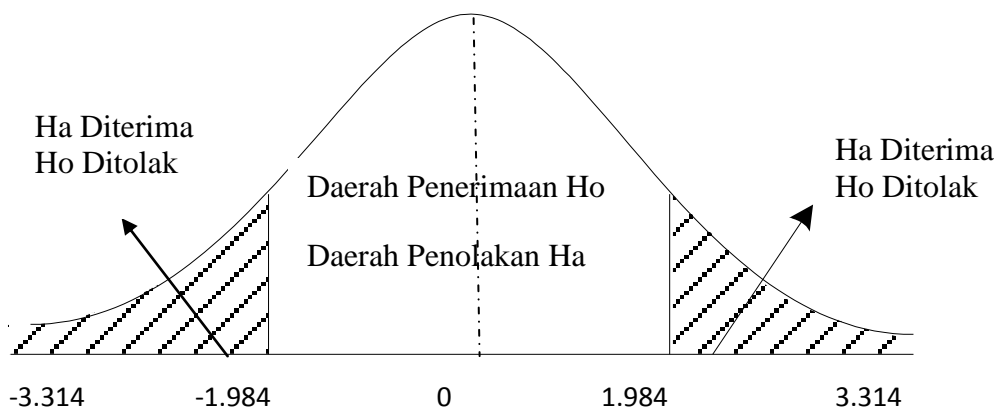
- a. Dari Tabel IV.12, diperoleh hasil signifikan $t = 0,000$, dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ dan Nilai t_{hitung} variabel kompensasi adalah 2,714 dan t_{tabel} bernilai 1,984 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,714 > 1,984$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai di PT.Bank Syariah Cabang Medan Kampung Baru. (Hipotesis pertama diterima).



Ga

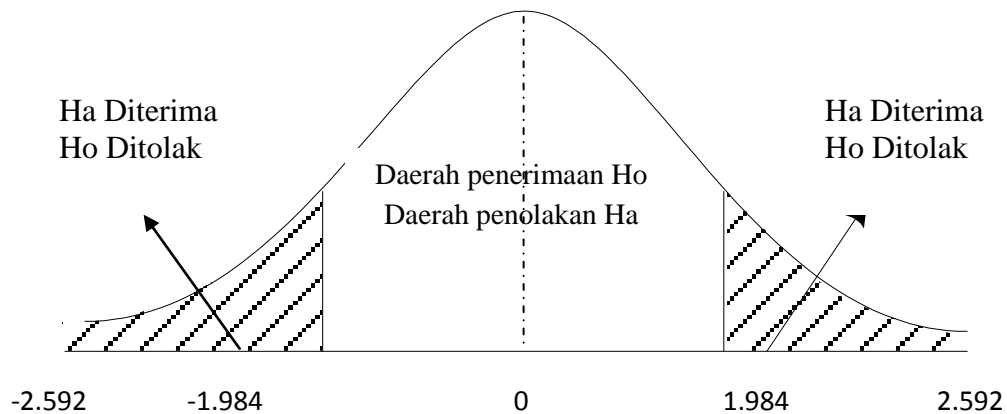
mbar IV.2 Kurva Uji t Kompensasi

- b. Dari Tabel IV.12, diperoleh hasil signifikan $t = 0,002$, dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ dan Nilai t_{hitung} variabel Budaya Organisasi (X_2) adalah 3.314 dan t_{tabel} bernilai 1,984 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,314 > 1,984$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai di PT.Bank Syariah Cabang Medan Kampung Baru. (Hipotesis kedua diterima).



Gambar IV.3 Kurva Uji t Budaya Organisasi

- c. Dari Tabel IV.12, diperoleh hasil signifikan $t = 0,007$, dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ dan Nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan (X_3) adalah 2.592 dan t_{tabel} bernilai 1,984 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.592 > 1,984$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai di PT.Bank Syariah Cabang Medan Kampung Baru (Hipotesis ketiga diterima).



Gambar IV.4 Kurva Uji t Gaya Kepemimpinan

b. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat secara bersama-sama (serentak) pengaruh dari variabel yaitu (X_1, X_2, X_3) berupa variabel kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja (Y).

Model hipotesis :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Cabang Medan Kampung Baru .

Ha : $\beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Terdapat pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Cabang Medan Kampung Baru .

Kriteria pengambilan keputusan :

Ho diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Ha diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan (α) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k);(k-1)

Derajat bebas pembilang = $k - 1 = 4 - 1 = 3$

Derajat bebas penyebut = $n - k = 101 - 4 = 97$

Maka $F_{tabel 0,05 (3; 97) = 2,70$

Hasil pengujian Uji F (uji serempak) menggunakan program *SPSS Statistics 20.0 for windows* dapat terlihat pada Tabel IV.13

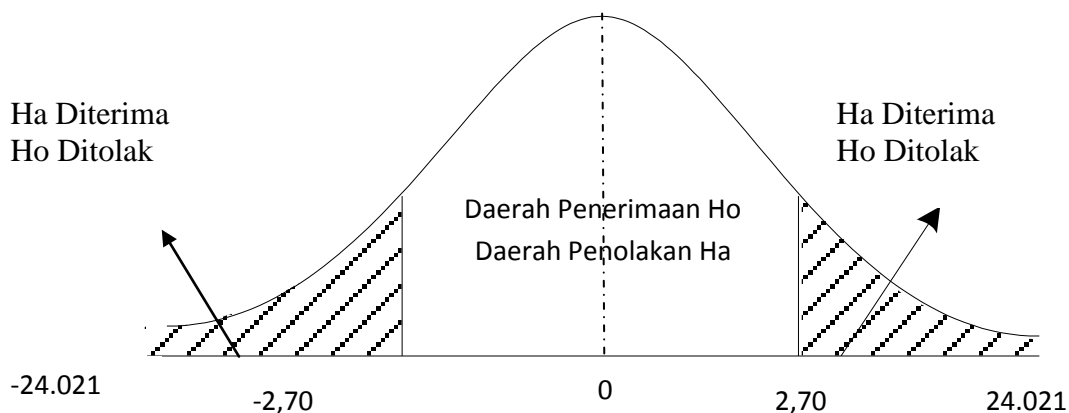
Tabel IV.13
Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	584.962	3	194.987	24.021	.000^b
Residual	787.394	97	8.117		
Total	1372.356	100			

a. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI



Gambar IV.5 Kurva Uji F

Berdasarkan Anova (Tabel IV.13) didapatkan nilai F hitung sebesar 24.021 dengan tingkat signifikan (Sig.) sebesar 0.000^a. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($24.021 > 2,70$) atau signifikansi (Sig.) $< 5\%$ ($0.000 < 0.05$) artinya bahwa variabel kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. yang berarti bahwa H_0 ditolak H_a diterima.

Dengan demikian terdapat pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. (hipotesis keempat diterima).

6. Koefisien Determinasi

Pengujian Koefisien Determinan digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas (kompensasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3)) terhadap variabel terikat (disiplin kerja). Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$). Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap

variabel terikat (Y). Sebaliknya, jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat (Y).

Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program *SPSS Statistics 20.0 for windows* dapat terlihat pada Tabel IV.14

Tabel IV.14
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653^a	.426	.409	2.849

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI
b. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

Berdasarkan Tabel IV.14 dapat diinterpretasikan bahwa angka R sebesar 0,653 menunjukkan bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara kompensasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki hubungan yang cukup erat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *adjusted* (R^2) adalah 0,409 atau 40,9%. Artinya 40,9% disiplin kerja di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Kampung Baru. dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Sedangkan sisanya sebesar 59,1% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini contohnya motivasi kerja, semangat kerja dan lain-lain.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin kerja

Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat berkembang dan maju.

Faktor kompensasi memegang peran penting bagi perusahaan untuk meningkatkan loyalitas dan disiplin kerja pegawainya. Oleh karena itu kompensasi yang sesuai akan menggerakkan dan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik lagi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Dalam kaitan itu pengaruh kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai yang ada di PT, Bank Syariah Mandiri Cabang Kampung Baru.

Setelah dilakukan penelitian dengan melakukan penyebaran angket kepada 101 sampel yang telah disebarkan dan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa disiplin kerja (X_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai (Y) PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. Hal tersebut berarti bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan disimpulkan bahwa kompensasi (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai (Y) di PT. Bank Syariah Cabang Medan Kampung Baru.

Hasil ini memberi gambaran bahwa disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru telah menunjukkan kompensasi yang diberikan sudah cukup baik yang diterima pegawainya walaupun masih ada pegawai yang merasa kurang. Terhadap beberapa pernyataan yang kurang dan tidak disetujui oleh beberapa

pegawai, maka perusahaan harus bisa memberikan pemahaman dan berdialog agar semua pegawai bisa menerima terhadap pemberian kompensasi tersebut dikarenakan adanya efisiensi yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi biaya dan pengeluaran perusahaan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Dari penelitian terdahulu dalam jurnal organisasi dan manajemen Vol. 2 No. 2 (111-119) Oktober 2012 oleh Maristina Ayu, dengan judul : "Pengaruh Kompensasi Terhadap disiplin kerja pegawai PT. Rizka Tama Line di Bandar Lampung".

Kompensasi yang telah diberikan oleh PT. Rizka Tama Line di Bandar Lampung mempunyai dampak yang positif terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Handoko (2008;159), dimana Handoko mendefinisikan bahwa "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka".

Dengan kata lain kompensasi sangat penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai karya mereka dihargai diantara para pegawai dalam perusahaan. Oleh karena itu, bila para pegawai memandang kompensasi mereka tidak memadai maka disiplin kerja mereka bisa menurun. Namun apabila kompensasi yang diberikan cukup maka sedikit banyak akan pegawai untuk bekerja dengan tenang. Karena dengan menerima kompensasi yang wajar, kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

Dengan demikian dari hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap disiplin kerja di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. Dalam pemberian kompensasi pegawai

perlunya perusahaan memperhatikan besar kecilnya , karena kompensasi adalah berkaitan dengan kesejahteraan yang akan diterima oleh pegawai, dan biasanya jika kesejahteraan mereka baik maka pegawai akan semangat untuk melakukan pekerjaan yang diberikan, karena mereka merasa di hargai yang sesuai, dan begitu juga dengan sebaliknya. kemudian apabila kompensasi diberikan sesuai dengan harapan dari pegawai tentunya mereka akan rajin bekerja sehingga kemungkin adanya kurang disiplin pegawai akan dapat diminimalisasi.

Dari hasil keseluruhan jawaban angket kompensasi , memberi gambaran bahwa kompensasi pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru telah mencukupi sehingga memberikan pengaruh sangat positif dan signifikan dan memberikan gambaran jika hampir dipastikan mayoritas sudah merasa puas atas kompensasi yang diberikan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Dengan demikian ada baiknya perusahaan mempertahankan atas kompensasi yang diberikan sedangkan beberapa hal, misalkan untuk beberapa yang dianggap masih kurang misalnya fasilitas kesehatan dan lain-lain, ada baiknya perusahaan dapat memberikan peningkatan. Sehingga pegawai akan menjadi lebih bergairah untuk bekerja baik dan akan malu jika melakukan kesalahan, yang mana akan mendorong mereka untuk bisa menjaga disiplin kerjanya. Selain itu ada baiknya seorang pemimpin memberikan insentif khusus berupa hadiah dari kantung pribadi namun bukan dari perusahaan apabila pegawai tersebut turut membantu dalam pencapaian target bisnis perusahaan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja.

