

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA DOSEN

**Jose Beno**

Alumni Program Pascasarjana  
Universitas Stikubank Semarang  
(msiangkatan5@gmail.com)

### ABSTRAK

Tujuan studi ini untuk menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang? ". Agar pembahasan masalah dalam penelitian lebih jelas, maka perlu adanya perumusan masalah secara sistematis sebagai berikut : 1) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, 2) bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, 3) bagaimana pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, 4) bagaimana pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan secara simultan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang? Data dalam penelitian ini kemudian menjadi analisis dengan regresi berganda. Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

**Kata kunci:** budaya organisasi, motivasi, disiplin dan kinerja

### ABSTRACT

Purpose of this study to analyze how the influence of organizational culture, motivation and discipline to the performance Sailing Science Lecturer at the Polytechnic of Semarang? ". In order for the discussion of issues in research more clearly, the need for the formulation of the problem systematically as follows: 1) the influence of organizational culture on performance lecturer at the Polytechnic Science Shipping Semarang, 2) how the influence of motivation on the performance lecturer at the Polytechnic Science Shipping Semarang, 3) how discipline influence on the performance of Sailing Science Lecturer at the Polytechnic of Semarang, 4) how the influence of organizational culture, motivation and discipline simultaneously on the performance Sailing Science Lecturer at the Polytechnic of Semarang? The data in this study became analyzed with multiple regression. Results of this study found that organizational culture positive and significant impact on performance, motivation positive and significant impact on performance, discipline and significant positive effect on performance, as well as the organizational culture, motivation and discipline simultaneously positive and significant impact on performance

**Keyword :** organizational culture, motivation, discipline and performance

## PENDAHULUAN

Dengan semakin meningkatnya persaingan di dalam dunia usaha dan perubahan kondisi lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal mendorong organisasi untuk segera merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh persaingan. Organisasi akan semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam persaingan yang semakin *competitive*. Berbagai tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi dapat berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Tantangan yang berasal dari luar organisasi antara lain adanya kemajuan teknologi yang cepat, peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan pemerintah dan sebagainya.

Sedangkan tantangan yang berasal dari dalam organisasi antara lain bagaimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai yang bermacam-macam dan permasalahan yang timbul berkaitan dengan bagaimana mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia.

Perubahan tersebut membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi yang harus dilakukan atas keberagaman (*diversitas*) atribut demografi seperti; ras, suku, gender, usia, status fisik, agama, pendidikan, dan lain sebagainya. Selain keberagaman, tantangan cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh pegawai

atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan berubah kalau menginginkannya secara sukarela dan sadar. Orang yang bersedia meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya. Kenyataan selama ini banyak para pemimpin dan aparatur negara bukan hanya sulit untuk berubah tetapi juga sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya organisasi aparatur negara. Tuntutan kebutuhan yang semakin tinggi sebagai dampak krisis ekonomi global, beban kebutuhan hidup pegawai semakin tidak terpenuhi. Hal ini berakibat menurunnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Seperti yang telah dikemukakan dalam salah satu teori motivasi, teori hirarki kebutuhan dari Maslow, dari kelima kebutuhan (fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) dengan keterbatasan sumber-sumber yang ada pada manusia, pengaruh perekonomian, serta pengaruh lain maka kebutuhan-kebutuhan tersebut semakin sulit untuk terpenuhi yang akhirnya membawa dampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Disamping itu setiap pegawai juga mempunyai perbedaan motivasi dalam bekerja, misalnya pada tingkat disiplin pegawai. Fenomena yang sering terjadi ialah masih adanya dosen yang sering datang terlambat masuk kelas, adanya sebagian dosen yang sering ditugaskan diluar kota untuk kegiatan diklat, adanya dosen yang bersifat pasif terhadap keadaannya siswa, tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya bahkan masih adanya sebagian dosen yang meninggalkan tugas pada jam-jam kerja tanpa keterangan.

Berdasar dari urai di atas, maka hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kinerja pegawai. Kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama (Maryoto, 2000). Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan di mana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang

dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi/perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono, 2005). Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma dan perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi.

Penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu diantaranya oleh Dewita Heriyanti (2007), Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2004) yang menghasilkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Tumala *et al* (2008) yang menghasilkan budaya organisasi berpengaruh negatif dengan kinerja guru. Dengan demikian budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat, tujuan organisasi dapat terakomodasi dan meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi memiliki peranan penting bagi tercapainya tujuan organisasi yang maksimal, karena dengan motivasi pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Oleh karena itu organisasi/perusahaan dan pimpinan organisasi harus mampu menyerapkan motivasi yang cocok bagi pegawai, yaitu yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pegawai. Pemahaman organisasi/perusahaan akan dorongan-dorongan *intern* pegawai yang dapat memacu kinerja pegawai sangat perlu dikembangkan, sehingga tujuan dari pada organisasi/perusahaan dapat tercapai serta pegawai terpenuhi.

Penelitian terdahulu mengenai motivasi kerja terhadap kinerja pegawai telah dilakukan, diantaranya oleh Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi (2006), Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2004) serta Agung Yudhiarto (2004) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Suprpto (2001) yang menghasilkan motivasi berpengaruh negatif dengan kinerja. Dengan demikian motivasi yang tinggi akan dapat meningkatkan semangat kerja sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain budaya organisasi dan motivasi, penting juga melakukan penelitian mengenai kedisiplinan pegawai. Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”. Sikap mental pegawai perlu dibina secara terus menerus, karena dengan tumbuh kembangnya sikap mental disiplin akan sangat membantu organisasi / perusahaan dalam pencapaian tujuan yang maksimal. Kedisiplinan pegawai dapat terwujud apabila peraturan - peraturan perusahaan yang ada tidak terlalu mengekang gerak dan langkah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang mampu mendisiplinkan diri dalam bekerja akan memberikan manfaat kepada dirinya sendiri disamping organisasi / perusahaan. Mereka akan aman dalam bekerja, kebutuhan terpenuhi, tercapainya standar dan target organisasi / perusahaan, suasana kerja yang harmonis, nyaman, kesejahteraan tercapai dan tujuan organisasi / perusahaan tercapai tanpa adanya masalah.

Penelitian mengenai kedisiplinan kerja terhadap kinerja pegawai telah oleh para peneliti diantaranya oleh Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi (2006) yang menghasilkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Ernawati dan Marjono (2007) yang menghasilkan kedisiplinan berpengaruh negatif dengan kinerja. Dengan demikian kedisiplinan kerja yang tinggi akan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai

Kajian penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai akan dilakukan pada Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang adalah salah satu Lembaga Pendidikan Maritim negeri dibawah naungan Kementerian Perhubungan dan satu – satunya yang berada di Jawa Tengah, yang berlokasi di Jalan Singosari 2a Semarang dengan tugas pokok membina dan mencetak lulusan perwira – perwira kapal niaga, baik kapal – kapal milik Negara maupun kapal – kapal swasta. Pada saat ini, Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang terus berupaya secara maksimal untuk menghasilkan lulusan Perwira Pelayaran yang handal dan siap bersaing dikancah nasional maupun internasional, sesuai dengan visi dan misinya yakni Visi Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang adalah terciptanya kader - kader perwira pelayaran niaga yang handal, professional dan berbudi pekerti luhur sesuai nilai – nilai pancasila untuk memajukan bangsa, dan Misi Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang yaitu memberikan pelayanan pendidikan dan pelatihan pelayaran yang memenuhi standar kualitas nasional maupun internasional, melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang pelayaran, melaksanakan tata kelola kelembagaan yang dinamis, transparan dan akuntabel, memberdayakan dan mengembangkan sarana dan prasarana serta segenap sumber daya lainnya guna menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kelembagaan secara efektif dan efisien serta membina hubungan kerjasama dengan berbagai instansi terkait termasuk alumni, baik di dalam maupun di luar negeri.

Disamping itu upaya pengembangan mutu pendidikan juga terus dilakukan sebagaiantisipasi dan respons terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat karena hal ini merupakan keharusan dan tanggung jawab lembaga pendidikan. Upaya pengembangan peningkatan mutu pendidikan yang tengah dilakukan antara lain ; peningkatan mutu pendidik dan tenaga pendidik serta pengembangan *softskill* peserta didik, optimalisasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian

kepada masyarakat guna mendukung peningkatan mutu pendidikan, pengembangan program diklat, baik yang bersifat pembentukan maupun peningkatan *upgrading training* yang diorientasikan untuk peningkatan kualitas dan kuantitas produk / lulusan, serta pengembangan sarana dan prasarana diklat yang selaras dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya di bidang maritime.

Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang?”. Agar pembahasan masalah dalam penelitian lebih jelas, maka perlu adanya perumusan masalah secara sistematis sebagai berikut : 1) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, 2) bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, 3) bagaimana pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, 4) bagaimana pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan secara simultan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang ?

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Pengertian Kinerja

Menurut Maryoto, (2000), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan.

Soeprihantono (1998) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya

standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Wahyudi (2004) kinerja (*performance*) merupakan suatu ukuran tertentu untuk mengidentifikasi hasil pencapaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Pihak atau pelaku yang dimaksudkan bisa organisasi maupun individual tergantung tingkat analisis yang dilakukan.

### Pengukuran Kinerja

Jika dilakukan suatu pekerjaan maka hasil dari pekerjaan itu disebut produk atau *output*. Apabila hasil atau output mulai diperhatikan, maka hal ini menyangkut pengertian kinerja. Kinerja selalu dilihat dari dua segi yaitu dari segi masukan (*input*) dan segi hasil (*output*). Perbandingan antara dua segi itu akan menjadi ukuran kinerja seseorang. Karyawan mempunyai kinerja yang baik apabila menunjukkan hasil yang lebih besar.

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan tolak ukur efisiensi sumber daya yang tersedia dalam perusahaan. Walaupun kinerja hanyalah merupakan rasio atau perbandingan namun demikian manfaat kinerja pegawai cukup besar pengaruhnya bagi negara pada umumnya dan perusahaan pada khususnya. Menurut Dessler (1992) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
- b. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
- d. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya / diandalkan dan ketepatan waktu
- e. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

### Budaya Organisasi

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti. Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005) budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut

Beach (1993) dalam Koesmono (2005); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Budaya merupakan keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi. (Furnham dan Gunter, 1993 dalam Armstrong, 2003). Menurut Gibson *et all* (1997), bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercayai oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi. Termasuk dalam definisi budaya organisasi adalah simbol-simbol, bahasa, ideologi, ritual-ritual dan mitos, gambaran (*scripts*) organisasi yang dibuat oleh pendiri organisasi atau pemimpin lain, hasil sejarah di masa lalu, didasarkan pada simbol dan merupakan abstraksi dari perilaku.

Ouchi dan Wilkins (1985) seperti dikutip oleh Cahyono dan Ghozali (2002). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi Luthan, 1998, (seperti dikutip oleh Cahyono dan Ghozali, 2002). Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

Menurut Robbins (2006) budaya organisasi adalah mengacu pada suatu sistem bersama berpegang kepada anggota yang menjadi ciri organisasi tersebut yang berbeda dari organisasi lainnya. Salah satu implikasi manajerial yang lebih penting dari budaya organisasional berkaitan dengan keputusan seleksi. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi. Dan tidak mengherankan tingkat keluarnya karyawan yang tidak cocok lebih tinggi dibanding individu yang merasa cocok.

Budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat kepuasan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi budaya harus sejalan dengan tindakan organisasi pada bagian lain, seperti merencanakan mengorganisasikan, pemimpin dan mengendalikan, bahkan sebenarnya bila budaya tidak sejalan dengan tugas

–tugas lain, maka organisasi akan menghadapi masa sulit (Stoner, 2001).

Robbins (2006) menerapkan 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan mengambil risiko, yaitu tingkat dimana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian dengan detail, yaitu tingkat di mana karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian yang detail.
3. Orientasi hasil, yaitu tingkat dimana para pemimpin memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil tersebut.
4. Orientasi manusia, yaitu tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi.
5. Orientasi bersama yaitu tingkat aktivitas pekerjaan yang diorganisir di sekitar regu bukannya individu
6. Agresivitas, artinya dimana setiap orang bersikap agresif dan bersaing dengan sehat antar karyawan.
7. Stabilitas yaitu tingkat aktivitas organisasi yang menekankan memelihara keadaan tetap pada suatu saat tertentu berlawanan dengan pertumbuhan.

### Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Menurut Hasibuan (2002) motivasi merupakan dorongan karyawan atau sikap mental karyawan yang mengarah atau mendorong perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan.

Menurut Buhler, (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan

motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan”.

Menurut Hasibuan (2002) mengemukakan teori Maslow tentang teori motivasi yang di namakan *Maslow need Hierarchy Theory / A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki kebutuhan dari Maslow. Hierarki ke butuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo.

