

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KONFLIK PERAN  
TERHADAP KEDISIPLINAN KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PERUM BULOG  
DIVRE SUMUT**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh :**  
**RIDHO HIDAYAH**  
**1405160750**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA MEDAN**

**2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 24 Maret 2018, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

**MEMUTUSKAN**

Nama : RIDHO HIDAYAH  
N P M : 1405160750  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KONFLIK PERAN TERHADAP KEDISIPLINAN KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
Dinyatakan : ( B/A ) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

MUKMIN, SE., M.Si

Penguji II

YUDI SISWADI, SE., MM

Pembimbing

LILA BISMALA, ST., M.Si

**PANITIA UJIAN**

Ketua



RI, SE., MM., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama Lengkap : RIDHO HIDAYAH  
N.P.M : 1405160750  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KONFLIK  
PERAN TERHADAP KEDISIPLINAN KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

LILA BISMALA, ST, M.Si

Diketahui/Disetujui  
Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si

H. JANURI, SE., MM., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : RIDHO HIDAYAH  
N.P.M : 1405160750  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SDM  
Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KONFLIK  
PERAN TERHADAP KEDISIPLINAN KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING.

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
29-1-2018	angket		
13-2-2018	validitas & reliabilitas & bab 3.		
23-2-2018	Pengolahan data & partaonik - penjelasan hasil analisis		
1-3-2018	Pembahasan & partaonik		
6-3-2018	Saran & partaonik, disesuaikan di hasil angket.		
14-3-2018	ACC sidang.		

Dosen Pembimbing

(LILA BISMALA ST, M.Si)

Medan, Maret 2018

Diketahui / Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

(Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : RIDHO HIDAYAH  
NPM : 405160750  
Konsentrasi : SDM  
Fakultas : Ekonomi (~~Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/~~)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mama'sukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekenomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....Nov.....20.17

Pembuat Pernyataan

MIETERAI  
TIDAK PUL

SE6DCAEF62540652

6000  
ENAM RIBU RUPIAH



*[Handwritten signature]*

RIDHO HIDAYAH

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan konflik peran terhadap kedisiplinan dengan kepuasan sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di PERUM BULOG DIVRE SUMUT, responden yang digunakan sebanyak 52 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kedisiplinan karyawan. Pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh konflik mempunyai pengaruh dan signifikan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan; pengaruh dari konflik peran terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; namun pengaruh budaya dan konflik terhadap kedisiplinan melalui kepuasan adalah negatif dan tidak signifikan;

Pengaruh budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh konflik terhadap kedisiplinan pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kedisiplinan pegawai adalah tidak signifikan dan negatif.

Penelitian ini menggunakan jenis data asosiatif dan kuantitatif, dengan teknik analisis data menggunakan analisis jalur.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, konflik peran, kepuasan kerja dan kedisiplinan karyawan.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamualaikum.wr.wb*

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan anugerahnya penulis dapat menyelesaikan skripsi tepat pada waktunya dan tanpa hambatan. Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di Universitas Muhammadiyah Sumatera utara. Dan tidak lupa juga shalawat beriringkan salam penulis ucapkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW apabila kita mengamalkan semua yang di ajarkannya inshaAllah kita selamat dunia dan akhirat.

Dalam penyelesaian proposal skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu dan memberikan masukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan proposal skripsi ini. Penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada :

1. Teristimewa untuk Ayahanda Sukir dan Ibunda tercinta Supiatmi dan seluruh keluarga yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan materil kepada penulis, dengan doa restu yang sangat mempengaruhi dalam kehidupan penulis, semoga Allah SWT membalasnya dengan segala berkat-Nya.
2. Teruntuk Kakakku Tercinta, Fithri Syukrillah, yang telah banyak memberikan masukan dan arahan serta dukungan moril dan finansial sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.

3. Abang-abangku tercinta Adhitia Hamdallah dan Ifdhol Shafraan, yang telah memberikan dukungan moril serta dukungan finansial yang tiada henti, semoga Allah SWT membalas nya dengan segala berkat-Nya.
4. Terima Kasih kepada Sahabat-sahabat terbaiku, Alam Budi Kusuma dan Muchtar Ali Sakti, yang memberikan semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan studi semoga kita kelak sukses bersama.
5. Teruntuk kekasih tercinta Atika Tri Rahmadani yang telah banyak memberikan semangat serta bantuan agar penulis selalu semangat menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Januri, S.E, M.M, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Ibu Lila Bismala, S.T, M.Si, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun proposal skripsi, semoga Allah SWT membalas kebaikan ibu dikemudian hari.
10. Seluruh staff serta pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Sahabat-sahabat penulis yaitu seluruh teman-teman kelas B Manajemen pagi dan kelas D Manajemen Siang yang selama ini selalu memberikan dorongan dan semangat dalam proses penyusunan skripsi.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua dan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembacanya. Akhir kata penulis mengucapkan Terima Kasih.

*Wassalamualaikum wr.wb*

Medan,     Maret 2018

Penulis

**RIDHO HIDAYAH**

## DAFTAR ISI

### ABSTRAK

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan Masalah.....	5
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan Penelitian.....	6
F. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II : LANDASAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
A. Uraian Teori .....	8
1. Disiplin Kerja .....	8
2. Kepuasan Kerja.....	18
3. Budaya organisasi.....	24
4. Konflik Peran.....	30
B. Kerangka Konseptual.....	35
C. Hipotesis .....	35
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	37
B. Defenisi Operasional .....	37

C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	38
D. Populasi dan Sampel.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Teknik Analisis Data .....	43
<b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>46</b>
A. Hasil Penelitian.....	46
1. Deskripsi Data .....	46
2. Karakteristik Identitas Responden .....	46
3. Deskripsi Variabel .....	47
4. Analisis Data .....	63
a. Uji Validitas.....	63
b. Uji Reliabilitas .....	66
5. Hasil Pengolahan Data .....	67
a. Uji Korelasi.....	67
b. Uji Regresi.....	67
1) Uji Regresi Persamaan 1.....	67
2) Uji Regresi Persamaan 2.....	69
6. Hasil Hipotesis.....	71
B. Pembahasan .....	73
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran.....	79

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1 <i>Defenisi Operasional</i> .....	37
Tabel III.2 <i>Jadwal Penelitian</i> .....	39
Tabel III.3 <i>Jumlah Karyawan</i> .....	39
Tabel III.4 <i>Pengukuran Skala Likert</i> .....	40
Tabel IV.1 <i>Pengukuran Skala Likert</i> .....	46
Tabel IV.2 <i>Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin</i> .....	46
Tabel IV.3 <i>Distribusi responden menurut usia</i> .....	47
Tabel IV.4 <i>Daftar Pernyataan Variabel Budaya Organisasi</i> .....	47
Tabel IV.5 <i>Daftar Pernyataan Variabel Konflik Peran</i> .....	51
Tabel IV.6 <i>Daftar Pernyataan Variabel Kepuasan</i> .....	54
Tabel IV.7 <i>Daftar Pernyataan Variabel Kedisiplinan</i> .....	58
Tabel IV.8 <i>Hasil Uji Validitas Budaya Organiasasi</i> .....	63
Tabel IV.9 <i>Hasil Uji Validitas Konflik</i> .....	64
Tabel IV.10 <i>Hasil Uji Validitas Kedisiplinan</i> .....	65
Tabel IV.11 <i>Hasil Uji Validitas Kepuasan</i> .....	65
Tabel IV.12 <i>Hasil Uji Reliabilitas Variabel</i> .....	66
Tabel IV.13 <i>Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi</i> .....	67
Tabel IV.14 <i>Hasil Regresi Persamaan 1</i> .....	68
Tabel IV.15 <i>Hasil Model Summary Persamaan 1</i> .....	68
Tabel IV.16 <i>Hasil Regresi Persamaan 2</i> .....	69
Tabel IV.17 <i>Hasil Model Summary Persamaan 2</i> .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 <i>Kerangka Konseptual</i> .....	35
Gambar III.1 <i>Model Analisis Jalur</i> .....	44
Gambar IV.1 <i>Diagram Jalur Persamaan 1</i> .....	69
Gambar IV.2 <i>Diagram Jalur Persamaan 2</i> .....	70

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Indonesia adalah Negara yang sedang berkembang, yang sedang menghadapi permasalahan besar demi tercapainya kemajuan bangsa. Salah satu masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia. Walaupun jumlah sumber daya manusia yang ada di Indonesia sangat besar, namun kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut belum sebanding dengan Negara – Negara maju. Tantangan utama yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal demi tercapainya tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Kedisiplinan kerja merupakan fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin baik pula kinerjanya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi suatu organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Menurut Rivai dan Sagala (2013:824) semakin baik disiplin yang dilakukan oleh karyawan disuatu perusahaan, maka semakin besar prestasi kerja yang dapat dihasilkan. Sebaliknya, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Kedisiplinan ditentukan oleh banyak variabel, antara lain budaya organisasi, motivasi yang diberikan oleh pimpinan serta konflik peran antar karyawan, serta variable-variabel lain yang berkaitan dengan kedisiplinan antar karyawan.

Peranan Budaya Organisasi pun tidak dapat diremehkan sebagai sarana dalam membangun dan mewujudkan perilaku individu sesuai harapan organisasi. Budaya organisasi sangat diperlukan oleh setiap perusahaan yang perlu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pribadi, dkk. (2016) menyatakan bahwa dari hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi diterapkan, akan menghasilkan disiplin kerja yang tinggi. Semakin baik budaya organisasi yang terdapat dalam perusahaan, maka akan semakin baik tingkat disiplin karyawan tersebut.

Penelitian Hendra, dan Ramdan (2012) menunjukkan bahwa konflik peran dapat berdampak negatif terhadap beberapa hal dalam organisasi seperti halnya stres kerja, komitmen, kepuasan dan disiplin. Konflik peran dapat menyebabkan perasaan ketidakpastian karyawan terhadap organisasi.

Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2015:143), menemukan adanya hubungan secara konsisten antara kepuasan dengan kedisiplinan, tetapi pada tingkat moderat sampai lemah. Adalah masuk akal bahwa pekerja yang tidak puas kemungkinan akan terlambat kerja.

Juliansyah Noor (2013:255) Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersisi banyak, imana dari sisi yang satu memuaskan dan dari sisi yang lain kurang memuaskan.

Wibowo (2015:141) Kepuasan kerja mempunyai hubungan dan kaitan dengan beberapa variabel. Namun para pakar memberikan penekanan pada aspek yang beragam. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh).

Penelitian yang dilakukan Abdul Ghony, Dra. Inti Wasiati, MM, Hermanto Rohman, S.Sos, MPA (2013), menunjukkan bahwa dari hasil analisis korelasi Rank Spearman terbukti bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kedisiplinan pegawai di Kantor PT PLN (Persero) Area Jember. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang diperoleh karyawan mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis pada saat melakukan studi pendahuluan, di Perum Bulog Divre Sumut karyawan belum menunjukkan kedisiplinan, profesionalisme, produktivitas karyawan dan akuntabilitas masih rendah seperti yang diharapkan dari adanya perubahan tersebut. Beberapa sikap dan perilaku kerja karyawan yang peneliti temukan adalah sebagai berikut:

Pegawai masih sering terlambat datang ke kantor. Bila jam masuk kantor adalah pukul 8 pagi dan jam pulang kantor adalah pukul 4 sore, maka masih terdapat pegawai yang masuk kantor pukul 9-10 dan pulang sebelum pukul 4 sore, yang menandakan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan masih kurang.

Santai saat jam kerja. Berdasarkan Wawancara yang penulis lakukan, hal ini telah lama terbentuk di dalam instansi, Misalnya masih terdapat pegawai yang lebih banyak terlihat santai, merokok, membaca koran, mengobrol hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan dan sebagainya ketika sudah masuk jam kerja, yang menandakan tingkat kedisiplinan kerja yang rendah. Namun pada

kenyataannya di lapangan masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan perusahaan. Karyawan di Perum BULOG Divre Sumut. Ketika Pimpinan sedang tidak di kantor, karyawan cenderung tidak ada di kantor dan pergi keluar.