Budaya Organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing dipasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa dipasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan *financial*.

Untuk itu dari hasil angket dan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa budaya organisasi (X_2) memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. Hal tersebut berarti bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai di PT. Bank Syariah Cabang Medan Kampung Baru.

Hal ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siti Mahmudah dalam Jurnal Ilmu Ekonomi Vol :4 No. 2 , Juni 2010 dengan judul” Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin kerja pada BMT Jaringan Muamalat Center Indonesia Daerah Istimewa Jogya”, menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Dalam budaya organisasi perlunya perusahaan memperhatikan pegawai tidak tepat waktu untuk hadir, doa pagi dan *briefing* pagi serta pulang lebih awal dan pergi keluar kantor yang bukan urusan kantor, serta kebersihan ruangan yang tidak terjaga dari fenomena-fenomena tersebut di atas dianggap masih mengganggu disiplin kerja sebagian pegawai.

Tetapi dari hasil keseluruhan jawaban pada angket budaya organisasi memberi gambaran bahwa budaya organisasi di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru telah menunjukkan jika budaya organisasi yang diterapkan sangat positif dan signifikan dan memberikan gambaran jika hampir dipastikan mayoritas sudah merasa puas atas penerapannya di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru,

Sedangkan untuk beberapa hal yang masih kurang ada baiknya perusahaan dapat memberikan peningkatan terhadap beberapa hal yang berkaitan dengan budaya organisasi seperti perhatian atas lingkungan kerja yang bersih, peluang promosi, peluang kerja dan pemberian *reward* untuk pegawai yang berprestasi, sehingga dapat dipastikan mayoritas pegawai akan memberikaan kedisiplinannya terhadap perusahaan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang yang terjadi diantara orang-orang dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut atau Followers. Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi atau personal responsibility untuk mencapai tujuan bersama.

Faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi di tentukan oleh kualitas kepemimpinan. Dalam kaitan itu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen pegawai yang ada di PT, Bank Syariah

Mandiri Cabang Kampung Baru. Setelah dilakukan penelitian dengan melakukan penyebaran angket kepada 101 sampel yang ada, maka hasil yang didapat:

Dari hasil angket yang telah disebar dan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen pegawai (Y) PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. Hal tersebut berarti bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pegawai (Y) di PT. Bank Syariah Cabang Medan Kampung Baru. Hasil ini memberi gambaran bahwa komitmen pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru telah menunjukkan peranan kepemimpinan sudah cukup baik membina bawahannya, walaupun masih ada pegawai yang merasa kurang. Terhadap beberapa pernyataan yang kurang dan tidak disetujui oleh beberapa pegawai, maka tugas pemimpin untuk memberikan pemahaman dan berdialog agar semua pegawai bisa menerima terhadap penerapan gaya kepemimpinan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Selain itu, ada baiknya pemimpin mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah berjalan baik seperti selalu mengajak pegawai berdialog, kemudian bertanggung jawab atas semua tindakan pegawai sehingga pegawai semakin mendukung apapun segala tanggung jawab yang didelegasikan oleh pemimpinnya, dan tentu saja hal tersebut akan mampu mendorong peningkatan komitmen karyawan terhadap pimpinan dan perusahaan. Pemimpin juga perlu meningkatkan komunikasi internal terhadap pegawainya.

Dan dari penelitian terdahulu dalam bentuk Jurnal TT UNDIP Vol 7 No 2 Mei 2012 oleh Aries Susanty dkk ,dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap disiplin kerja pegawai (Studi Pada PT. PLN (persero) APD Semarang. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Pemimpin mampu menjadi inspirasi dalam dalam bekerja dan menentukan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin mampu menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat serta menanamkan rasa memiliki organisasi yang kuat kepada pegawainya.

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Sutrisno (2011:213) mengemukakan “Faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah”. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi di tentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Dengan demikian dari hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru. Sehingga jika Gaya kepemimpinan yang beroperasi secara efektif memerlukan seseorang untuk melakukan dua peran utama yaitu peran yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah dan fungsi memelihara kelompok atau sosial.

Kedua peran gaya kepemimpinan tersebut cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Manajer yang mempunyai gaya berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan

memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan dari pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. Manajer dengan gaya berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada disiplin ketimbang mengendalikan bawahan. Biasanya manajer menggunakan kedua dari gaya ini, tetapi lebih menekankan pada tugas dan pegawai.

4. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja.

Dari hasil penelitian telah dijelaskan bahwa terdapat pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

Dari hasil angket dan hasil hipotesis penelitian secara parsial diperoleh bahwa kompensasi (X_1), budaya organisasi (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru, yang berarti bahwa H_0 ditolak H_a diterima. Variabel yang paling dominan mempengaruhi disiplin kerja pegawai PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Kampung Baru adalah kompensasi. Berdasarkan Koefisien determinasi *adjusted* (R^2) dalam tabel IV.14, seluruh variabel menunjukkan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap komitmen pegawai.

Untuk memenuhi kebutuhan tersebut diatas, kompensasi menjadi sangat penting guna mendorong terciptanya disiplin kerja para pegawai sebagai aset sumber daya instansi agar dapat bekerja sesuai dengan arah dan kebijakan .

Apabila budaya organisasi diartikan sama dengan ketersediaan lingkungan yang bersih dan tidak adanya kebisingan maka pegawai akan mampu menunjukkan komitmen

dan disiplin yang tinggi terhadap organisasi. Lingkungan kerja mendasari munculnya disiplin pada diri seseorang dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2001:1) mendefinisikan “Budaya organisasi merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok”.