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku / bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, ke butuhan yang diinginkan seseorang itu ber jenjang, artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

#### Dasar Teori Hierarki Kebutuhan :

- a) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. dia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan itu terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang / hierarki, yakni :
  1. *Physiological Needs*
  2. *Safety and Security Needs*
  3. *Affiliation or Acceptance Needs*
  4. *Esteem or Status Needs*
  5. *Self Actualization*

#### Metoda Motivasi

Ada dua metoda motivasi yaitu metoda langsung dan metoda tak langsung. ( Umar Husain, 1998 )

- a. Motivasi Langsung (*direct motivation*)  
Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasaannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian,

penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

- b. Motivasi tak langsung (*indirect motivation*)  
Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran kerja sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

#### Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif ( Umar Husain, 1998 )

- a. Motivasi positif (*intensive positif*)  
Motivasi positif maksudnya manajer me motivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi negatif (*intensive negatif*)  
Motivasi negatif maksudnya manajer me motivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka akan di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi ini di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek akan tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya

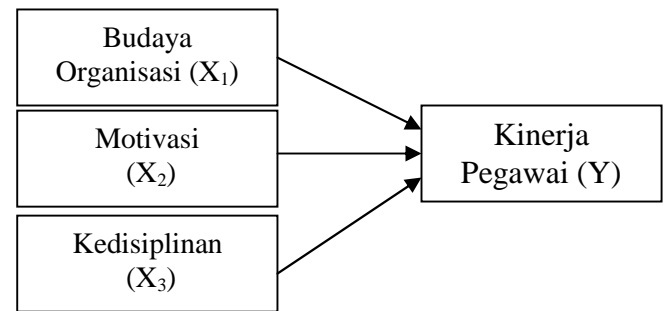
## Kedisiplinan

Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap per seorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan ber inisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”. Menurut Davis (2002: 112) “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan se mangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai se hingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.

Menurut Handoko (2001) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe ke giatan pendisiplinan yaitu preventif dan korek tif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memper oleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan. Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Repu blik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pega wai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

## Kerangka Pemikiran Teoritis

Keadaan yang ideal dalam perusahaan adalah apabila perusahaan memperoleh manfaat yang maksimal dari para pegawainya dalam pencapaian tujuan perusahaan, demikian juga para pegawai dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan peranannya. Beberapa upaya untuk mencapai keadaan tersebut dengan memperhati kan kinerja pegawai melalui budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan pegawai. Dengan budaya organisasi yang baik, motivasi kerja yang tinggi dan kedisiplinan yang baik maka akan membuat karyawan mempunyai kinerja pegawai akan meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat disusun kerangka teoritis sebagai berikut :



Gambar 2.1  
Kerangka Penelitian

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang *esensial* bagi suatu organisasi atau per usahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideo logi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organi sasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono, 2005). Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ter jadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif ada lah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat, tujuan perusahaan dapat ter akomodasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja, sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>** : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Buhler, (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut : “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat

menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan". Dengan motivasi yang tinggi akan dapat meningkatkan semangat kerja sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara motivasi dengan kinerja, sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>** : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja**

Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan "Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah". Sikap mental karyawan perlu dibina secara terus menerus, karena dengan tumbuh kembangnya sikap mental disiplin akan sangat membantu perusahaan dalam kinerja pegawai serta pencapaian tujuan perusahaan yang maksimal. Kedisiplinan karyawan dapat terwujud apabila peraturan-peraturan perusahaan yang ada tidak terlalu mengekang gerak dan langkah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang mampu mendisiplinkan diri dalam bekerja akan memberikan manfaat kepada dirinya sendiri disamping perusahaan. Mereka akan aman dalam bekerja, kebutuhan terpenuhi, tercapainya standar kinerja pegawai dan target perusahaan, suasana kerja yang harmonis, kesejahteraan tercapai, suasana nyaman dan tujuan perusahaan tercapai tanpa adanya masalah. Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh antara kedisiplinan dengan kinerja, sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>** : Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi menurut Sutrisno Hadi (2001) adalah sekumpulan dari seluruh elemen-elemen yang dalam hal ini diartikan sebagai obyek

penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang yang berjumlah 97 orang. Karena responden relatif kecil dan dapat dijangkau oleh peneliti, maka penelitian ini tidak perlu menggunakan sampel cukup menggunakan metode *census sampling* yaitu mengambil semua jumlah populasi yang ada untuk penelitian (Sutrisno Hadi, 2001).