Selain itu budaya organisasi yang telah lama terbentuk antara lain kurangnya inovasi karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga dalam melakukan pekerjaannya cenderung menggunakan cara yang lama, namun hal ini masih membutuhkan penelitian lebih lanjut.

Sementara itu, Pada Perum BULOG Divre Sumut juga terdapat konflik peran yang terjadi antar anggotanya, berdasarkan wawancara yang penulis lakukan, konflik peran yang terjadi diakibatkan oleh adanya karyawan yang memiliki hubungan kekeluargaan didalam perusahaan sehingga menyebabkan karyawan tersebut tidak dapat menyeimbangkan kapan dan dimana harus bersikap secara professional.

Berdasarkan uraian di diatas, disamping menguji kembali hubungan langsung antara budaya organisasi dan konflik peran terhadap kedisiplinan karyawan, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kedisiplinan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan konflik peran terhadap kedisiplinan karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Hal ini juga yang menjadi alasan peneliti untuk memilih topik penelitian ini dan menguji kembali “Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Peran terhadap Kedisiplinan Karyawan, dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi dalam perum Bulog Divre Sumut yang telah terbentuk sejak dahulu salah satunya adalah santai ketika dalam jam kerja, menyebabkan masalah kedisiplinan.
2. Belum diketahui apakah budaya organisasi yang efektif di Perum BULOG Divre Sumut dapat berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan.
3. Terdapat konflik peran yang terjadi di perum bulog diakibatkan adanya hubungan keluarga dekat ataupun hubungan saudara didalam satu instansi.
4. Kurang disiplinnya para pegawai yang berada di Perum BULOG divre sumut.
5. Seringkali karyawan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja karena beban kerja dan target yang tinggi.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, perlu adanya batasan masalah sehingga pembahasan dalam penelitian ini menjadi lebih terfokus, ruang lingkup penelitian ini menjadi jelas dan terarah pada sasaran, serta tidak terlalu luas maka peneliti hanya membatasi masalah pada budaya organisasi, konflik peran dan apakah kepuasan kerja

mempengaruhi kedua variabel tersebut yang pengaruhnya terhadap kedisiplinan karyawan aktif pada Perum Bulog Divre Sumut.

#### **D. Rumusan Masalah**

Atas Atas dasar pembatasan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Adakah Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan?
2. Adakah pengaruh konflik peran terhadap kedisiplinan kerja karyawan?
3. Adakah Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kedisiplinan karyawan?
4. Adakah Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan karyawan dengan Kepuasan kerja sbg var intervening?
5. Adakah pengaruh konflik peran terhadap kedisiplinan kerja karyawan dengan Kepuasan kerja sbg var intervening?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Uraian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan pada Perum BULOG Divre Sumut.
2. Untuk mengetahui pengaruh konflik peran terhadap kedisiplinan kerja karyawan pada Perum BULOG Divre Sumut.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kedisiplinan karyawan.

4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kedisiplinan karyawan dengan Kepuasan Kerja sbg Var Intervening.
5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kedisiplinan karyawan dengan Kepuasan Kerja sbg Var Intervening.

## **F. Manfaat Penelitian**

Adapun penelitian ini dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis:

1. Sebagai bahan pertimbangan atau informasi bagi pihak manajemen dan pimpinan Kantor Perum Bulog Divre Sumut dalam usaha peningkatan kinerja pegawai.
2. Sebagai sarana untuk melatih diri dan menguji serta meningkatkan kemampuan berpikir melalui penulisan karya ilmiah.
3. Memberikan gambaran mengenai kondisi sumber daya manusia (pegawai) yang dimiliki, sehingga apabila ada yang menjadi kelemahan dapat diambil kebijakan yang tepat sehingga menjadi suatu kekuatan baru bagi organisasi.
4. Menjadi bahan pertimbangan, pemikiran dan saran yang bermanfaat bagi instansi terkait.
5. Dapat menjadi acuan dan bahan pembelajaran serta referensi bagi penulis lainnya yang akan melakukan penelitian dengan judul atau materi yang sama

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Disiplin Kerja**

###### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Rivai & Sagala (2013:825) “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.”

Sejalan dengan Rivai & Sagala, bagi Irham Fahmi (2016:75), “disiplin kerja adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut.”

Menurut Hasibuan (2009:193) Disiplin merupakan kesadaran serta kesediaan seseorang untuk mentaati peranan yang ada di dalam organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dengan paparan tersebut disiplin kerja memang dibutuhkan untuk suatu perusahaan dalam kaitannya untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan perusahaan. Hal ini dikarenakan didalam kehidupan sehari-hari dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku kita, terlebih didalam lingkup kerja. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat.

Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Kedisiplinan harus ditegaskan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Rivai & Sagala (2013:824) “semakin baik disiplin yang dilakukan oleh karyawan disuatu perusahaan, maka semakin besar prestasi kerja yang dapat dihasilkan. Sebaliknya, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal.”

#### **b. Pentingnya Disiplin Kerja**

Menurut Irham Fahmi (2016:77) mengatakan “disiplin kerja adalah hal yang penting, jika perusahaan gagal menghadapi karyawan yang bermasalah maka akan timbul efek negatif dan masalah kedisiplinan yang lain yang ditimbulkan oleh karyawan yang bermasalah.”

Disiplin karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisien semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu juga mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, peralatan dan perlengkapan perusahaan yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian dan tindak pencurian.

Adapun sebenarnya dengan disiplin kerja ini terdapat manfaat yang bisa dirasakan oleh pihak perusahaan dan karyawan, antara lain:

##### 1) Bagi Organisasi atau Perusahaan

Disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan setiap tugas, sehingga nantinya dapat diperoleh hasil yang optimal.

##### 2) Bagi Karyawan

Bagi karyawan akan diperoleh suasana yang menyenangkan dan kondusif, sehingga nantinya dapat menambah semangat kerja dalam

melaksanakan setiap tugas yang diembannya. Hal tersebut nantinya akan membuat karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya seoptimal mungkin. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh lagi dan agar dapat menunjang kelancaran segala aktivitas dalam organisasi, agar tujuannya dapat dicapai secara maksimal.

### **c. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja**

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai & Sagala (2013:825-826). Keempat perspektif tersebut antara lain:

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilaku-perilaku yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*). Yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

#### **d. Pendekatan Disiplin Kerja**

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner menurut Rivai & Sagala (2013:826-831): aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progresive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*).

##### 1) Aturan tungku panas

Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog. Pendekatan ini menyegerakan tindakan disipliner, lalu memberikan peringatan (*warning*) sebelum terjadinya tindakan indisipliner, memberikan hukum yang konsisten dan hukuman tersebut tanpa membedakan siapa yang melanggar atau melakukan tindakan indisipliner.

##### 2) Disiplin progresif

Tindakan ini banyak sekali diadaptasi oleh perusahaan di era globalisasi ini. Dalam penerapannya setiap pelaku pelanggaran yang melakukan pengulangan, akan dijatuhkan hukuman semakin berat. Misalkan seorang karyawan melakukan pemalsuan jam kehadiran, pertama dia diberikan teguran lisan, jika masih dilakukan, karyawan tersebut diberikan surat peringatan, dan semakin sering dilakukan karyawan itu akan diberikan sanksi dan hukuman yang berat. Dengan kata lain tindakan ini dilakukan bertahap dan masih memberikan kesempatan dalam memperbaiki diri.

### 3) Disiplin positif

Dalam konsep disiplin positif percaya bahwa hukuman sering kali hanya membuat mereka takut, dan bahkan membenci hukuman itu sendiri dan bahkan nantinya mencari cara agar dapat memalsukan tindakannya. Maka dari itu tindakan disiplin positif mendorong karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memangku konsekuensi yang nantinya akan mereka tanggung yang diakibatkan dari tindakan mereka sendiri. Dalam disiplin positif sebenarnya memiliki tingkatan-tingkatan seperti disiplin progresif, namun hukuman dalam disiplin progresif digantikan menjadi konseling-konseling dalam disiplin positif.

#### **e. Faktor Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2009:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

##### 1) Tujuan dan kemampuan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

## 2) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pemimpin tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

## 3) Kompensasi.

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.

## 4) Sanksi hukum.

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

## 5) Pengawasan.

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

### **f. Indikator Disiplin Kerja**

Hasibuan (2009:195) membuat teori yang berisikan tentang indikator-indikator yang mempengaruhi Disiplin Kerja, diantaranya:

#### 1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan

secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

## 2) Teladan Pimpinan

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

## 3) Balas Jasa

Balas Jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan keputusan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaan, jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

## 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5) Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat lebih efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi Hukuman

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

7) Ketegasan

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

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

#### **g. Hubungan Disiplin Kerja dengan Variabel Lain**

Hubungan antara disiplin kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat memengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

##### 1) Budaya Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Pribadi, dkk. (2016) menyatakan bahwa dari hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran terhadap kedisiplinan kerja karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. Hal tersebut ditunjukkan melalui koefisien korelasi (R) sebesar 0,534 dengan nilai  $p = 0,000$ . Nilai signifikansi dalam penelitian ini ditunjukkan berdasarkan nilai  $p = 0,000$  dimana kaidah signifikansi  $p < 0,05$ . Hasil penelitian yang signifikan tersebut menyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

##### 2) Konflik Peran

Penelitian Hendra, dan Ramdan (2012) menunjukkan bahwa konflik peran dapat mempengaruhi beberapa hal dalam organisasi seperti

halnya stres kerja, komitmen, kepuasan dan disiplin. Konflik peran dapat menyebabkan perasaan ketidakpastian karyawan terhadap organisasi.

### 3) Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Abdul Ghony, Dra. Inti Wasiati, MM, Hermanto Rohman, S.Sos, MPA (2013), menunjukkan bahwa dari hasil analisis korelasi Rank Spearman terbukti bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kedisiplinan pegawai di Kantor PT PLN (Persero) Area Jember. Hal ini dapat dilihat dari hasil  $r_s$  hitung sebesar 0,5429 dan hasil uji signifikansi dengan  $df=54$  dan taraf signifikansi = 5% diperoleh  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel yaitu  $4,75 > 2,000$ . Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis kerja ( $H_a$ ) diterima artinya ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kedisiplinan pegawai di Kantor PT PLN (Persero) Area Jember. Hal tersebut salah satunya tercermin dari para pegawai yang selalu hadir bekerja tepat waktu, tidak mensia-siakan waktu bekerja untuk kepentingan pribadi seperti membaca koran dll, murah senyum kepada orang lain dan giat mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya atau dengan kata lain fokus mengerjakan tugas masing-masing serta para pegawai yang selalu berkonsultasi terlebih dahulu dengan pimpinan menengah dalam hal ini supervisor mengenai hasil pekerjaannya sebelum diserahkan kepada pimpinan atas dalam hal ini manajer sesuai waktu yang telah ditentukan.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

Menurut Juliansyah Noor (2013: 255), “kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan”. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2015: 131) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja”.

Sementara menurut Bismala, dkk. (2015:42), “kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaannya”.

Apabila kepuasan kerja terjadi maka karyawan menunjukkan sikap positif terhadap segala pekerjaan yang menjadi tugasnya dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan, kemangkiran, mogok kerja, pergantian tenaga kerja dan akibat buruk yang merugikan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

## **b. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa orang yang lain. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2013: 856-857), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

### 1) Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

### 2) Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa

menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

### 3) Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja pada dasarnya hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasan terhadap kepuasannya tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

#### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Pemberian gaji yang cukup tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasan kerja bagi karyawan. Oleh karena gaji bukanlah satu-satunya faktor yang

menimbulkan kepuasan kerja bagi seseorang. Menurut Juliansyah Noor (2013:253) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) *Pay Satisfaction*, menunjukkan rasa karyawan tentang gaji termasuk berapa besar gaji yang diterima, kecukupan penghasilan.
- 2) *Promotion Satisfaction*, menunjukkan rasa karyawan tentang kebijakan perusahaan dan pelaksanaan kebijakan, termasuk promosi jabatan yang adil berdasarkan kemampuan.
- 3) *Supervision Satisfaction*, merefleksikan rasa karyawan tentang atasannya, termasuk kompetensi atasan, kesopanan dan komunikator yang baik. Penyelia yang baik berarti mau menghargai karyawannya.
- 4) *Coworker Satisfaction*, menunjukkan rasa karyawan tentang rekan sesama karyawan, termasuk kecerdasan, tanggung jawab ,dan begitu pula sebaliknya teman kerja yang bodoh, suka gossip, merupakan factor yang berhubungan.
- 5) *Satisfaction with the work itself*, refleksi rasa karyawan tentang pekerjaan yang ditugaskan saat ini, termasuk apakah pekerjaan itu menantang, menarik atau tidak mengesankan.