Gaya kepemimpinan yang beroperasi secara efektif memerlukan seseorang untuk melakukan dua peran utama yaitu peran yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah dan fungsi memelihara kelompok atau sosial. Kedua gaya kepemimpinan tersebut cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Manajer yang mempunyai gaya berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan.

Pelaksanaan tugas lebih ditekankan dari pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. Manajer dengan gaya berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada motivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Biasanya manajer menggunakan kedua dari gaya ini, tetapi lebih menekankan pada tugas dan pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi kompensasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan maka mengakibatkan semakin tinggi pula disiplin kerja pegawai yang dihasilkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Dengan demikian, jika kompensasi di PT.Bank Syariah Mandiri Cab Medan Kp Baru ditingkatkan maka akan meningkatkan disiplin kerja para pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cab Medan Kp Baru.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Dengan demikian, jika budaya organisasi di PT.Bank Syariah Mandiri Cab Medan Kp Baru ditingkatkan maka akan meningkatkan disiplin kerja para pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cab Medan Kp Baru.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Dengan demikian jika gaya kepemimpinan di PT.Bank Syariah Mandiri Cab Medan Kp Baru ditingkatkan maka akan meningkatkan disiplin kerja para pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cab Medan Kampung Baru.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan secara serempak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Cab Medan Kp Baru.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian penulis memberikan beberapa saran, yaitu:

1. Disarankan kepada pimpinan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru agar dapat mempertahankan kompensasi dan juga memperhatikan beberapa hal agar bisa disediakan, yaitu insentif di bayar secara periodik, kemudian pegawai diberikan kepastian terhadap jaminan hari tua, diberikan bonus diluar gaji jika mencapai target yang diberikan, kemudian agar diperhatikan pemberian bonus tahunan, tunjangan kesehatan yang memadai dimana bukan hanya sekedar klaim kesehatan tetapi juga diberikan kelas yang sesuai untuk rawat inap, kendaraan dinas disediakan agar pegawai yang kerja lembur dimudahkan untuk transportasi, karena biasanya kerja lembur sering dilakukan sampai larut malam dan yang terakhir adanya fasilitas kredit untuk tempat tinggal, sehingga pegawai akan merasa kesejahteraan mereka dapat disediakan oleh perusahaan jika mereka bekerja secara disiplin dan optimal.
2. Disarankan kepada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru agar dapat meningkatkan penerapan budaya organisasi dalam hal meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan, menurunkan tingkat absensi pegawai, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, membuat kebijakan nilai-nilai budaya,

suasana yang baik antar sesama pegawai. Dengan demikian disiplin kerja yang dijalankan pegawai akan dapat dilaksanakan oleh semua pegawai.

3. Disarankan kepada pimpinan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru agar dapat mempertahankan gaya kepemimpinan terutama yang berkaitan dengan fungsinya untuk mengarahkan, yaitu pemberi instruksi kepada pegawai, mengawasi segala kegiatan yang dilakukan pegawai serta mampu memberikan penilaian yang objektif untuk hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai. Kemudian pemimpin mampu untuk melatih, yaitu dengan jalan bisa menerangkan instruksi atas apa yang berkenaan dengan tugas-tugas yang diberikan, agar mengurangi kesalahan, mengundang rapat untuk mendiskusikan segala yang berkaitan dengan visi misi perusahaan, memberikan bimbingan agar pegawai jangan sampai kehilangan arah dalam melaksanakan tugasnya dan selalu mendengarkan keluhan bawahannya. Kemudian Pimpinan juga harus mendukung semua aktivitas pegawai yang positif dan memberikan pendelegasian sehingga pegawai merasa mereka diberikan tanggung jawab yang berarti perusahaan memberikan kepercayaan kepada pegawainya, dan dengan merasa dipercaya maka akan menciptakan disiplin kerja pegawai yang lebih baik lagi.
4. Disarankan kepada PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru agar dapat meningkatkan kompensasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sehingga disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru akan meningkat. Dengan meningkatkan kompensasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sehingga disiplin kerja pegawai, hal ini dapat

disimpulkan demikian karena telah terbukti dalam hasil penelitian dimana kompensasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di PT.Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru.

5. Terbuka kesempatan untuk peneliti selanjutnya untuk lebih dalam meneliti disiplin kerja di PT Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Kampung Baru dengan variabel-variabel lain seperti kompetensi diri, semangat kerja, motivasi dan lainnya agar bisa memberikan disiplin kerja yang baik (*Affective Commitment*) dimana pegawai merasa bagian dari perusahaan bukan hanya karena memerlukan pekerjaan sehingga tujuan dan hasil yang akan dicapai perusahaan akan dapat dicapai secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko T, Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Juliandi, Azuar dan Irfan. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Saydam, Gouzali (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambaran.
- Siagian, Sondang. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Pasaribu, S. Effendy. (2012). *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja*, Edisi. Medan: USU Press.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi.
- Sugiono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy . (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Pegawai*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, Dan Penelitian*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Susanty, Aries. Dkk. (2012). "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada PT. PLN (persero)". *Jurnal TT UNDIP*. Vol 7 No 2. Semarang.

RIWAYAT HIDUP

Rahmat Kamal Ramadhan lahir di medan pada tanggal 25 Mei 1987, anak kedua dari 2 bersaudara, putra dari pasangan Alm Bapak Sudirman dan Ibu Sumiati.