### **Definisi Konsep dan Operasional**

Definisi konsep dan operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem bersama berpegang kepada anggota yang menjadi ciri organisasi tersebut yang berbeda dari organisasi lainnya (Robbins, 2006). Indikator budaya organisasi antara lain :

- a. Inovatif dalam mengatasi resiko
- b. Perhatian pada setiap masalah
- c. Berorientasi pada hasil kerja
- d. Berorientasi kepada kepentingan karyawan
- e. Berorientasi kepada kepentingan bersama
- a. Agresif di dalam bekerja
- b. Menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja

#### 2. Motivasi (X<sub>2</sub>)

Motivasi pada dasarnya seseorang berperilaku / bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan (teori Maslow) (Hasibuan, 2002). Motivasi indikatornya adalah :

- a) Kebutuhan fisiologis
- b) Kebutuhan rasa aman
- c) Kebutuhan sosial,
- d) Kebutuhan prestise
- e) Kebutuhan aktualisasi

#### 3. Kedisiplinan (X<sub>3</sub>)

Kedisiplinan adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia



Nomor 53 Tahun 2010. Kedisiplinan indikator nya adalah:

- a. Melaksanakan tugas kedinasan yang diper-  
cayakan dengan penuh pengabdian, kesadar-  
an dan tanggung jawab.
  - b. Mengutamakan kepentingan negara dari  
pada kepentingan sendiri, seseorang atau  
golongan
  - c. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan  
bersemangat untuk kepentingan negara
  - d. Masuk kerja dan mentaati ketentuan jam  
kerja
  - e. Mencapai sasaran kerja pegawai yang di  
tetapkan
  - f. Menggunakan dan memelihara barang-  
barang milik negara dengan sebaik-baiknya.
  - g. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya ke  
pada masyarakat
  - h. Membimbing bawahan dalam melaksnakan  
tugas
  - i. Memberikan kesempatan kepada bawahan  
untuk mengembangkan karir
  - j. Mentaati peraturan kedinasan yang  
ditetapkan oleh pejabat yang berwenang
4. Kinerja (Y)
- Kinerja karyawan adalah hasil kerja selama  
periode tertentu dibandingkan dengan ber-  
bagai kemungkinan, misal standar, target/  
sasaran atau kriteria yang telah disepakati  
bersama (Maryoto, 2000). Indikator kinerja  
adalah :
- a. Kualitas pekerjaan
  - b. Kuantitas Pekerjaan
  - c. Supervisi yang diperlukan
  - d. Kehadiran
  - e. Konservasi

### Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan  
data primer. Data primer merupakan data  
yang bersumber dari tangan pertama, data  
yang diambil menggunakan cara kuesioner.  
Kuesioner merupakan daftar pertanyaan  
yang dipakai sebagai pedoman untuk  
mengadakan tanya jawab dengan responden  
mengenai pengaruh budaya organisasi, moti-  
vasi dan kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di  
Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

### Uji Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur  
sah atau *valid* tidaknya suatu indikator yang  
berbentuk kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan  
valid jika pertanyaan mampu untuk mengung-  
kapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner  
tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas  
menggunakan analisis faktor yaitu dengan  
menguji apakah butir-butir indikator atau kue-  
sioner yang digunakan dapat mengkonfirmasi  
kan sebuah faktor atau konstruk. Jika masing-  
masing pertanyaan merupakan indikator peng-  
ukur maka memiliki KMO diatas 0,5 dan  
signifikansi dibawah 0,05 serta memiliki nilai  
kriteria *loading* faktor pengujian sebagai berikut  
(Ghozali, 2006) :

- *Loading* faktor > *rule of tumb* (0,4)  
berarti valid
- *Loading* faktor < *rule of tumb* (0,4)  
berarti tidak valid

#### Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel,  
jika alat tersebut dalam mengukur segala se-  
suatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil  
yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat  
dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach*  
menggunakan SPSS For Windows versi 16  
(Ghozali, 2006 ) dengan kriteria :

- Bila nilai *alpha* > 0,7 maka instrumen  
reliabel
- Bila nilai *alpha* < 0,7 maka instrumen tidak  
reliabel

#### Analisis Regresi Berganda

Suatu analisa yang digunakan untuk me-  
ngetahui persamaan regresi yang menunjukkan  
persamaan antara variabel *dependent* dan  
variabel *independent* dengan rumus sebagai  
berikut :

$$Y = S_1 X_1 + S_2 X_2 + S_3 X_3 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja
- X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi
- X<sub>2</sub> = Motivasi
- X<sub>3</sub> = Kedisiplinan
- β = Koefisien regresi
- e = Error

## Uji Model

### Uji F

Uji F yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang secara simultan atau bersama-sama. Uji F dilakukan dengan menggunakan SPSS *For Windows* versi 16 (Ghozali, 2006). Adapun kriterianya bila taraf signifikan ( $\alpha$ ) < 0,05 maka terdapat pengaruh signifikan.

### Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya persentase *goodness of fit* dari variabel independent terhadap variabel dependent (Ghozali, 2006).

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model regresi linier berganda yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dengan menggunakan SPSS *For Windows* versi 16 (Ghozali, 2006). Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan ( $\alpha$ ) < 0,05

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

Deskripsi responden digunakan untuk mengetahui identitas responden secara umum. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden :

#### Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 1. di bawah ini :

Tabel.1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Laki-laki	75 orang	77,3 %
2	Perempuan	22 orang	22,7 %
	Jumlah	97 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 1. maka jenis kelamin responden yang paling besar adalah laki-laki sebanyak 75 orang (77,3%) kemudian

perempuan sebanyak 22 orang (22,7%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Dosen Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang mayoritas laki-laki.

### Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 2. di bawah ini:

Tabel 2. Usia Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	20 - 30 tahun	1 orang	1,03 %
2	31 - 40 tahun	51 orang	52,58 %
3	41 - 50 tahun	13 orang	13,40 %
	> 50 tahun	42 orang	43,30 %
	Jumlah	97 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 2 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar berusia 31 - 40 tahun sebanyak 51 orang (52,58%) kemudian diikuti responden berusia diatas 50 tahun sebanyak 42 orang (43,30%), usia 41 - 50 tahun sebanyak 13 orang (13,40%) dan usia 20 - 30 tahun sebanyak 1 orang (1,03%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Dosen Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang masih banyak berusia produktif.

### Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel .3. di bawah ini :

Tabel 3. Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	S1	41 orang	42,3 %
2	S2	56 orang	57,7 %
	Jumlah	97 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.3 hasil penelitian menunjukkan bahwa persentase terbesar adalah responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 56 orang (57,7%) kemudian diikuti pendidikan S1 sebanyak 41 orang (42,3%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Dosen Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang rata-rata memiliki pendidikan tinggi.

### Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa pekerjaan dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah ini:

Tabel 4. Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Responden	Persentase
1	1 – 5 tahun	12 orang	12,4 %
2	6 – 10 tahun	20 orang	20,6 %
3	11 - 15 tahun	28 orang	28,9 %
4	16 – 20 tahun	5 orang	5,2 %
5	> 20 tahun	32 orang	33 %
Jumlah		97 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.4 hasil penelitian menunjukkan bahwa persentase terbesar adalah responden yang masa kerjanya di atas 20 tahun sebanyak 32 orang (33 %) kemudian antara 11 – 15 tahun sebanyak 28 orang (28,9 %), 6 – 10 tahun sebanyak 20 orang (20,6 %) antara 1 – 5 sebanyak 12 orang (12,4 %) dan 16 – 20 tahun sebanyak 5 orang (5,2 %). Hal tersebut menunjukkan bahwa Dosen Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang sudah lama bekerja di instansi tersebut.

### Uji Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Adapun pengujian validitas variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	KMO	Indikator	Loading Factor	Ket
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,644	X1.1	0,790	Valid
		X1.2	0,749	Valid
		X1.3	0,873	Valid
		X1.4	0,767	Valid
		X1.5	0,857	Valid
		X1.6	0,796	Valid
		X1.7	0,863	Valid
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,591	X2.1	0,862	Valid
		X2.2	0,677	Valid
		X2.3	0,674	Valid
		X2.4	0,660	Valid
		X2.5	0,872	Valid
Kedisiplinan (X <sub>3</sub> )	0,819	X3.1	0,785	Valid
		X3.2	0,615	Valid
		X3.3	0,765	Valid
		X3.4	0,632	Valid
		X3.5	0,752	Valid
		X3.6	0,772	Valid
		X3.7	0,695	Valid
		X3.8	0,783	Valid
		X3.9	0,797	Valid
		X3.10	0,791	Valid
Kinerja Dosen (Y)	0,677	Y1.1	0,901	Valid
		Y1.2	0,597	Valid
		Y1.3	0,799	Valid
		Y1.4	0,621	Valid
		Y1.5	0,898	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Dengan menggunakan factor analisis sebuah indikator dalam sebuah instrumen dinyatakan valid apabila memiliki nilai KMO lebih dari 0,5 dan *loading factor* lebih dari 0,4. Berdasarkan tabel 4.9 di atas diketahui semua indikator valid karena memiliki nilai KMO di atas 0,5 dan *loading factor* di atas 0,4.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauhmana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama atau dapat dikatakan untuk menunjukkan adanya persesuaian antara sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukur yang dipakai. Dalam pengujian reliabilitas ini menggunakan rumus *alpha Cronbach*. Sedangkan untuk reliabilitas, Bila nilai alpha > 0,6 maka instrumen yang digunakan adalah reliabel.