#### **d. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Variabel Lain**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat memengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Budaya Organisasi

Penelitian yang dilakukan, Herawan, dkk. (2015) menyatakan bahwa Dari hasil penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi,

- 2) Konflik Peran

Penelitian yang dilakukan Churiyah. (2007) menyatakan bahwa dari hasil penelitian ini dapat diungkapkan bahwa konflik peran mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, demikian pula selanjutnya kepuasan kerja perawat akan memberikan pengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen mereka pada organisasi.

#### **e. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2013;79), kepuasan kerja memiliki lima indikator yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang nya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2) Gaji saat ini

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3) Kesempatan promosi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

4) Pimpinan

atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

5) Rekan kerja.

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekadar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

### 3. Budaya Organisasi

Sejumlah hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk kesuksesan organisasi dalam membangun kinerja keuangan dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang. Hubungan antara budaya organisasi (*organizational culture*) dengan sukses gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi sangat erat.

#### a. Pengertian Budaya

Kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu merupakan pemaparan dari istilah budaya. Budaya mendorong terciptanya suatu komitmen dalam diri seorang manusia. Seperti halnya Indonesia memiliki beragam budaya yang menunjukkan identitas dari masing-masing daerah dimana masyarakat itu berada.

Menurut Robbins dan Coulter (2010:63) budaya adalah sebuah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik. Budaya berkaitan erat dengan perasaan dan pola pikir manusia. Didukung pula oleh pemaparan menurut Irham Fahmi (2016:232) mengenai budaya yaitu “Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka dapat disimpulkan budaya adalah asumsi dasar yang diciptakan masyarakat, baik berupa pengetahuan, nilai-nilai, tingkah laku yang dikembangkan di dalam sebuah masyarakat secara turun-temurun guna menyelesaikan sebuah permasalahan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain. Budaya menjadi sumber inspirasi, kebanggaan dan

sumber daya. Bagi siapapun terutama bagi kalangan internal suatu komunitas suku tertentu, budaya akan menjadi sumber inspirasi dalam mengembangkan dan memberdayakan budayanya sehingga menjadi kebanggaan.

### **b. Pengertian Organisasi**

Agar sumber daya dapat berdaya guna, berhasil guna dan terkoordinir dalam mencapai sebuah tujuan diperlukan sebuah manajemen. Pengaturan ini diatur dalam sebuah wadah yang disebut organisasi. Tegasnya, pengaturan ini hanya dapat dilakukan di dalam suatu organisasi, sebab dalam wadah (organisasi) inilah tempat kerja sama, proses manajemen, pembagian kerja, koordinasi dan integrasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Bismala, dkk.(2015:3) menyatakan bahwa organisasi sebagai kumpulan individu yang bekerja bersama dalam divisi kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat sejumlah orang dalam sebuah organisasi yang melakukan tugasnya untuk mencapai sebuah tujuan. Wibowo (2015: 1) menyatakan bahwa : Organisasi adalah unit sosial yang secara sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional, sistematis, terpimpin, terkendali dan terorganisir dalam memanfaatkan sumber daya. Telah dibentuk pengelompokan tugas-tugas didalamnya, agar dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan

yang telah ditetapkan bersama. Jadi, unsur utama dalam organisasi adalah sekumpulan orang, kerjasama, tujuan, sistem koordinasi, pembagian tugas dan sumber daya organisasi.

### **c. Pengertian Budaya Organisasi**

Setiap individu memiliki kepribadian, begitu pula dengan organisasi. Sifat-sifat yang tetap dan relatif tidak dapat diubah dapat membantu kita dalam memperkirakan sikap dan perilaku mereka. Begitu halnya dengan organisasi yang juga memiliki karakteristik yang terlihat dari sikap-sikap yang dicerminkan dari para anggotanya. Budaya organisasi memiliki makna yang sangat luas.

Menurut Schein dalam (Bismala, dkk 2015:162), “budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.”

Sementara menurut Brown oleh (Bismala, dkk. 2015:162) Budaya organisasional merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

Menurut Irham Fahmi (2016:233) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik maupun non fisik yang khas berisi asumsi, nilai-nilai, norma, kepercayaan yang bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas maupun efisiensi organisasi tersebut.

Budaya organisasi menjadi ciri khas atau identitas suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dalam memperkuat eksistensi organisasi maupun pengikat antar anggota di dalamnya. Budaya organisasi berperan untuk

menentukan arah organisasi, mengarahkan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan mengatur sumber daya organisasional maupun sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang yang datang dari lingkungan organisasi.

#### **d. Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki elemen atau unsur dasar menurut Robbins dalam (Bismala, dkk. 2015:163) budaya organisasi memiliki beberapa elemen, yaitu :

- 1) Lingkungan usaha, dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- 2) Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
- 3) Panutan/Keteladanan, orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- 4) Upacara, acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawannya.
- 5) *Network*, jaringan komunikasi informal dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai dari budaya perusahaan.

#### **e. Fungsi Budaya Organisasi**

Pada hakikatnya sebuah budaya organisasi harus bisa diandalkan bagi suatu organisasi. Karena tidak hanya berfungsi bagi organisasi tetapi juga bagi

konsistensi para pegawainya. Berkaitan dengan budaya organisasi, akan diungkapkan pendapat dari beberapa para ahli. Menurut Bismala, dkk. (2015:164) fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Menetapkan batasan atau menegaskan posisi organisasi secara berkesinambungan seperti apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.
- 2) Budaya organisasi menumbuhkan rasa memiliki organisasi pada anggotanya.
- 3) Dengan rasa memiliki, para anggota bersedia membuat komitmen.
- 4) Meningkatkan stabilitas sosial
- 5) Menyediakan mekanisme pengawasan yang dapat menuntun, membentuk tingkah laku anggota organisasi dan sekaligus menunjukkan hal-hal apa saja yang dilarang dan diperbolehkan untuk dilakukan dalam organisasi.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian dalam Irham Fahmi (2016:240) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- 1) Budaya organisasi sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan yang benar dan salah, yang pantas dan tidak pantas, serta yang dibenarkan dan yang dilarang.
- 2) Instrumen untuk mempertahankan jati diri. Kebanggaan menjadi warga masyarakat bangsa tertentu adalah salah satu manifestasinya.
- 3) Penumbuhan komitmen sosial dalam berbagai bidang kehidupan seperti bidang politik, ekonomi, pendidikan dan berbagai bidang lainnya.

- 4) Perekat rasa bersamaan, bentuknya antara lain berupa kesediaan untuk menumbuh suburkan rasa kebersamaan, kekeluargaan dan solidaritas sosial.
- 5) Sebagai pengganti mekanisme pengendalian yang formalistis dan mengembangkan kemampuan untuk memantau diri sendiri.

#### **f. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010:75) :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
- 3) Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
- 5) Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.

#### **4. Konflik Peran**

Konflik peran adalah konflik yang terjadi karena ada benturan saat kita sedang menjalankan peran-peran tertentu. Konflik peran merupakan bentuk adanya perselisihan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Konflik peran merupakan hasil dari tidak konsistennya harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi seseorang dengan adanya perbedaan antara tuntutan peran dan kebutuhan, serta nilai-nilai individu dan sebagainya. Sebagai akibatnya seseorang yang mengalami konflik peran akan berada dalam suasana terombang-ambing, terjepit, dan serba salah. Konflik peran dapat membuat individu tidak dapat mengambil keputusan mana yang lebih baik di antara peran-peran yang dilakukannya.

##### **a. Pengertian Konflik Peran**

Konflik Peran merupakan konflik peran yang muncul antara harapan dari dua peran yang berbeda yang dimiliki oleh seseorang. Dalam pekerjaan, seorang wanita yang profesional diharapkan untuk agresif, kompetitif, dan dapat menjalankan komitmennya pada pekerjaan.

Stephen P. Robbins dalam Irham Fahmi (2016:163) konflik sebagai salah satu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya.

T Hani Handoko dalam Irham Fahmi (2016:163) menyatakan konflik peran adalah kemunculan dua (atau lebih) penyampai peran secara bersamaan yang saling bertentangan. Konflik peran muncul saat ini yang terjadi lebih dari satu permintaan dari sumber yang berbeda yang menimbulkan suatu ketidakpastian pada pegawai.

Menurut Robbins dalam Bismala, dkk. (2015:177) konflik merupakan suatu hal yang dilakukan satu pihak yang menimbulkan ketidaksengajaan antara individu maupun kelompok dalam organisasi yang terjadi karena adanya kebutuhan dari sumber daya yang terbatas, adanya perbedaan status, tujuan, kepentingan, atau budaya.

Berdasarkan definisi diatas konflik peran adalah suasana batin yang mengalami kebimbangan, dalam hal ini terjadi tekanan peran dari bidang pekerjaan dan keluarga yang saling bertentangan dalam beberapa hal. Karyawan merasa sangat sulit menjalankan kedua perannya.

#### **b. Tipe Tipe Konflik Peran**

Tipe-tipe konflik peran Menurut T Hani Handoko dalam Irham Fahmi (2016:165) terdapat 5 tipe konflik peran, yang menurut mereka relatif umum terlihat dan dijumpai pada berbagai organisasi, antara lain:

- 1) Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya.
- 2) Konflik antar antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan kepribadian.
- 3) Konflik orang-peranan (*person-role conflict*) konflik ini timbul apabila tuntutan-tuntutan peranan dalam hal melaksanakan pekerjaan bertentangan dengan kebutuhan-kebutuhan atau nilai-nilai individu yang bersangkutan. Contohnya, seorang eksekutif yang diperintahkan untuk memberi uang suap kepada seorang pejabat tertentu, mungkin akan merasa bahwa tugas tersebut sangat tidak etikal. Tetapi, di lain pihak pertimbangan-pertimbangan karirnya menyebabkan-nya sulit untuk tidak melaksanakan perintah tersebut.
- 4) Konflik yang timbul karena beban kerja yang berlebihan (*in role overload conflict*) dalam kondisi ini sang individu menghadapi

perintah-perintah dan ekspektasi-ekspektasi dari sejumlah sumber yang tidak mungkin diselesaikannya dalam jangka waktu yang ditetapkan dan dalam batasbatas kualitas tertentu. Timbulah pertanyaan dalam dirinya: “apakah kiranya kualitas akan dikurbankan demi pertimbangan waktu?”, “Apakah tugas-tugas tertentu dilaksanakan, sedangkan tugas lainnya diabaikan?” “Andaikata demikian halnya, tugas-tugas mana saja perlu diberi prioritas?” dilema macam ini merupakan bagian konstan dari tugas seseorang manajer.

- 5) Ambiguitas peranan (*role ambiguity*), keadaan demikian muncul apabila sang individu memperoleh informasi yang tidak lengkap atau tidak jelas tentang tanggung jawabnya. Maka sang individu tersebut tidak mengetahui dengan pasti apa yang seharusnya dilakukannya. Ambiguitas peranan seringkali dialami para manajer baru, yang diberi tugas dan tanggung jawab tertentu, tanpa mendapatkan informasi mengenai bagaimana seharusnya tugas-tugas tersebut perlu dilaksanakan.
- 6) Konflik antar peranan (*inter-role conflict*) Konflik ini muncul apabila berbagai macam peranan yang dijalankan oleh orang yang sama menyebabkan timbulnya tuntutan-tuntutan yang berbeda. Hubungan antara pekerjaan dan keluarga misalnya telah menjadi sebuah sumber ketegangan yang makin meningkat, terutama pada keluarga-keluarga dengan dua macam karir. Para pekerja mau tidak mau harus memadukan peranan mereka sebagai manajer, sebagai

orang tua, dan sebagai suami atau istri. Masalah yang umumnya dihadapi adalah bahwa tuntutan pekerjaan menyebabkan individu-individu yang bekerja, kurang sekali waktu mereka untuk melaksanakan tanggung jawab keluarga mereka.