Menyelesaikan pendidikan di

1. SD Negeri No 118258 Kota Pinang, tahun 1999
2. SMP Swasta Yayasan Perguruan Brigjen Katamso Medan, tahun 2002
3. SMA Swasta Yayasan Perguruan Brigjen Katamso Medan, tahun 2005
3. Sarjana Komputer Di Sekolah Tinggi Teknik Poliprofesi Medan, Program Studi Teknik Informatika Komputer (S1), pada tahun 2010.

Pada tahun 2013 melanjutkan studi pada Program Magister manajemen di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera utara di Medan.

Medan, Maret 2016

(Rahmat Kamal Ramadhan)

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Medan, Maret 2016

(Rahmat Kamal Ramadhan)

DAFTAR PERNYATAAN

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah jawaban yang sesuai pada kolom yang disediakan.

Berilah tanda silang pada huruf tiap nomor yang sesuai dengan bagaimana pendapat anda.

1. IDENTITAS RESPONDEN.

No.responden :(DIISI OLEH PENELITI)

Tanggal /Bulan/Tahun :/...../.....

Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda (V) pada kotak pilihan jawaban yang telah disediakan.

1	Jenis Kelamin	
	1. <input type="checkbox"/> Laki-laki	2. <input type="checkbox"/> Perempuan
2	Usia	
	1. <input type="checkbox"/> Dibawah 1 tahun	4. <input type="checkbox"/> 41- 50 tahun
	2. <input type="checkbox"/> 21- 30 tahun	5. <input type="checkbox"/> 51 tahun ke atas
	3. <input type="checkbox"/> 31- 40 tahun	
3	Lama Bekerja	
	1. <input type="checkbox"/> Di bawah 1 tahun.	3. <input type="checkbox"/> 4- 6 tahun.
	2. <input type="checkbox"/> 1-3 tahun	4. <input type="checkbox"/> 7 tahun ke atas
4	Pendidikan Terakhir.	
	1. <input type="checkbox"/> SLTA	3. <input type="checkbox"/> Sarjana (S1)
	2. <input type="checkbox"/> Diploma	4. <input type="checkbox"/> Magister (S2)

II. DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER.

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta membubuhkan tanda (X) pada salah satu alternative jawaban menurut Bapak/Ibu yang paling tepat pada kolom tersebut.

No	Pertanyaan	Skor
1	Sangat setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Variabel Kompensasi (X1)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Gaji diterima oleh pegawai secara periodik					
2	Perusahaan menjamin gaji pegawai diterima tepat pada waktunya					
3	Pegawai selalu mendapat insentif bila target terpenuhi					
4	Perusahaan memberikan bonus tahunan pada pegawai					
5	Tunjangan hari raya selalu ada diterima pegawai					
6	Adanya jaminan kesehatan pegawai sebagai fasilitas perusahaan					
7	Perusahaan memberikan fasilitas kendaraan bagi kegiatan operasional					
8	Perusahaan memberikan tempat tinggal atau tunjangan pengganti sewa rumah					

Variabel Budaya Organisasi (X2)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Di perusahaan ada tata tertib yang mengatur setiap perilaku pegawai					
2	Perusahaan berharap pada setiap pegawai untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya					
3	Perusahaan mengharapkan pegawainya hadir setiap hari kerja					
4	Perusahaan mengharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja					
5	Perusahaan mempunyai kepercayaan dan filsafat pemberian upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai					
6	Kebijakan yang dilakukan perusahaan sesuai dengan kebutuhan pegawai					
7	Perusahaan membuat pedoman dan kode etik tentang perilaku pegawai					
8	Setiap tahun perusahaan menyelenggarakan family gathering					
9	Perusahaan selalu mengingatkan tentang visi dan misi serta tujuan perusahaan					
10	Perusahaan menentukan standard ketentuan sesuai SOP perusahaan					
11	Perusahaan selalu mengingatkan kerjasama yang baik sesama pegawai					

Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan selalu mengintruksikan tentang cara kerja yang baik					
2	Pimpinan selalu mengevaluasi setiap pelaksanaan kerja pegawai					
3	Pemimpin selalu memberikan penilaian yang objektif					
4	Pemimpin selalu memutuskan sesuai dengan azas dan manfaat dari keputusan semua pegawai					
5	Pemimpin selalu memberikan pengarahan tentang system kerja yang baik					
6	Pemimpin selalu merespon dan menanggapi keluhan setiap pegawai					
7	Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas kepada setiap pegawai					
8	Pemimpin selalu melibatkan pegawai dalam memecahkan masalah					
9	Pemimpin memahami tentang kerja pegawainya					
10	Pemimpin mendelegasikan wewenang tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya					
11	Pemimpin selalu memberikan wewenang dan tanggung jawab apabila tidak berada ditempat					
12	Pemimpin selalu mendiskusikan masalah bersama pegawai					
13	Pemimpin dalam memberikan tugas sesuai dengan keahlian pegawai					
14	Pemimpin memberikan kepercayaan yang penuh terhadap tugas pokok masing-masing pegawai					

• **Variabel Disiplin Kerja (Y)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan <i>job description</i> • Beban kerja yang dilakukan sesuai dengan kemampuan pegawai 					
2	Atasan merupakan contoh teladan yang baik bagi semua pegawai					
3	Pemimpin selalu memahami bawahannya					
4	Pegawai merasa puas atas balas jasa seperti gaji dan kesejahteraan yang diberikan perusahaan					
5	Pemimpin tidak membedakan pegawai yang satu dengan yang lainnya dalam menilai pegawai					
6	Pemimpin selalu mengoreksi setiap pekerjaan pegawai					
7	Perusahaan memberikan sanksi hukuman pada setiap pegawai agar tidak mengulangi kesalahan yang sama					
8	Pimpinan selalu tegas dalam memberikan sanksi kepada setiap pegawai					
9	Perusahaan menerapkan kepada sesama pegawai untuk bekerja dalam senasib dan sepenanggungan					