Tabel .10. Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	Alpha Cronbach	Angka Standa r Reliabel	Kriteria
1	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,912	0,6	Reliabel
2	Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,808	0,6	Reliabel
3	Kedisiplinan (X <sub>3</sub> )	0,905	0,6	Reliabel
4	Kinerja Dosen (Y <sub>1</sub> )	0,814	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Pada uji reliabilitas tabel.10 di atas variabel budaya organisasi (X<sub>1</sub>) motivasi (X<sub>2</sub>), kedisiplinan (X<sub>3</sub>) dan kinerja dosen (Y<sub>1</sub>) dikatakan reliabel karena *Alpha Cronbach* > 0,6 sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya.

#### Analisis Regresi Berganda

Hasil regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel .11  
Hasil Uji Regresi Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dosen

No	Hubungan Variabel	B	t	Sig.	R	F
1	Budaya organisasi terhadap kinerja dosen	0,254	2,116	0,037	0,796	126,075
2	Motivasi terhadap kinerja dosen	0,485	3,758	0,000		Sig. 0,000
3	Kedisiplinan terhadap kinerja dosen	0,206	2,826	0,006		

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Dilihat dari tabel 4.11 di atas dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = 0,254 X_1 + 0,485 X_2 + 0,206 X_3$ . Berdasarkan persamaan di atas terlihat bahwa budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar budaya organisasi = 0,254; motivasi = 0,485 dan kedisiplinan = 0,206.

#### Uji Model

##### Uji F

Untuk uji F (uji *simultan*) untuk menguji pengaruh antara budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja dosen secara simultan dengan kriteria taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dapat dilihat pada tabel 4.11 di atas dihasilkan F hitung 126,075 dan tingkat signifikan 0,000 < 0,05 sehingga secara *simultan* budaya organisasi, motivasi dan ke disiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen (Y). Dengan demikian hipotesis  $H_4$  : Budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat diterima

##### Koefisien determinasi

Untuk koefisien determinasi dilihat dari tabel 4.11 di atas dihasilkan angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,796. Hal ini berarti bahwa sebesar 79,6% dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja dosen. Sedangkan sisanya 100% - 79,6% = 20,4% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan.

##### Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model *regresi linier berganda* yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi,

motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan ( $\alpha$ ) < 0,05.

Berdasarkan dari tabel 4.11 di atas dapat diketahui sebagai berikut :

1. Budaya organisasi ( $X_1$ ) diketahui t hitung 2,116 dan tingkat signifikan 0,037 < 0,05 sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen (Y). Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ) : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat diterima
2. Motivasi ( $X_2$ ) diketahui t hitung 3,758 dan tingkat signifikan 0,000 < 0,05 sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen (Y). Dengan demikian hipotesis kedua ( $H_2$ ) : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat diterima
3. Kedisiplinan ( $X_3$ ) diketahui t hitung 2,826 dan tingkat signifikan 0,006 < 0,05 sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen (Y). Dengan demikian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) : Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat diterima.

## PEMBAHASAN

Penelitian yang dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, motivasi dan ke disiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dihasilkan berikut :

1. Budaya organisasi ( $X_1$ )

Budaya organisasi ( $X_1$ ) diketahui t hitung 2,116 dan tingkat signifikan 0,037 < 0,05

sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat diterima. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu Dewita Heriyanti (2007) serta Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2004) yang menghasilkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat, tujuan perusahaan dapat terakomodasi dan meningkatkan kinerja pegawai.