### **c. Faktor Yang Mempengaruhi Konflik Peran**

Menurut Bismala,dkk. (2015: 181) dalam faktor-faktor yang mempengaruhi konflik peran adalah sebagai berikut:

- 1) Saling ketergantungan tugas. Ini terjadi ketika dua atau lebih unit kerja saling tergantung untuk kerjasama, informasi, ketaatan atau kegiatan koordinatif yang lain.
- 2) Ketergantungan satu arah, hal ini terjadi ketika satu unit kerja secara unilateral tergantung dari unit kerja lain.
- 3) Masalah pribadi, hal ini disebabkan karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.
- 4) Formalisasi yang rendah. Ini terjadi ketika tidak ada pedoman manual, dan standarisasi, maka perselisihan mudah timbul.

### **d. Metode-metode Penyelesaian Konflik**

Irham Fahmi (2016:170) mengatakan manajemen konflik dapat dilakukan dengan melakukan cara-cara yaitu :

- 1) Melakukan dan menerapkan konsep bekerja yang berkolaborasi dan menjauhi sikap kerja yang bersaing secara negatif.
- 2) Menerapkan konsep adaptasi terhadap dimana perusahaan tersebut berada.
- 3) Menerapkan metode penyelesaian konflik berdasarkan uraian T Hani Handoko dalam Irham Fahmi (2016:171) ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif.
- 4) Menerapkan konsep yang realistis yang sesuai dengan SWOT perusahaan.

**e. Indikator Konflik Peran**

Menurut Irham Fahmi (2016:166), indikator konflik peran yaitu:

- 1) Sumber daya manusia  
Melakukan pekerjaan yang berbeda-beda, dan menerima penugasan tanpa sumber daya manusia yang cukup untuk penugasannya.
- 2) Mengesampingkan aturan  
Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yang tidak sesuai satu sama lain.
- 3) Kegiatan yang tidak perlu  
Melakukan kegiatan yang diterima satu pihak dan tidak diterima oleh pihak lain, serta melakukan kegiatan yang tidak perlu.
- 4) Arahan yang tidak jelas

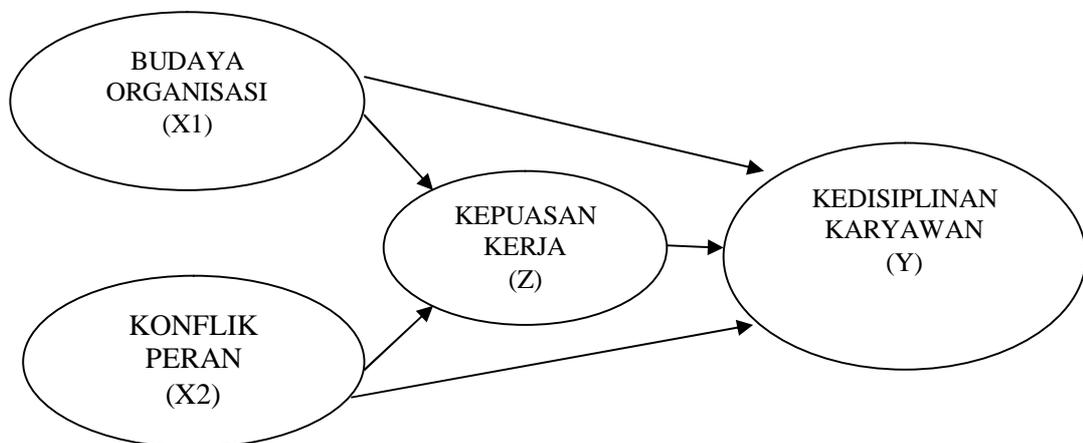
Bekerja di bawah arahan yang tidak pasti dan tidak jelas.

5) Kecukupan wewenang

Memiliki kecukupan wewenang dalam organisasi untuk melakukan perubahan dalam organisasi

## B. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka pemikiran konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



**Gambar III.1**  
**Kerangka Konseptual**

## C. Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Azuar Juliandi, dkk. (2015:44) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan.
2. Konflik peran tidak berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan.

4. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kedisiplinan karyawan secara tidak langsung dengan dipengaruhi oleh kepuasan kerja.
5. Adanya pengaruh konflik peran terhadap kedisiplinan karyawan secara tidak langsung dengan dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode asosiatif dan kuantitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menemukan apakah terdapat hubungan antara dua variabel atau lebih, serta seberapa besar korelasi dan yang ada diantara variabel yang diteliti. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggali fakta tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Peran Terhadap Kedisiplinan Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perum Bulog Divre Sumut.

#### B. Defenisi Operasional

Defenisi Operasional dimaksudkan untuk menjabarkan variabel yang timbul dalam penelitian ke dalam indicator-indikator yang lebih terperinci.

**Tabel III.1**  
**Tabel Defenisi Operasional**

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Perhitungan
Budaya Organisasi	Menurut Schein dalam (Bismala, dkk 2015:162), "budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal."	1. Inovasi 2. Perhatian ke hal yang rinci 3. Berorientasi Hasil 4. Orientasi tim 5. Keagresifan Robbins (2010)	Skala Likert: SS sampai STS (5 sampai 1)
Konflik Peran	Stephen P. Robbins dalam Irham Fahmi (2016:163) konflik sebagai salah satu	1. Sumber daya manusia 2. Mengesampingkan	Skala Likert: SS sampai

	proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebetulnya usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya.	aturan 3. Kegiatan yang tidak perlu 4. Arahan yang tidak jelas 5. kecukupan wewenang Irham Fahmi (2016)	STS (5 sampai 1)
Kepuasan Kerja	Menurut Juliansyah Noor (2013: 255), “kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan”. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2015: 131) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja”.	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji saat ini 3. Kesempatan Promosi 4. Pimpinan 5. Rekan Kerja Robbins dan Judge (2013)	Skala Likert: SS sampai STS (5 sampai 1)
Kedisiplinan Karyawan	Menurut Rivai & Sagala (2013:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.	1. Tujuan dan Kemampuan 2. Teladan Pimpinan 3. Balas Jasa 4. Keadilan 5. Pengawasan melekat 6. Ketegasan 7. Hubungan Kemanusiaan Hasibuan (2009)	Skala Likert: SS sampai STS (5 sampai 1)

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perum BULOG Divisi Regional Sumatera Utara yang ber alamat di Jl. Gatot Subroto, Sei Sikambing C. II, Medan Helvetia, Kota Medan, Sumatera Utara 20123.

## 2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian ini direncanakan Desember 2018 – Maret 2018

**Tabel III.2**  
**Tabel Jadwal Penelitian**

No.	Kegiatan	Des-17				Jan-18				Feb-18				Mar-18			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■															
2	Pra riset	■															
3	Penyusunan proposal		■	■	■	■	■										
4	Seminar proposal						■										
5	Pengumpulan data							■									
6	Penyusunan skripsi									■	■	■					
7	Bimbingan skripsi												■	■	■	■	
8	Siding meja hijau															■	

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang ada di perusahaan Perum Bulog Divre Sumut yang berjumlah 52. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Oleh karena jumlah populasi hanya sebesar 52 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

**Tabel III.3**  
**Jumlah Karyawan**

Bagian	Jumlah Karyawan
Bidang Pengadaan	12 karyawan
Bidang Operasional dan Pel Publik	10 karyawan
Bidang Komersil	15 karyawan
Bidang Minkeu	17 karyawan

## 2. Sampel

Karena jumlah populasi yang tidak terlalu banyak yaitu 52 orang karyawan, maka sampel dalam penelitian ini menggunakan semua populasi yang ada yaitu sebanyak 52 orang karyawan sebagai responden. Menurut Ajuar Zuliandi, dkk. (2015;51) Sampel adalah jumlah dan bagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Penyebaran Angket

Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Angket dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup maupun terbuka. Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup sehingga responden tinggal memilih jawaban yang tersedia pada pernyataan yang ada.

**Tabel III.4**  
**Pengukuran Skala Likert**

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Angket dibagikan serentak kepada seluruh responden. Setelah angket dijawab kemudian dikembalikan kepada pihak yang melakukan penelitian. Setelah itu dilakukan pengujian terhadap angket sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Menurut Azuar,dkk (2015:77) Validitas memiliki nama lain seperti sah, tepat, benar. Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrument sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrument valid/benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

Hal ini dilakukan untuk mengetahui pertanyaan yang valid dan tidak valid maka dirumuskan :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

- r : Koefisien korelasi Pearson antara item instrument yang digunakan dengan variabel yang bersangkutan
- x : Skor tiap instrument yang akan digunakan
- y : Skor semua instrument dalam variabel tersebut
- n : Jumlah responden

Untuk Uji validitas digunakan SPSS for Windows, pengujian statistika mengacu pada kriteria :

r hitung > r tabel maka valid.

r hitung < r tabel maka tidak valid

### b. Uji Reliabilitas

Menurut Azuar Juliandi, dkk. (2015:80) Reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti kepercayaan, kehandalan, kestabilan. Tujuan pengujian Reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya, maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.

Cara pengujian Reliabilitas dapat menggunakan salah satu tehnik, misalnya *Split Half*, dengan cara sebagai berikut :

- Belah instrument menjadi 2 bagian (instrument bernomor ganji dan genap)
- Korelasikan skor-skor total ganjil, dengan skor total genap dengan statistic korelasi *product moment*.
- Masukkan nilai korelasi (r) yang diperoleh ke dalam rumus *spearman brown*.

$$r = \frac{2r}{1+r}$$

### c. Kajian Dokumen

Kajian dokumen merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk data yang sudah jadi atau hasil lapangan. Teknik tersebut digunakan untuk mengetahui data tentang jumlah karyawan yang digunakan sebagai responden dalam penelitian dan struktur organisasi perusahaan.

d. Wawancara dan Observasi

Observasi dan melakukan wawancara kepada Bagian SDM dan Humas pada perum bulog divre sumut.

## F. Teknik Analisis Data

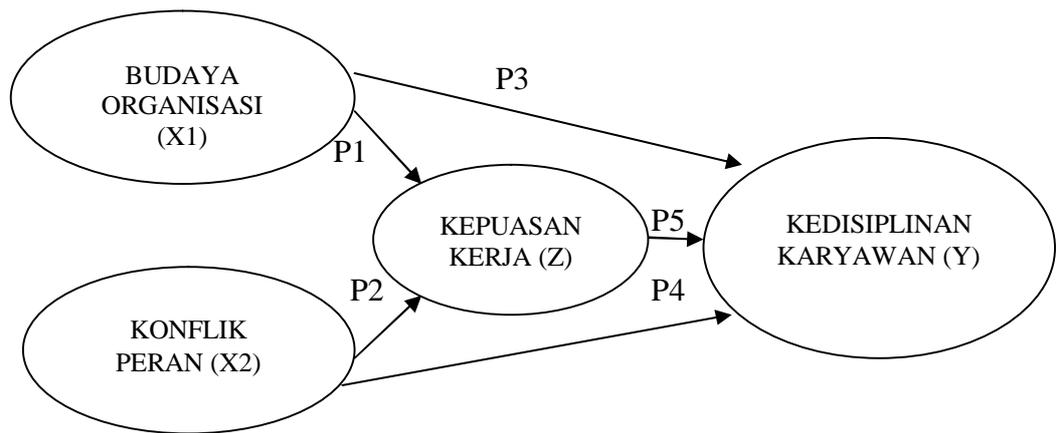
### 1. Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Azuar Juliandi (2015:164) Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur (*Path Analysis*) dikembangkan oleh Sewall Wright (1934). Analisis jalur digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Dalam penelitian ini hubungan antara variabel independen (budaya organisasi dan konflik) dengan variabel dependen (disiplin kerja) dimediasi oleh variabel intervening (kepuasan kerja), digambarkan dengan model variabel seperti berikut ini :

1. Variabel bebas : Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Konflik ( $X_2$ )
2. Variabel intervening : Kepuasan Kerja ( $Z$ )
3. Variabel terikat : Disiplin Kerja ( $Y$ )

### **Model Analisis Jalur Budaya Organisasi dan Konflik Terhadap Disiplin**

#### **Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja**



**Gambar III.1**  
**Model Analisis Jalur**

Berdasarkan gambar model jalur diajukan hubungan berdasarkan teori bahwa Kepuasan Kerja mempunyai hubungan langsung dengan Disiplin Karyawan (P5). Budaya Organisasi mempunyai hubungan langsung dengan Kedisiplinan Karyawan (P3). Namun demikian Budaya Organisasi juga mempunyai hubungan tidak langsung terhadap Kedisiplinan Karyawan yaitu dari Kepuasan Kerja (P1) baru kemudian ke Disiplin Karyawan (P4). Begitu juga dengan Konflik mempunyai hubungan langsung dengan Disiplin Karyawan (P4) serta mempunyai hubungan tidak langsung yaitu dari Konflik ke Kepuasan Kerja (P2) baru kemudian ke Disiplin Karyawan (P4).