KETERANGAN :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL KOMPENSASI (X1)									
Resp	ITEM								TOTAL
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	4	4	4	4	4	4	34
3	5	5	5	4	5	5	5	4	38
4	5	5	5	5	4	5	4	5	38
5	5	5	5	4	5	5	5	4	38
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40
7	5	5	5	5	4	6	4	5	39
8	5	5	4	2	2	4	3	2	27
9	5	5	5	5	5	5	5	5	40
10	5	5	5	5	4	5	5	5	39
11	5	5	5	5	4	5	4	5	38
12	5	5	4	4	3	5	4	4	34
13	4	4	4	4	4	5	4	4	33
14	4	4	5	4	5	5	4	4	35
15	4	4	5	5	4	4	4	5	35
16	5	5	4	5	4	4	4	5	36
17	5	5	5	4	5	5	5	4	38
18	5	5	4	4	5	3	4	4	34
19	4	4	4	4	4	5	4	4	33
20	4	4	5	4	4	4	4	4	33
21	5	5	4	4	4	5	4	4	35
22	5	5	3	5	5	4	4	5	36
23	4	4	4	5	5	4	4	5	35
24	5	5	5	5	4	5	5	5	39
25	5	5	4	5	4	4	4	5	36
26	5	5	5	5	5	5	4	5	39
27	4	4	5	4	4	5	4	4	34
28	5	5	4	5	5	5	5	5	39
29	5	5	5	4	4	4	4	4	35
30	5	5	5	5	4	5	4	5	38
31	5	5	5	5	4	4	4	5	37
32	5	5	5	4	4	4	4	4	35
33	4	4	5	4	5	4	5	4	35
34	4	4	5	4	5	4	5	4	35
35	5	5	5	5	5	4	5	5	39
36	5	5	5	5	4	4	5	5	38

77	4	4	4	4	4	4	4	4	32
78	4	4	4	4	4	4	4	4	32
79	5	5	5	5	5	5	4	4	38
80	4	4	3	5	5	5	4	4	34
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32
82	4	4	4	5	5	5	4	4	35
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	4	4	4	3	4	4	4	4	31
85	4	4	3	4	2	3	3	4	27
86	4	4	3	4	4	5	5	4	33
87	4	4	4	4	4	4	4	4	32
88	4	4	4	4	5	4	4	5	34
89	4	5	4	5	5	5	4	4	36
90	4	3	4	4	4	4	3	3	29
91	5	4	3	5	5	5	4	4	35
92	5	4	3	5	5	5	4	4	35
93	4	4	5	4	5	2	4	4	32
94	5	4	5	4	4	3	4	4	33
95	5	5	5	5	5	5	4	5	39
96	5	4	4	5	4	5	4	4	35
97	3	4	2	2	3	3	2	3	22
98	4	4	4	4	4	4	4	4	32
99	4	4	4	4	4	4	3	3	30
100	4	4	3	4	5	4	4	4	32
101	4	4	4	4	4	3	4	3	30

37	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	42
38	4	4	5	5	3	4	3	3	1	5	1	38
39	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	43
40	5	5	3	4	5	4	3	3	4	4	4	44
41	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	47
42	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	49
43	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	44
44	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	46
45	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	44
46	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	46
47	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	44
48	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	45
49	4	4	4	3	4	4	5	4	4	1	1	38
50	5	4	4	3	4	4	5	4	4	1	1	39
51	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	39
52	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	48
53	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	46
54	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	45
55	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	48
56	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	52
57	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	49
58	4	4	2	3	4	4	3	3	3	2	3	35
59	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	48
60	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	47
61	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	51
62	5	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	40
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43
64	5	5	5	2	4	5	4	4	1	5	1	41
65	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	44
66	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	50
67	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	45
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
69	2	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	43
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
71	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	38
72	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	44
73	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	39
74	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	32
75	5	5	5	1	1	2	2	2	3	3	2	31

76	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	37
77	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	42
78	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	42
79	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	41
80	4	1	4	1	3	4	5	1	1	5	1	30
81	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	41
82	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
84	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	44
85	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	39
86	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	45
87	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43
88	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	44
89	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	45
90	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	45
91	4	3	4	3	4	4	3	1	4	1	1	32
92	4	3	4	3	4	4	3	1	4	1	1	32
93	4	4	4	4	5	2	4	3	2	4	3	39
94	3	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	47
95	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	48
96	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	46
97	5	3	4	2	2	3	3	3	3	2	5	35
98	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	42
99	5	3	4	2	3	3	2	3	4	4	5	38
100	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	40
101	5	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	42

**DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X3)
ITEM**

RESP	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	RES
1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	54
2	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	63
3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	64
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	52
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	68
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	68
7	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	67
8	4	3	3	3	4	4	4	1	2	4	3	3	4	4	46
9	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	54
10	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	64
11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	66
12	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	60
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
14	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	66
15	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	62
16	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	62
17	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	67
18	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	55
19	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	60
20	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	60
21	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	60
22	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5	60
23	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	57
24	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	64
25	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	61
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	68
27	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	63
28	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	65
29	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	56
30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	67
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
33	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	64
34	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	64
35	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	61
36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	58

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL DISIPLIN KERJA (Y)