## 2. Motivasi ( $X_2$ )

Motivasi ( $X_2$ ) diketahui t hitung 3,758 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat diterima. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi (2006), Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2004) serta Agung Yudhiarto (2004) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Dengan motivasi yang tinggi akan dapat meningkatkan semangat kerja sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

## 3. Kedisiplinan ( $X_3$ )

Kedisiplinan ( $X_3$ ) diketahui t hitung 2,826 dan tingkat signifikan  $0,006 < 0,05$  sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) : Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat diterima. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu Ernawati dan Marjono (2007) serta Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi (2006) yang menghasilkan kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya ke-

patuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah". Sikap mental karyawan perlu dibina secara terus menerus, karena dengan tumbuh kembangnya sikap mental disiplin akan sangat membantu perusahaan dalam kinerja pegawai serta pencapaian tujuan perusahaan yang maksimal. Kedisiplinan karyawan dapat terwujud apabila peraturan-peraturan perusahaan yang ada tidak terlalu mengekang gerak dan langkah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang mampu mendisiplinkan diri dalam bekerja akan memberikan manfaat kepada dirinya sendiri disamping perusahaan. Mereka akan aman dalam bekerja, kebutuhan terpenuhi, tercapainya standar kinerja pegawai dan target perusahaan, suasana kerja yang harmonis, kesejahteraan tercapai, suasana nyaman dan tujuan perusahaan tercapai tanpa adanya masalah.

## 4. Uji F (uji *simultan*)

Uji F (uji *simultan*) dihasilkan F hitung 126,075 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ke empat ( $H_4$ ) : Budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat diterima.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama (Maryoto, 2000). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Kinerja dapat tercapai apabila budaya organisasi yang baik, motivasi kerja yang tinggi dan kedisiplinan yang baik maka akan membuat karyawan mempunyai kinerja pegawai akan meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan analisis data mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja Dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
3. Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4. Budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini antara lain:

1. Mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dalam penelitian ini hanya menggunakan faktor budaya organisasi, motivasi dan kedisiplinan masih banyak faktor yang belum dipakai.
2. Sampel yang diambil hanya tenaga dosen masih ada pegawai lain di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

### Implementasi

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, maka dapat ditindak lanjuti oleh pihak manajemen melalui indikator-indikatornya antara lain sebagai berikut :

1. Motivasi mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja dosen dibandingkan dengan budaya organisasi dan kedisiplinan dilihat dari koefisien regresi oleh sebab itu pihak kepegawaian Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang perlu meningkatkan lagi faktor motivasi kerja dengan melihat indikator yang masih kurang menurut jawaban *responden* yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal yang dapat untuk mencapai prestasi kerja.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen oleh sebab itu pihak kepegawaian Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang juga perlu meningkatkan lagi faktor budaya organisasi dengan melihat indikator yang masih kurang menurut jawaban *responden* yaitu sikap agresif dosen dalam menerima dan melaksanakan semua pekerjaan dari kampus serta instansi dalam meng-

ambil segala keputusan berorientasi kepada kepentingan dosen.

3. Kedisiplinan juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen oleh sebab itu pihak kepegawaian Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang juga perlu meningkatkan lagi faktor kedisiplinan dengan melihat indikator yang masih kurang menurut jawaban *responden* yaitu dosen dalam melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab serta dosen masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan instansi.

### Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, maka dapat dikemukakan beberapa saran :

1. Memasukkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain ketiga variabel di atas seperti kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.
2. Pengambilan sampel dapat diperluas lagi tidak hanya tenaga dosen masih ada pegawai lain di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agung Yudhiarto, (2004), Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah), *Tesis*
- Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih, (2004), Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah, *Tesis*
- Cahyono, Dwi, Ghozali I., (2002), Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 3.

- Cascio, Wayne F., (1992), *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life and Profit*, Second Edition, Mc.Graw-Hill, Inc., New York.
- Dewita Heriyanti, (2007), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang), *Tesis*
- Hasibuan, S. P. Malayu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi, (2006), Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri, *Tesis*
- Koesmono, Teman H. (2005), Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7 No. 2
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo, (2005), *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Buku 1 edisi 5, diterjemahkan oleh Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, (2001), *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi I, AMP YKPN, Yogyakarta
- Luthan, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2005), *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Maslow, Abraham H., 1954, *Motivation And Personality*, Harper & Row Publisher, New York.
- Robbins, Stephen P., (2006), *Organization Behavior*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Santoso, Singgih, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Edisi Pertama, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Stoner, James A.F., and Wankel, Charles, (2001), *Management*, Prentice Hall in India Pte. Ltd, New Delhi.