Untuk menguji variabel-variabel tersebut dapat digunakan rumus dengan persamaan regresi sebagai berikut:

Jalur 1 :

Pengaruh Langsung :  $X1 \rightarrow Y$

Pengaruh tidak langsung :  $X1 \rightarrow Y$  melalui Z

Jalur 2 :

Pengaruh Langsung :  $X_2 \rightarrow Y$

Pengaruh tidak langsung :  $X_2 \rightarrow Y$  melalui Z

Persamaan :

$$Z : P_1X_1 + P_2X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y : P_3X_1 + P_4X_2 + P_5Z + \varepsilon_2$$

**BAB IV**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**A. Hasil Penelitian**

**1. Deskripsi Data**

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan perolehan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 15 Butir Pernyataan untuk Variabel X1(Budaya Organisasi), 12 Butir Pernyataan untuk Variabel X2 (Konflik Peran), 21 Butir Pernyataan untuk Variabel Z (Kedisiplinan), dan 15 Butir Pernyataan untuk Variabel Y (Kepuasan Kerja). Kuisisioner yang peneliti sebar diberikan kepada 52 karyawan Perum Bulog Divre Sumut dengan menggunakan metode *Liker Summated Rating (LSR)*.

**Tabel IV.1**  
**Pengukuran Skala Likert**

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

**2. Karakteristik Identitas Responden**

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan terhadap 52 Responden, jenis kelamin responden ditunjukkan dalam tabel berikut :

**Tabel IV.2**  
**Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	36	69.23 %
Wanita	16	30.77 %
Jumlah	52	100%

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari penelitian terhadap 52 orang responden menunjukkan bahwa, jumlah responden dengan jenis kelamin Pria sebanyak 32 Orang, yang artinya bahwa karyawan Pria lebih banyak dibandingkan dengan karyawan Wanita yang hanya berjumlah 16 Orang.

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Responden Menurut Usia**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
20-25	1	1.92 %
26-30	6	11.5 %
31-40	15	28.8 %
40-50	20	38.5 %
>50	10	19.2 %

Sumber : Data diolah

Data diatas menunjukkan bahwa usia responden, terbanyak adalah pada kisaran umur 40-50 tahun.

### 3. Deskripsi Variabel

#### a. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui 15 item pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel IV.4**  
**Daftar Pernyataan Variabel Budaya Organisasi**

No	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN					
		S	S	K	T	ST	JUMLAH
1	Saya dalam bekerja selalu memberikan ide kreatif untuk mempermudah pekerjaan.	0	27	25	0	0	52
2	Saya diberikan kesempatan melakukan hal yang baru dalam pekerjaan yang beresiko.	1	33	18	0	0	52
3	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan.	0	31	21	0	0	52
4	Saya dalam bekerja selalu memperhatikan setiap aspek secara menyeluruh.	4	23	23	2	0	52

5	Atasan saya mendorong saya untuk bekerja dengan maksimal	0	26	26	0	0	52
6	Atasan saya menyukai karyawan yang bekerja secara teliti dan tanpa melakukan kesalahan.	4	45	2	1	0	52
7	Saya dalam bekerja selalu mengutamakan hasil pekerjaan saya	2	18	32	0	0	52
8	Saya selalu berusaha melakukan pekerjaan tanpa perintah atasan	0	25	27	0	0	52
9	Atasan saya selalu mendorong untuk segera menyelesaikan pekerjaan saya.	4	1	31	1 6	0	52
10	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim	2	1	17	3 2	0	52
11	Saya merasa loyalitas terhadap tim sangat tinggi	3	14	14	1 7	4	52
12	Tim saya selalu mendukung terhadap apa yang saya kerjakan.	2	28	22	0	0	52
13	Saya tidak puas dengan satu tugas sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya	6	21	25	0	0	52
14	Saya selalu datang tepat waktu	1	21	27	3	0	52
15	Atasan saya selalu mendorong saya untuk bekerja secara agresif.	3	31	18	0	0	52
JUMLAH		32	345	328	71	4	ε

Sumber : Data diolah SPSS 22

Berdasarkan Tabel IV.4 dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden mengenai “Saya dalam bekerja selalu memberikan ide kreatif untuk mempermudah pekerjaan.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 27 orang, kurang Setuju 25 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 2) Jawaban responden mengenai “Saya diberikan kesempatan melakukan hal yang barudalam pekerjaan yang beresiko.” responden menjawab sangat setuju 1 orang, setuju 33 orang, kurang Setuju 18 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.

- 3) Jawaban responden mengenai “Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 31 orang, kurang Setuju 21 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 4) Jawaban responden mengenai “Saya dalam bekerja selalu memperhatikan setiap aspek secara menyeluruh.” responden menjawab sangat setuju 4 orang, setuju 23 orang, kurang Setuju 23 orang, tidak setuju 2 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 5) Jawaban responden mengenai “Atasan saya selalu mendorong saya untuk bekerja secara maksimal.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 26 orang, kurang Setuju 26 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 6) Jawaban responden mengenai “Atasan saya menyukai karyawan yang bekerja secara teliti dan tanpa melakukan kesalahan.” responden menjawab sangat setuju 4 orang, setuju 45 orang, kurang Setuju 2 orang, tidak setuju 1 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 7) Jawaban responden mengenai “Saya dalam bekerja selalu mengutamakan hasil pekerjaan saya.” responden menjawab sangat setuju 2 orang, setuju 18 orang, kurang Setuju 32 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 8) Jawaban responden mengenai “Saya selalu melakukan pekerjaan tanpa perintah atasan.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 25 orang, kurang Setuju 27 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.

- 9) Jawaban responden mengenai “Atasan saya selalu mendorong untuk segera menyelesaikan pekerjaan saya.” responden menjawab sangat setuju 4 orang, setuju 1 orang, kurang Setuju 31 orang, tidak setuju 16 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 10) Jawaban responden mengenai “Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim.” responden menjawab sangat setuju 2 orang, setuju 1 orang, kurang Setuju 17 orang, tidak setuju 32 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 11) Jawaban responden mengenai “Saya merasa loyalitas terhadap tim sangat tinggi.” responden menjawab sangat setuju 3 orang, setuju 14 orang, kurang Setuju 14 orang, tidak setuju 17 orang, dan sangat tidak setuju 4 orang.
- 12) Jawaban responden mengenai “Tim saya selalu mendukung terhadap apa yang saya katakan.” responden menjawab sangat setuju 2 orang, setuju 28 orang, kurang Setuju 22 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 13) Jawaban responden mengenai “Saya tidak puas dengan satu tugas sehingga tertantang dengan tugas berikutnya.” responden menjawab sangat setuju 6 orang, setuju 21 orang, kurang Setuju 25 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.
- 14) Jawaban responden mengenai “Saya selalu datang tepat waktu.” responden menjawab sangat setuju 1 orang, setuju 21 orang, kurang Setuju 27 orang, tidak setuju 3 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.

15) Jawaban responden mengenai “Atasan saya selalu mendorong saya bekerja secara agresif.” responden menjawab sangat setuju 3 orang, setuju 31 orang, kurang Setuju 18 orang, tidak setuju 0 orang, dan sangat tidak setuju 0 orang.

#### b. Konflik

Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui 12 item pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel IV.5**  
**Daftar Pernyataan Variabel Konflik Peran**

No	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN					JUMLAH
		SS	S	KS	TS	STS	
1	Saya merasakan terjadinya percekocokan atau perdebatan antara saya dan rekan kerja	0	27	25	0	0	52
2	Saya merasakan terjadinya ketegangan karena masalah pribadi antara saya dan rekan kerja	1	33	18	0	0	52
3	Saya merasakan antar saya dan rekan kerja mempunyai visi yang berbeda dalam tugas maupun pekerjaan	0	10	21	11	0	52
4	Saya dalam bekerja terkadang tidak memperdulikan aturan yang ada	0	13	23	10	4	52
5	Aturan yang dibuat oleh perusahaan memberatkan untuk saya	0	27	25	0	0	52
6	Atasan saya tidak mempermasalahkan ketika saya mengesampingkan aturan.	0	22	27	0	3	52
7	Atasan saya tidak mampu memberikan arahan yang jelas	2	20	30	0	0	52
8	Rekan kerja saya tidak mampu memberikan arahan yang jelas	0	24	28	0	0	52
9	arahan yang jelas membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	4	2	30	16	0	52
10	Atasan saya berlaku seenaknya terhadap karyawannya	0	38	14	0	0	52

11	Saya merasa posisi yang saya jabat sekarang merupakan posisi penting dalam perusahaan	1	33	18	0	0	52
12	Wewenang yang diberikan perusahaan terhadap saya sangat tinggi.	0	31	21	0	0	52
JUMLAH		15	311	280	18	0	ε

Sumber : Data diolah dari SPSS 22

Berdasarkan Tabel IV.5 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden mengenai “saya merasakan terjadinya percekcoakan antara saya dan rekan kerja.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 27 orang, kurang setuju 25 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
2. Jawaban responden mengenai “saya merasakan terjdinya ketegangan antara saya dan rekan kerja.” responden menjawab sangat setuju 1 orang, setuju 33 orang, kurang setuju 18 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
3. Jawaban responden mengenai “saya merasakan saya dan rekan kerja mempunyai visi dan misi yang berbeda.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 10 orang, kurang setuju 21 orang, tidak setuju 11 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
4. Jawaban responden mengenai “saya dala bekerja tidak memperdulikan aturan yang ada.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju

13 orang, kurang setuju 23 orang, tidak setuju 10 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

5. Jawaban responden mengenai “saya merasakan terjadinya percekocokan antara saya dan rekan kerja.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 27 orang, kurang setuju 25 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
6. Jawaban responden mengenai “aturan yang dibuat perusahaan memberatkan untuk saya.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 22 orang, kurang setuju 27 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 3 orang.
7. Jawaban responden mengenai “atasan saya tidak mampu member arahan yang jelas.” responden menjawab sangat setuju 2 orang, setuju 20 orang, kurang setuju 30 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
8. Jawaban responden mengenai rekan kerja tidak mampu memberikan arahan yang jelas.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 24 orang, kurang setuju 28 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
9. Jawaban responden mengenai “arahan yang jelas membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.” responden menjawab sangat setuju 0

orang, setuju 27 orang, kurang setuju 25 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

10. Jawaban responden mengenai “atasan saya berlaku seenaknya terhadap karyawan.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 38 orang, kurang setuju 14 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

11. Jawaban responden mengenai “saya merasa posisi yang saya jabat posisi penting dalam perusahaan.” responden menjawab sangat setuju 1 orang, setuju 33 orang, kurang setuju 18 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

12. Jawaban responden mengenai “wewenang yang diberikan perusahaan sangat tinggi.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 31 orang, kurang setuju 21 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

### c. Kepuasan

Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui 15 item pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel IV.6**  
**Daftar Pernyataan Tabel Kepuasan**