ITEM

RESP	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	TOTAL
1	5	5	5	5	5	5	4	2	3	39
2	5	5	4	4	4	4	5	4	4	39
3	5	4	4	5	5	4	5	3	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	32
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	42
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
8	4	5	4	5	3	4	4	4	2	35
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
10	4	5	4	4	4	3	5	3	4	36
11	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
12	5	5	4	5	5	4	5	4	5	42
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
14	5	5	4	5	4	4	5	4	3	39
15	5	5	4	5	4	4	4	3	4	38
16	5	5	4	4	4	4	4	2	4	36
17	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
18	5	5	4	4	4	4	4	3	4	37
19	5	5	5	4	5	4	4	4	4	40
20	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
21	5	4	4	4	5	4	5	4	4	39
22	5	5	3	4	4	3	4	5	5	38
23	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38
24	4	5	5	5	5	5	4	4	4	41
25	5	4	4	5	4	4	5	4	4	39
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
27	5	5	4	5	5	4	5	2	4	39
28	5	5	4	5	4	5	5	5	5	43
29	5	5	4	4	4	4	4	2	4	36
30	5	5	4	5	5	5	4	5	5	43
31	4	5	4	4	4	4	4	3	4	36
32	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40
33	4	4	3	4	4	4	5	5	4	37
34	4	4	4	5	4	4	5	2	4	36

35	4	5	3	5	5	4	5	2	4	37
36	4	5	4	5	5	4	5	3	5	40
37	4	5	4	5	4	4	5	3	5	39
38	5	5	4	5	4	5	5	4	5	42
39	5	4	5	4	5	5	4	4	5	41
40	5	4	5	4	5	5	4	4	5	41
41	5	4	5	4	4	5	4	4	4	39
42	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
43	4	5	4	5	5	4	4	5	4	40
44	4	5	4	5	5	4	4	3	4	38
45	4	4	5	5	4	5	4	3	5	39
46	4	4	5	5	4	5	4	4	5	40
47	4	5	3	5	5	5	4	4	5	40
48	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38
49	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
50	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
51	5	5	5	5	5	5	4	2	3	39
52	5	5	4	4	4	4	5	4	4	39
53	5	4	4	5	5	4	5	3	5	40
54	4	4	4	4	4	4	4	2	2	32
55	5	5	5	4	4	5	5	4	5	42
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
57	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
58	4	5	4	5	3	4	4	4	2	35
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
60	4	5	4	4	4	3	5	3	4	36
61	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
62	5	5	4	5	5	4	5	4	5	42
63	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
64	5	5	4	5	4	4	5	4	3	39
65	5	5	4	5	4	4	4	3	4	38
66	5	5	4	4	4	4	4	2	4	36
67	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
68	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
70	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
71	2	2	2	2	4	4	3	3	3	25
72	5	4	5	4	4	4	5	4	4	39
73	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35

74	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
75	4	4	4	2	4	4	4	4	4	34
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
77	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34
78	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43
79	5	4	5	5	4	4	5	5	5	42
80	4	4	4	3	5	4	5	5	5	39
81	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
83	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
84	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41
85	5	4	4	5	5	5	4	3	4	39
86	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
87	5	4	5	3	4	4	4	5	5	39
88	4	4	5	5	4	4	5	5	4	40
89	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
90	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
91	4	3	3	1	3	4	4	4	3	29
92	4	3	3	1	3	4	4	4	3	29
93	4	4	5	4	4	3	2	3	5	34
94	5	4	4	4	5	5	4	4	5	40
95	5	5	5	4	5	5	4	5	4	42
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
97	3	3	3	4	4	4	4	4	4	33
98	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
99	3	3	3	3	5	5	4	3	3	32
100	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33
101	4	5	4	3	4	4	4	5	4	37

Total Value all Variabel

x1	x2	x3	Y
40	43	54	39
34	48	63	39
38	49	64	40
38	40	52	32
38	50	68	42
40	51	68	45
39	46	67	43
27	35	46	35
40	51	54	45
39	48	64	36
38	51	66	43
34	39	60	42
33	39	56	37
35	45	66	39
35	45	62	38
36	42	62	36
38	51	67	43
34	45	55	37
33	44	60	40
33	49	60	38
35	42	60	39
36	38	60	38
35	42	57	38
39	52	64	41
36	50	61	39
39	53	68	45
34	42	63	39
39	50	65	43
35	44	56	36
38	50	67	43
37	45	55	36

35	42	56	40
35	44	64	37
35	47	64	36
39	44	61	37
38	45	58	40
38	42	60	39
34	38	60	42
30	43	65	41
34	44	62	41
36	47	62	39
37	49	61	39
38	44	59	40
36	46	57	38
34	44	60	39
32	46	62	40
32	44	63	40
32	45	61	38
32	38	55	37
32	39	54	38
40	39	62	39
36	48	62	39
37	46	54	40
36	45	66	32
39	48	69	42
40	52	67	45
40	49	45	43
31	35	55	35
40	48	66	45
39	47	64	36
39	51	60	43
36	40	56	42
34	43	68	37
35	41	62	39
37	44	65	38
35	50	55	36
39	45	60	43
32	44	55	37
34	43	54	36
40	55	57	42

30	38	48	25
35	44	65	39
32	39	56	35
29	32	51	35
32	31	57	34
32	37	54	36
32	42	54	34
32	42	56	43
38	41	61	42
34	30	48	39
32	41	56	35
35	43	56	36
32	44	56	35
31	44	56	41
27	39	49	39
33	45	68	44
32	43	62	39
34	44	56	40
36	45	51	35
29	45	61	35
35	32	51	29
35	32	52	29
32	39	49	34
33	47	57	40
39	48	61	42
35	46	57	36
22	35	45	33
32	42	53	37
30	38	50	32
32	40	54	33
30	42	55	37

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	8

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0.542	0,361	Valid
Pertanyaan 2	0.733	0,361	Valid
Pertanyaan 3	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 4	0.794	0,361	Valid
Pertanyaan 5	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 6	0.940	0,361	Valid
Pertanyaan 7	0.803	0,361	Valid
Pertanyaan 8	0.963	0,361	Valid