No	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN					JUMLAH
		S	S	K	T	S	
		S	S	K	T	S	
		S	S	S	S	T	

					S		
	Saya puas dengan pekerjaan saya saat ini	1	32	19	0	0	52
2	Saya ditempatkan sesuai dengan keahlian saya	0	30	22	0	0	52
3	Pekerjaan saya saat ini mudah untuk dikerjakan	4	24	22	2	0	52
4	Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab	0	25	27	0	0	52
5	Gaji yang saya terima tepat waktu	3	21	28	0	0	52
6	Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya.	2	20	30	0	0	52
7	Saya mendapat kesempatan promosi untuk jabatan yang lebih tinggi	0	24	28	0	0	52
8	Perusahaan tempat saya bekerja membuka kesempatan promosi yang luas bagi karyawannya	4	20	30	16	0	52
9	Promosi yang dilakukan perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih berkembang dan maju.	2	22	16	32	0	52
10	Saya memiliki pimpinan yang mengerti karyawannya	16	24	11	1	0	52
11	Pimpinan selalu memberikan pengarahan kepada karyawan dalam setiap pekerjaannya.	6	21	25	0	0	52
12	Pimpinan perusahaan saya sudah bertindak adil.	3	31	18	0	0	52
13	Saya memiliki rekan kerja yang baik dan senantiasa membantu	0	31	21	0	0	52
14	Saya membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan	3	26	22	1	0	52
15	Rekan kerja mendorong semangat saya dalam melakukan pekerjaan.	1	33	18	0	0	52
JUMLAH		45	343	37	52	0	ε

Sumber : Data diolah dari SPSS 22

Berdasarkan tabel IV.6 dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Jawaban responden mengenai “Saya puas dengan pekerjaan saya saat ini.”  
responden menjawab sangat setuju 1 orang, setuju 32 orang, kurang setuju 19 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

- 2) Jawaban responden mengenai “Saya ditempatkan sesuai dengan keahlian saya.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 30, kurang setuju 22 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 3) Jawaban responden mengenai “Pekerjaan saya saat ini mudah untuk dikerjakan.” responden menjawab sangat setuju 4 orang, setuju 24 orang, kurang setuju 22 orang, tidak setuju 2 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 4) Jawaban responden mengenai “Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 25 orang, kurang setuju 27 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 5) Jawaban responden mengenai “Gaji yang saya terima tepat waktu.” responden menjawab sangat setuju 3 orang, setuju 21 orang, kurang setuju 28 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 6) Jawaban responden mengenai “Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya.” responden menjawab sangat setuju 2 orang, setuju 20 orang, kurang setuju 30 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 7) Jawaban responden mengenai “Saya mendapat kesempatan promosi untuk jabatan yang lebih tinggi.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 24 orang, kurang setuju 28 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 8) Jawaban responden mengenai “Perusahaan tempat saya bekerja membuka kesempatan promosi yang luas bagi karyawannya.” responden menjawab sangat setuju 4 orang, setuju 2 orang, kurang setuju 30 orang, tidak setuju

16 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

- 9) Jawaban responden mengenai “Promosi yang dilakukan perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih berkembang dan maju.” responden menjawab sangat setuju 2 orang, setuju 2 orang, kurang setuju 16 orang, tidak setuju 32 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 10) Jawaban responden mengenai “Saya memiliki pimpinan yang mengerti karyawannya.” responden menjawab sangat setuju 16 orang, setuju 24 orang, kurang setuju 11 orang, tidak setuju 1 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 11) Jawaban responden mengenai “Pimpinan selalu memberikan pengarahan kepada karyawan dalam setiap pekerjaannya.” responden menjawab sangat setuju 6 orang, setuju 21 orang, kurang setuju 25 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 12) Jawaban responden mengenai “Pimpinan perusahaan saya sudah bertindak adil.” responden menjawab sangat setuju 3 orang, setuju 31 orang, kurang setuju 18 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 13) Jawaban responden mengenai “Saya memiliki rekan kerja yang baik dan senantiasa membantu.” responden menjawab sangat setuju 0 orang, setuju 31 orang, kurang setuju 21 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 14) Jawaban responden mengenai “Saya membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.” responden menjawab sangat setuju 3 orang, setuju 26 orang, kurang setuju 22 orang, tidak setuju 1 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

15) Jawaban responden mengenai “Rekan kerja mendorong semangat saya dalam melakukan pekerjaan.” responden menjawab sangat setuju 1 orang, setuju 33 orang, kurang setuju 18 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

#### d. Kedisiplinan

Variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui 21 item pernyataan. Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel IV.7**  
**Daftar Pernyataan Variabel Kedisiplinan**

No	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN					JUMLAH
		SS	S	KS	TS	STS	
1	Saya merasa pekerjaan saya disini sesuai dengan keahlian dan ilmu saya	1	27	24	0	0	52
2	Saya selalu aktif dan rajin dalam bekerja	3	31	18	0	0	52
3	Rasa tanggung jawab sebagai pekerja yang mendorong saya untuk disiplin	4	45	2	1	0	52
4	Sikap disiplin dalam bekerja sudah tertanam tanpa perintah oleh atasan	4	24	22	2	0	52
5	Pemimpin member contoh untuk bekerja secara disiplin, efisien, jujur dan adil	0	25	27	0	0	52
6	Atasan saya selalu memberikan arahan untuk selalu disiplin dalam bekerja.	3	21	28	0	0	52
7	Peralatan yang tersedia di tempat saya bekerja sangat baik dan canggih.	2	20	30	0	0	52
8	Fasilitas yang tersedia sangat mendukung untuk pekerjaan saya dan membuat saya senang dan nyaman.	0	25	27	0	0	52
9	Anda aktif bekerja apakah agar dapat uang banya dan dipuji oleh	4	1	31	16	0	52

	orang lain.						
10	Pemimpin beraku adil kepada setiap karyawannya	2	1	17	32	0	52
11	Rekan kerja saya selalu bekerja sama dalam perusahaan untuk menciptakan keadilan	0	25	26	1	0	52
12	Saya selalu berbuat adil kepada siapapun didalam bekerja	16	12	24	0	0	52
13	Saya selalu datang ketempat kerja tepat waktu	11	25	8	8	0	52
14	Dalam sebulan saya tidak pernah absen dalam bekerja	1	20	28	3	0	52
15	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan	3	30	19	0	0	52
16	Ketika masuk jam kerja, saya langsung mengerjakan pekerjaan ditempat kerja	0	31	21	0	0	52
17	Atasan saya selalu menegur apabila saya tidak mematuhi aturan dan tata tertib	3	26	22	1	0	52
18	Saya selalu bertindak tegas apabila ada peraturan dan tata tertib yang dilanggar	0	38	14	0	0	52
19	Pemimpin selalu memberikan perhatian penuh kepada karyawan	1	33	18	0	0	52
20	Atasan saya selalu bertanya kepada karyawan ketika sesuatu hal terjadi	0	31	21	0	0	52
21	Saya selalu membantu rekan kerja ketika ada yang membutuhkan bantuan.	4	24	22	2	0	52
<b>JUMLAH</b>		<b>62</b>	<b>515</b>	<b>449</b>	<b>66</b>	<b>0</b>	<b>ε</b>

Sumber : Data diolah dari SPSS 22

Berdasarkan Tabel IV.7 dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden mengenai “saya merasa pekerjaan saya disini sesuai dengan keahlian dan ilmu saya” jawaban responden sangat setuju 1 orang, setuju 27 orang, tidak setuju 24 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

- 2) Jawaban responden mengenai “saya selalu aktif dan rajin bekerja” jawaban responden sangat setuju 3 orang, setuju 31 orang, tidak setuju 18 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 3) Jawaban responden mengenai “Rasa tanggung jawab sebagai pekerja yang mendorong saya untuk disiplin.” jawaban responden sangat setuju 4 orang, setuju 45 orang, tidak setuju 2 orang, tidak setuju 1 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 4) Jawaban responden mengenai “Sikap disiplin dalam bekerja sudah tertanam tanpa perintah oleh atasan.” jawaban responden sangat setuju 4 orang, setuju 24 orang, tidak setuju 22 orang, tidak setuju 2 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 5) Jawaban responden mengenai “Pemimpin member contoh untuk bekerja secara disiplin.” jawaban responden sangat setuju 0 orang, setuju 25 orang, tidak setuju 27 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 6) Jawaban responden mengenai “Atasan saya selalu memberikan arahan untuk disiplin dalam bekerja.” jawaban responden sangat setuju 3 orang, setuju 21 orang, tidak setuju 28 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 7) Jawaban responden mengenai “Peralatan yang tersedia di tempat saya bekerja sangat baik dan canggih.” jawaban responden sangat setuju 2 orang, setuju 20 orang, tidak setuju 30 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 8) Jawaban responden mengenai “Fasilitas yang tersedia sangat mendukung untuk pekerjaan saya dan membuat saya tenang dan nyaman.” jawaban

responden sangat setuju 0 orang, setuju 25 orang, tidak setuju 27 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

- 9) Jawaban responden mengenai “Anda aktif bekerja apakah agar dapat uang banyak dan dipuji oleh orang lain.” jawaban responden sangat setuju 4 orang, setuju 1 orang, tidak setuju 31 orang, tidak setuju 16 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 10) Jawaban responden mengenai “Pemimpin berlaku adil pada setiap karyawannya.” jawaban responden sangat setuju 2 orang, setuju 1 orang, tidak setuju 17 orang, tidak setuju 32 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 11) Jawaban responden mengenai “Rekan kerja saya selalu bekerja sama dalam perusahaan untuk menciptakan keadilan.” jawaban responden sangat setuju 0 orang, setuju 25 orang, tidak setuju 26 orang, tidak setuju 1 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 12) Jawaban responden mengenai “Saya selalu berbuat adil kepada siapapun dalam bekerja.” jawaban responden sangat setuju 16 orang, setuju 12 orang, tidak setuju 24 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 13) Jawaban responden mengenai “Saya selalu datang ketempat kerja tepat waktu.” jawaban responden sangat setuju 11 orang, setuju 25 orang, tidak setuju 8 orang, tidak setuju 8 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 14) Jawaban responden mengenai “Dalam sebulan saya tidak pernah absen dalam bekerja.” jawaban responden sangat setuju 1 orang, setuju 20 orang, tidak setuju 28 orang, tidak setuju 3 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

- 15) Jawaban responden mengenai “Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.” jawaban responden sangat setuju 3 orang, setuju 30 orang, tidak setuju 19 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 16) Jawaban responden mengenai “Ketika masuk jam kerja, saya langsung mengerjakan pekerjaan ditempat kerja.” jawaban responden sangat setuju 0 orang, setuju 31 orang, tidak setuju 21 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 17) Jawaban responden mengenai “Atasan saya selalu menegur apabila tidak mematuhi aturan dan tata tertib.” jawaban responden sangat setuju 3 orang, setuju 26 orang, tidak setuju 22 orang, tidak setuju 1 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 18) Jawaban responden mengenai “Saya selalu bertindak tegas apabila ada peraturan dan tata tertib yang dilanggar.” jawaban responden sangat setuju 0 orang, setuju 38 orang, tidak setuju 14 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 19) Jawaban responden mengenai “Pemimpin selalu memberikan perhatian penuh kepada karyawan.” jawaban responden sangat setuju 1 orang, setuju 33 orang, tidak setuju 18 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.
- 20) Jawaban responden mengenai “Atasan saya selalu bertanya kepada karyawan ketika sesuatu hal terjadi.” jawaban responden sangat setuju 0 orang, setuju 31 orang, tidak setuju 21 orang, tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

21) Jawaban responden mengenai “Saya selalu membantu rekan kerja ketika ada yang membutuhkan bantuan.” jawaban responden sangat setuju 4 orang, setuju 24 orang, tidak setuju 22 orang, tidak setuju 2 orang, sangat tidak setuju 0 orang.

#### 4. Analisis Data

##### a. Uji Validitas

Program yang digunakan untuk menguji validitas instrument adalah program komputer SPSS Versi 22, dari 63 butir pernyataan (angket) yang dijawab dan dikebalikan responden, peneliti menginput nilainya untuk bahan pengujian. Uji validitas menggunakan pendekatan uji korelasi *parson product moment*. Uji Validitas digunakan untuk menguji apakah data tersebut valid/tidak valid. Pengujian validitas tiap instrument dengan cara mengkolerasikan tiap butir pernyataan tersebut, syarat minimal untuk memenuhi apakah setiap pernyataan valid/tidak valid dengan membandingkan apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut valid.

**Tabel IV.8**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi**

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas	Nilai R tabel	Keterangan
Item 1	0.406	$0.003 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 2	0.749	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 3	0.505	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 4	0.814	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 5	0.640	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 6	-0.193	$0.170 > 0.05$	0.268086	TIDAK VALID
Item 7	0.621	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 8	0.704	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 9	0.601	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 10	0.681	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID
Item 11	0.177	$0.209 > 0.05$	0.268086	TIDAK VALID
Item 12	0.674	$0.000 < 0.05$	0.268086	VALID

Item 13	0.604	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 14	0.506	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 15	0.716	0.000 < 0.05	0.268086	VALID

Sumber : Diolah dari SPSS 22

Berdasarkan tabel diatas terdapat butir-butir pernyataan yang ada pada variabel budaya organisasi (X1) yang tidak valid yaitu item 6 dan item 11, Dengan demikian butir-butir variabel yang tidak valid tersebut dihilangkan, sementara butir-butir variabel yang valid dimana Sig. hitung < Sig. tabel 0,05 tetap digunakan dan dilanjutkan untuk penelitian ini. Jadi jumlah pernyataan pada angket kuesioner dari 15 menjadi 13 butir pernyataan yang mewakili tiap-tiap indikator dan variabel.

**Tabel IV.9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Konflik Peran**

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas	Nilai R tabel	Keterangan
Item 1	0.523	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 2	0.768	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 3	0.624	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 4	0.803	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 5	0.629	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 6	0.607	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 7	0.640	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 8	0.644	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 9	0.701	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 10	0.516	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 11	0.768	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 12	0.624	0.000 < 0.05	0.268086	VALID

Berdasarkan tabel diatas butir pernyataan pada variabel X2 (Konflik peran) valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian, serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel IV.10**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kedisiplinan**

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas	Nilai R tabel	Keterangan
Item 1	0.520	0.000 > 0.05	0.268086	VALID
Item 2	0.770	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 3	-0.168	0.233 > 0.05	0.268086	TIDAK VALID
Item 4	0.875	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 5	0.518	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 6	0.564	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 7	0.631	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 8	0.665	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 9	0.624	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 10	0.625	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 11	0.478	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 12	0.257	0.066 > 0.05	0.268086	TIDAK VALID
item 13	0.106	0.453 > 0.05	0.268086	TIDAK VALID
item 14	0.452	0.001 < 0.05	0.268086	VALID
item 15	0.684	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 16	0.571	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 17	0.829	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 18	0.507	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 19	0.771	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 20	0.571	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 21	0.875	0.000 < 0.05	0.268086	VALID

Berdasarkan tabel diatas terdapat butir-butir pernyataan yang ada pada variabel kedisiplinan (Y) yang tidak valid yaitu item 3, item 12 dan item 13, Dengan demikian butir-butir variabel yang tidak valid tersebut dihilangkan, sementara butir-butir variabel yang valid dimana Sig. hitung < Sig. tabel 0,05 tetap digunakan dan dilanjutkan untuk penelitian ini. Jadi jumlah pernyataan pada angket (kuesioner) dari 21 menjadi 18 butir pernyataan yang mewakili tiap-tiap indikator dan variabel.

**Tabel IV.11**  
**Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja**

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas	Nilai R tabel	Keterangan
Item 1	0.750	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 2	0.543	0.000 < 0.05	0.268086	VALID

Item 3	0.848	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 4	0.516	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 5	0.561	0.050 ≤ 0.05	0.268086	VALID
Item 6	0.639	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 7	0.689	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 8	0.668	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 9	0.644	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 10	-0.238	0.090 > 0.05	0.268086	TIDAK VALID
Item 11	0.683	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
Item 12	0.774	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 13	0.573	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 14	0.822	0.000 < 0.05	0.268086	VALID
item 15	0.791	0.000 < 0.05	0.268086	VALID

Berdasarkan tabel diatas terdapat butir-butir pernyataan yang ada pada variabel kepuasan (Z) yang tidak valid yaitu item 10. Dengan demikian butir-butir variabel yang tidak valid tersebut dihilangkan, sementara butir-butir variabel yang valid dimana Sig. hitung < Sig. tabel 0,05 tetap digunakan dan dilanjutkan untuk penelitian ini. Jadi jumlah pernyataan pada angket (kuesioner) dari 15 menjadi 14 butir pernyataan yang mewakili tiap-tiap indikator dan variabel.

#### b. Uji Reliabilitas

Selanjutnya item instrument yang valid diatas diuji Reliabilitasnya untuk mengetahui apakah seluruh item pernyataan dan tiap variabel sudah menerangkan tentang variabel yang diteliti. Uji Reliabilitas digunakan dengan menggunakan *Cronchbach's Alpha* > 0.6 maka penelitian tersebut dianggap reliable atau terpercaya, hasilnya seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Tabel IV.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Reliability Statistics		
Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Budaya	,881	13

Konflik	,876	12
Kepuasan	,910	14
Kedisiplinan	,919	18

Sumber : Data diolah dari SPSS 22

Nilai Reliabilitas instrumen diatas menunjukkan tingkat Reliabilitas instrumen sudah memadai karena mendekati 1 (>6.0), dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan masing-masing variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti.

## 5. Hasil Pengolahan Data

### a. Uji Korelasi

**Tabel IV.13**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi**

<b>Correlations</b>		
	BUDAYA	KONFLIK
BUDAYA Pearson Correlation	1	.950**
Sig. (2-tailed)		.000
N	52	52
KONFLIK Pearson Correlation	.950**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	52	52

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah dari SPSS 22

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel budaya dan variabel konflik terdapat hubungan yang tinggi, karena hampir mendekati 1.

### b. Uji Regresi

#### 1) Persamaan 1

**Tabel IV.14**  
**Hasil Regresi Persamaan 1**

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.810	1.622		-2.348	.023
	BUDAYA	.668	.106	.585	6.301	.000
	KONFLIK	.532	.121	.407	4.381	.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN

Sumber : Data diolah dari SPSS 22

$$Y_1 = 0.585 X_1 + 0.407 X_2 + e$$

a) Mengacu pada output Regresi Persamaan 1 pada bagian tabel Coefficients

dapat diketahui bahwa nilai koefisien  $X_1 = 0.585$  sementara nilai

signifikansi dari Variabel  $X_1 = 0.000 < 0.05$

b) Mengacu pada output Regresi Persamaan 1 pada bagian tabel Coefficients

dapat diketahui bahwa nilai koefisien  $X_2 = 0.407$  sementara nilai

signifikansi dari Variabel  $X_1 = 0.000 < 0.05$

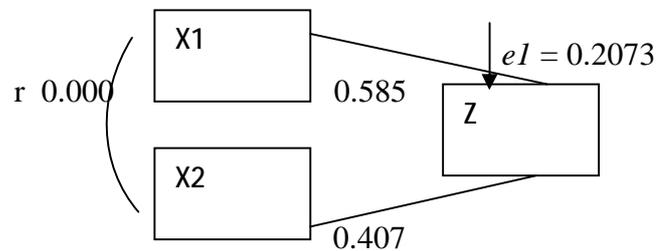
**Tabel IV.15**  
**Hasil Model Summary Persamaan 1**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.979 <sup>a</sup>	.959	.957	1.19791

a. Predictors: (Constant), KONFLIK, BUDAYA

Berdasarkan dari tabel model summary di atas, nilai Adjusted -R adalah 0.957, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  sebesar 95.7 % sementara sisanya 4.3 % merupakan kontribusi dari variabel lain. Hal ini menyatakan kontribusi nilai  $X_1$ , dan  $X_2$  terhadap  $Z$  sebesar 95.7 %. Sementara itu

untuk nilai  $eI$  dapat dicari dengan  $eI = \sqrt{(1 - 0.957)} = 0.2073$  dengan demikian diperoleh diagram jalur sebagai berikut



**Gambar IV.1**  
**Diagram Jalur Persamaan I**

## 2) Persamaan 2

**Tabel IV.16**  
**Hasil Regresi Persamaan 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.093	1.693		-.055	.957
	BUDAYA	.568	.141	.413	4.023	.000
	KONFLIK	.610	.142	.388	4.307	.000
	KEPUASAN	.239	.141	.199	1.689	.098

a. Dependent Variable: KEDISIPLINAN

Sumber : Data diolah dari SPSS 22

$$Y_2 = 0.413 X_1 + 0.388 X_2 + 0.199 Z + e$$

- Mengacu pada output Regresi Persamaan 2 pada bagian tabel Coefficients dapat diketahui bahwa nilai koefisien  $X_1 = 0.413$  sementara nilai signifikansi dari Variabel  $X_1 = 0.000 < 0.05$
- Mengacu pada output Regresi Persamaan 2 pada bagian tabel Coefficients dapat diketahui bahwa nilai koefisien  $X_2 = 0.388$  sementara nilai signifikansi dari Variabel  $X_2 = 0.000 < 0.05$

- c) Mengacu pada output Regresi Persamaan 2 pada bagian tabel Coefficients dapat diketahui bahwa nilai koefisien  $Z = 0.199$  sementara nilai signifikansi dari Variabel  $X_2 = 0.098$

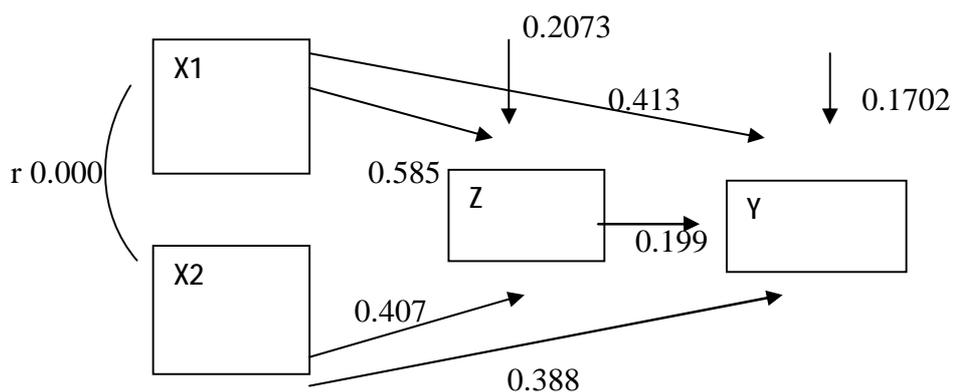
**Tabel IV.17**  
**Hasil Model Summary Persamaan 2**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.986 <sup>a</sup>	.972	.971	1.18493

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, KONFLIK, BUDAYA

Sumber : Data diolah dari SPSS 22

Berdasarkan dari tabel model summary di atas, nilai Adjusted  $R^2$  adalah 0.971, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Z$  terhadap  $y$  sebesar 97.1 % sementara sisanya 2.9 % merupakan kontribusi dari variabel lain. Hal ini menyatakan kontribusi nilai  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  terhadap  $Z$  sebesar 97.1 %. Sementara itu untuk nilai  $e1$  dapat dicari dengan  $e1 = \sqrt{(1 - 0.971)} = 0.1702$ , dengan demikian diperoleh diagram jalur sebagai berikut.



**Gambar IV.2**  
**Gambar Diagram Jalur Persamaan 2**

## 6. Hasil Hipotesis

- a. Terdapat Pengaruh X1 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kedisiplinan Karyawan). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi X1 sebesar  $0.000 < 0.005$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X1 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kedisiplinan)
- b. Terdapat Pengaruh X2 (Konflik Peran) terhadap Y (Kedisiplinan Karyawan). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi X2 terhadap Y sebesar  $0.000 < 0.005$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X2 (Konflik Peran) terhadap Y (Kedisiplinan).
- c. Tidak ada Pengaruh Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kedisiplinan). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi Z terhadap Y sebesar  $0.098 > 0.005$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z (Kepuasan) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kedisiplinan karyawan.
- d. Pengaruh X1 (Budaya Organisasi) melalui Z (Kepuasan) Terhadap Y (Kedisiplinan).
  - Diketahui, pengaruh langsung yang diberikan X1 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kedisiplinan) sebesar 0.413. Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui Z (Kepuasan) terhadap Y (Kedisiplinan) adalah perkalian antara beta X1 (Budaya Organisasi) terhadap Z (Kepuasan) dengan nilai beta Z (Kepuasan) terhadap Y (Kedisiplinan) yaitu :  
 $0.585 \times 0.199 = 0.116$ .

- Maka pengaruh total yang diberikan X1 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kedisiplinan) adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0.413 + 0.116 = 0.529$ .
  - Berdasarkan Hasil Perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0.413 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.116 yang berarti bahwa pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hal ini membuktikan bahwa tidak ada pengaruh secara tidak langsung X1 (Budaya Organisasi) melalui Z (Kepuasan) signifikan terhadap Y (Kedisiplinan).
- e. Pengaruh X2 (Konflik) melalui Z (Kepuasan) Terhadap Y (Kedisiplinan).
- Diketahui, pengaruh langsung yang diberikan X2 (Konflik) terhadap Y sebesar 0.388. Sedangkan pengaruh tidak langsung X2 (Konflik) melalui Z (Kepuasan) terhadap Y (Kedisiplinan) adalah perkalian antara beta X2 (Konflik) terhadap Z (Kepuasan) dengan nilai beta Z (Kepuasan) terhadap Y (Kedisiplinan) yaitu :  $0.407 \times 0.199 = 0.080$ .
  - Maka pengaruh total yang diberikan X2 (Konflik) terhadap Y (Kedisiplinan) adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0.388 + 0.080 = 0.468$ .
  - Berdasarkan Hasil Perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0.388 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.080, yang berarti bahwa pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hal ini

membuktikan bahwa tidak ada pengaruh secara tidak langsung X<sub>2</sub> melalui Z (Kepuasan) signifikan terhadap Y (Kedisiplinan).

## **B. Pembahasan**

Penelitian ini menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Konflik Peran terhadap kedisiplinan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan tidak semua variabel berpengaruh terhadap Kedisiplinan.

### **1. Hipotesis 1, Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kedisiplinan Karyawan**

“Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari” (Irham Fahmi 2016:232). Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi sangat berperan penting dalam suatu perusahaan.

Dari Hasil Pengujian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap kedisiplinan Karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Pribadi, dkk. (2016) menyatakan bahwa dari hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran terhadap kedisiplinan kerja karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. Hal tersebut ditunjukkan melalui koefisien korelasi (R) sebesar 0,534 dengan nilai  $p = 0,000$ . Nilai signifikansi dalam penelitian ini ditunjukkan berdasarkan nilai  $p = 0,000$  dimana kaidah signifikansi  $p < 0,05$ . Hasil penelitian yang signifikan tersebut menyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang telah terbentuk di dalam Perum Bulog Divre Sumut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pada perusahaan tersebut, tingkat kedisiplinan yang rendah pada Perum Bulog Divre Sumut disebabkan budaya yang telah lama terbentuk dan tidak ada ketegasan dari pimpinan maupun atasan untuk merubah hal tersebut.

Demi memperbaiki tingkat kedisiplinan pada perusahaan, perusahaan harus merubah budaya organisasi yang telah lama terbentuk dan sudah menjadi hal yang lumrah bagi para karyawan. Semakin baik budaya yang tercipta dan dilakukan oleh para karyawan, maka akan semakin baik tingkat kedisiplinan karyawan tersebut, budaya yang tercipta pada suatu organisasi akan memberikan dampak langsung kepada karyawan tersebut.

## **2. Hipotesis 2 Pengaruh Konflik Peran terhadap Kedisiplinan**

Stephen P. Robbins dalam Irham Fahmi (2016:163) konflik sebagai salah satu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat pengaruh langsung Konflik Peran terhadap tingkat Kedisiplinan pada perum Bulog Divre Sumut, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Penelitian Hendra, dan Ramdan (2012) menunjukkan bahwa konflik peran dapat mempengaruhi beberapa hal dalam organisasi seperti halnya stres kerja, komitmen, kepuasan dan disiplin. Konflik peran dapat menyebabkan perasaan ketidakpastian karyawan terhadap organisasi.

Hal ini membuktikan bahwa Terdapat konflik peran yang terjadi antar karyawan pada perum Bulog Divre Sumut dan hal ini menyebabkan karyawan tidak disiplin, untuk itu Manajemen perusahaan perlu dengan segera untuk mengatasi konflik yang terjadi pada karyawan, sehingga nantinya tidak mengurangi produktifitas karyawan, perusahaan ada baiknya melakukan fun games dan outbond di hari libur untuk semua karyawan, dengan hal tersebut akan lebih mendekatkan antar karyawan, mengurangi stress terhadap tanggung jawab kerja sehingga mampu meminimalisir konflik yang terjadi antar karyawan.

Konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan perusahaan bila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, salah satunya adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Akan tetapi tidak hanya itu saja yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara tepat dan bijaksana, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena dalam keadaan suasana serba salah sehingga mengalami tekanan jiwa (stress).

### **3. Hipotesis 3 Kepuasan Kerja tidak Berpengaruh terhadap Kedisiplinan**

Menurut Juliansyah Noor (2013: 255), “kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyaan”. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2015: 131) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja”.

Hasil Penelitian yang telah dilakukan Kepuasan tidak berpengaruh terhadap Kedisiplinan karyawan, hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Abdul Ghony, Dra. Inti Wasiati, MM, Hermanto Rohman, S.Sos, MPA (2013), menunjukkan bahwa dari hasil analisis korelasi Rank Spearman terbukti bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kedisiplinan pegawai di Kantor PT PLN (Persero) Area Jember.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu, hal ini disebabkan alat ukur ataupun indikator untuk mengukur tingkat kepuasan berbeda dengan penelitian terdahulu, serta jawaban dari responden yang mungkin juga mempengaruhi tingkat keakuratan penelitian ini.

Karyawan pada Perum Bulog Divre Sumut cukup puas dengan fasilitas dan gaji yang mereka terima sehingga mereka nyaman dan betah untuk bekerja pada perum bulog divre sumut, dengan fasilitas yang ada dan mencukupi membuat mereka semangat untuk datang ke kantor dan tidak mempengaruhi tingkat kedisiplinan yang ada, apabila kepuasan karyawan perusahaan menurun tidak akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, namun bisa saja akan mempengaruhi produktifitas dan kinerja karyawan tersebut yang akhirnya akan berdampak pada produktifitas perusahaan.

#### **4. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Hasil Penelitian Budaya Organisasi berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan, apabila budaya tersebut baik dan positif maka tingkat kedisiplinan karyawan akan baik pula, dan sebaliknya.

Namun, Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan karyawan apabila melalui kepuasan kerja, hal ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi mempengaruhi Kepuasan kerja karyawan, namun kepuasan kerja belum mampu untuk mempengaruhi kedisiplinan karyawan, sehingga pengaruh tidak langsung budaya organisasi dengan melalui kepuasan tidak akan berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan, beberapa hal yang mungkin menyebabkan tidak berpengaruh nya hubungan tidak langsung tersebut antara lain, kepuasan karyawan terhadap instansi tempat karyawan tersebut bekerja tidak membuat karyawan tersebut menjadi disiplin ataupun tidak disiplin.

Budaya akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan, namun ketika budaya mempengaruhi kepuasan, akan menyebabkan tingkat kedisiplinan karyawan pada perusahaan tersebut tidak berpengaruh, karena pengaruh budaya langsung terhadap kedisiplinan lebih besar pengaruhnya terhadap budaya yang melalui kepuasan kemudian terhadap kedisiplinan.

#### **5. Hipotesis 5 Pengaruh tidak langsung Konflik Peran terhadap Kedisiplinan Melalui Kepuasan Kerja**

Sejalan dengan budaya Organisasi, Konflik Peran yang terjadi mempengaruhi Kepuasan kerja, namun belum cukup untuk mempengaruhi tingkat kedisiplinan, hal ini disebabkan pengaruh langsung lebih besar apabila dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yang terdapat dalam perum Bulog Divre Sumut. Karyawan yang terlibat konflik akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan tersebut, namun ketika melalui kepuasan kerja, tidak akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan tersebut.

Hal ini membuktikan bahwa, ketika karyawan yang mengalami konflik didalam perusahaan namun tetap merasa puas dengan kondisi kerjanya saat ini, tingkat disiplin karyawan akan menjadi lebih baik, namun apabila ketika terdapat konflik dan kondisi kerjanya semakin tidak mendukung seperti fasilitas yang didapat serta gaji yang diterima kurang, akan menyebabkan tingkat disiplin dan produktifitas karyawan semakin menurun.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat Pengaruh X1 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kedisiplinan Karyawan).
2. Terdapat Pengaruh X2 (Konflik Peran) terhadap Y (Kedisiplinan Karyawan).
3. Tidak ada Pengaruh Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kedisiplinan).
4. Tidak ada pengaruh langsung X1 (Budaya Organisasi) melalui Z (Kepuasan) Terhadap Y (Kedisiplinan).
5. Tidak ada pengaruh langsung X2 (Konflik) melalui Z (Kepuasan) Terhadap Y (Kedisiplinan).

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan yang ada, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi yang ada pada Perum Bulog hendaknya ditinjau dan di evaluasi oleh perusahaan tersebut, sebelum nantinya membuat produktifitas dan kinerja perusahaan menurun.
2. Pada variabel budaya organisasi ada item angket yang memiliki pernyataan dengan konotasi positif namun dengan jawaban yang negatif, seperti

halnya pada item nomor 11, hal ini membuktikan budaya yang terbentuk dalam perusahaan tidak sepenuhnya baik, selain menyebabkan masalah kedisiplinan, juga menyebabkan beberapa karyawan kurang loyal terhadap perusahaan.

3. Perusahaan harus mampu mencegah konflik yang terjadi antar karyawan, baik saat ini dan untuk yang akan datang, dengan manajemen dan komunikasi yang baik antar karyawan, gesekan kecil yang terjadi antar karyawan mampu diatasi.
4. Berdasarkan kuisioner variabel konflik peran pada item angket nomor 1 dan 2, membuktikan bahwa antar karyawan dan rekan kerja terjadi percekakan sehingga dapat menyebabkan tingkan produktiiftas kerja menurun.
5. Perusahaan hendaknya meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan lebih membuat nyaman karyawan sehingga tingkat produktifitas dan kinerja karyawan akan semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Ghani. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai di Kantor PT PLN (Persero) Area Jember*. Jurnal Ilmiah Hasil Penelitian Mahasiswa 2013.
- Azuar Juliandi Dkk. (2015). *Metodologi Penelitian dan Bisnis*. Medan: Umsu Press
- Hasibuan, Malayu SP. (2009). *Manajemen, dasar, pengertian dan masalah, edisi revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hendra, Ramdan. (2012). *Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, Kelebihan Peran, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik Wilayah Dki Jakarta*. BINUS BUSINESS REVIEW Vol. 3 No. 2 November 2012: 825-839.
- Herawan, dkk. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 1 No. 1 Januari 2015| [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Irham Fahmi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Lila Bismala, dkk. (2015). *Perilaku Organisasi*. Medan: Umsu Press.
- Madziatul Churiyah, (2007). *Pengaruh Konflik Peran, Kelelahan Emosional Pribadi, Herlena*. (2016). *Peran Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi Pt Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon*. Jurnal Ilmiah Psikologi Desember 2016. Vol 3, no 2.
- Rivai, Veithzal dan Ella Djauhari Sagala, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Press

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*  
Edition 15. New Jersey: Pearson Education

Robbins, Coulter (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.  
*terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*. *Jurnal Ekonomi*  
*Bisnis*, Th. 16, No. 2, Juli 2011.

Wibowo (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.