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	11

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
pertanyaan 1	0.630	0,361	Valid
pertanyaan 2	0.751	0,361	Valid
pertanyaan 3	0.932	0,361	Valid
pertanyaan 4	0.785	0,361	Valid
pertanyaan 5	0.932	0,361	Valid
pertanyaan 6	0.932	0,361	Valid
pertanyaan 7	0.799	0,361	Valid
pertanyaan 8	0.943	0,361	Valid
pertanyaan 9	0.804	0,361	Valid
pertanyaan 10	0.737	0,361	Valid
pertanyaan 11	0.738	0,361	Valid

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	14

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
pertanyaan 1	0.695	0,361	Valid
pertanyaan 2	0.748	0,361	Valid
pertanyaan 3	0.880	0,361	Valid
pertanyaan 4	0.788	0,361	Valid
pertanyaan 5	0.937	0,361	Valid
pertanyaan 6	0.856	0,361	Valid
pertanyaan 7	0.856	0,361	Valid
pertanyaan 8	0.937	0,361	Valid
pertanyaan 9	0.695	0,361	Valid
pertanyaan 10	0.748	0,361	Valid
pertanyaan 11	0.880	0,361	Valid
pertanyaan 12	0.788	0,361	Valid
pertanyaan 13	0.824	0,361	Valid
pertanyaan 14	0.712	0,361	Valid

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	9

	Corrected Item-Total Correlation	r Tabel	Keterangan
pertanyaan 1	0.766	0,361	Valid
pertanyaan 2	0.691	0,361	Valid
pertanyaan 3	0.818	0,361	Valid
pertanyaan 4	0.712	0,361	Valid
pertanyaan 5	0.879	0,361	Valid
pertanyaan 6	0.817	0,361	Valid
pertanyaan 7	0.766	0,361	Valid
pertanyaan 8	0.879	0,361	Valid
pertanyaan 9	0.766	0,361	Valid

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-Laki	46	45.5	45.5	45.5
Valid Perempuan	55	54.5	54.5	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SLTA	23	22.8	22.8	22.8
Diploma	8	7.9	7.9	30.7
Valid Sarjana	67	66.3	66.3	97.0
Magister	3	3.0	3.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Masa kerja

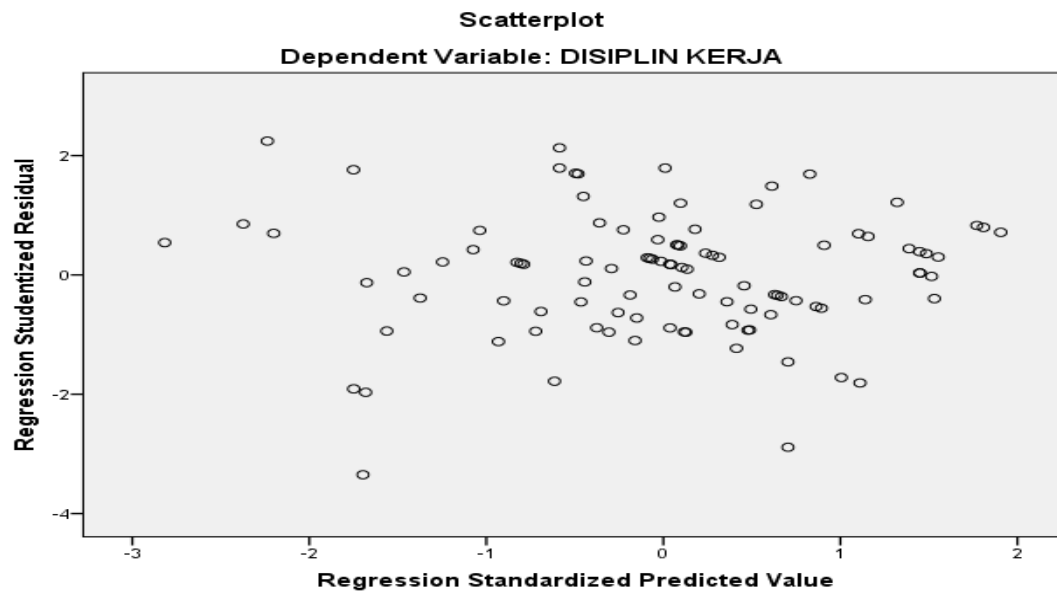
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dibawah 1 tahun	0	0	0	0
1 - 3 Tahun	18	17	17	29
Valid 4 - 6 tahun	30	29	29	54
Diatas 7 tahun	53	54	54	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<20	0	0.0	0.0	0.0
21-30	21	22.0	22.0	59.0
Valid 31-40	60	59.0	59.0	78.0
41-50	20	19.0	19.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		101
Normal Parameters ^a	Mean	0
	Std. Deviation	3.515
Most Extreme Differences	Absolute	0.092
	Positive	0.07
	Negative	-.118
Kolmogorov-Smirnov Z		,965
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.067
a. Test distribution is Normal.		



Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 KOMPENSASI	.612	1.634
BUDAYA ORGANISASI	.536	1.866
GAYA KEPEMIMPINAN	.629	1.589

a. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.348	3.396		3.342	.001
1 KOMPENSASI	.182	.106	.169	2.714	.090
BUDAYA ORGANISASI	.254	.077	.348	3.314	.001
GAYA KEPEMIMPINAN	.163	.063	.251	2.592	.011

a. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	584.962	3	194.987	24.021	.000^b
Residual	787.394	97	8.117		
Total	1372.356	100			

a. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

b. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653^a	.426	.409	2.849

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA