

## **Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang**

**Mardi Astutik**

*Prodi Manajemen STIE PGRI Dewantara Jombang  
Jl. Prof. Yamin 77, Jombang, Jawa Timur*

*E-mail : Nisa.camelia@yahoo.co.id*

### **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) yang berjumlah 37 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, angket, wawancara, dan dokumentasi. Variabel yang diteliti adalah disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Teknik analisa data menggunakan analisis regresi berganda dengan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja ( $X_1$ ) dan Budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), baik secara parsial maupun bersama.*

**Kata Kunci:** *Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai*

### **Abstract**

*The purpose of this study was to examine the effect of labor discipline and organizational culture on employee performance in Legislative Council Secretariat of Jombang Regency. This study is a quantitative research using Likert scale as measurement method. The population used are all civil servants amounted to 37 respondents. Data collection technique used observation, questionnaires, interviews, and documentation. Variables of the research is work discipline and organizational culture on employee performance. Analysis of data using multiple regression analysis with the classical assumption. The results of the study indicate that the labor discipline ( $X_1$ ) has partial significant positive effect on employee performance which increases along with work discipline. Organizational culture ( $X_2$ ) has partial significant positive effect on employee performance. Performance of employees increases if supported with better organizational culture.*

**Keywords:** *Work Discipline, Organizational Culture, Employee Performance*

## **Pendahuluan**

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Sosok Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mempunyai kompetensi yang diidentifikasi dari sikap disiplin yang tinggi, budaya yang terarah, kinerja yang baik, serta sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Dengan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan pemerintahan dan pembangunan akan berjalan dengan lancar. Untuk membentuk sumber daya manusia yang handal dibutuhkan pendidikan yang berkualitas, bimbingan mental, pelatihan-pelatihan, dan lapangan pekerjaan yang memadai. Hal yang terpenting adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

Kinerja yang baik merupakan modal yang penting yang harus dimiliki oleh aparatur Negara, sebab menyangkut pemberian pelayanan publik. Namun ironisnya, kinerja yang baik oleh aparat/PNS secara umum masih tergolong rendah ini disebabkan banyaknya pelanggaran yang masih dilakukan oleh para Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu faktor disiplin kerja dan budaya organisasi, ini yang menjadi permasalahan yang penting untuk dicari solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Dalam menghasilkan kinerja yang optimal dibutuhkan disiplin kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hasibuan (2008) kedisiplinan adalah adanya kesadaran dan kesediaan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi pemerintah. Dengan adanya hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Para Pegawai dengan semangat yang tinggi merasa bahwa mereka diikutsertakan dalam tujuan organisasi, patut diberi perhatian dan bahwa usaha-usaha mereka dikenal dan dihargai. Pegawai-pegawai dengan semangat yang tinggi memberikan sikap yang positif, seperti

kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam Dinas dan ketaatan kepada kewajiban.

Selain disiplin kerja, budaya organisasi juga salah satu faktor yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Robbins (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi mencerminkan sifat-sifat dan ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku serta kepribadian.

Kinerja sendiri adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Rue & Bryan dalam Tjandra (2005) kinerja di definisikan sebagai tingkat pencapaian hasil serta merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai perilaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Pada organisasi pemerintahan, jika kinerja sumber daya aparatur pemerintah baik, maka kinerja institusi kinerja pemerintah baik juga. Tetapi dalam kenyataannya, kinerja sumberdaya aparatur pemerintahan kita yang buruk juga mengakibatkan rendahnya kinerja institusi pemerintahan.

Keberadaan organisasi pemerintah memiliki peran yang penting terutama bagi terwujudnya optimalisasi pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Dalam berbagai dinamika, organisasi pemerintah selalu diperhadapkan pada tuntunan rasionalisasi pelayanan secara professional sesuai dengan lingkup tugas masing-masing. Dalam konteks ini, peran dari setiap pegawai yang terlibat dalam pelayanan pemerintah selalu dituntut untuk dapat memberikan bobot yang lebih, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Agar hal demikian dapat terwujud, perlu adanya disiplin dan budaya yang baik dari setiap aparatur sehingga konsep pelayanan dari sisi kuantitas dapat terpenuhi dan dari sisi kualitas dapat memuaskan masyarakat.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang merupakan salah satu organisasi pemerintah yang memiliki peran strategis yang dalam implementasi tugasnya tidak hanya harus memberikan pelayanan kepada Bupati dan Wakil Bupati sebagai pucuk pimpinan organisasi pemerintahan di Kabupaten Jombang, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan pemerintahan kepada masyarakat. Dengan berbagai regulasi yang terus berubah seiring dengan perubahan dinamika

kehidupan masyarakat yang selalu menuntut pelayanan pemerintahan yang prima, maka setiap pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang dituntut untuk memiliki disiplin yang tinggi dan budaya yang baik yang teraktualisasi melalui optimalisasi kinerja sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Dari hasil survey di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang ada beberapa kelemahan yang masih ditunjukkan oleh pegawai yang selama ini dirasakan belum optimal, hal ini dapat dilihat dari setiap program/kegiatan pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang tahun 2014 dan 2015 yang masih kurang dalam mencapai target.

**Tabel 1.**  
**Rekapitulasi program/kegiatan pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang tahun 2014 dan 2015.**

No.	Program/Kegiatan	Realisasi Program		Target
		2014	2015	
1.	Program peningkatan kapasitas lembaga perwakilan rakyat	73,12%	47,60%	85%
2.	Program fasilitasi perumusan produk hukum DPRD	21,44%	41,69%	85%
3.	Program pelayanan administrasi perkantoran	74,84%	74,34%	85%
4.	Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur	76,60%	91,92%	85%
5.	Program peningkatan disiplin aparatur	41,69%	38,60%	85%
6.	Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur	92,78%	90%	85%
7.	Program perencanaan strategis dan pelaporan capaian kinerja serta keuangan SKPD	-	-	85%

*Sumber: Data diolah, 2015*

Melihat tabel 1 diatas tergambar capaian kinerja program dan kegiatan Sekretariat DPRD Kabupaten Jombang tahun Anggaran 2014 dan 2015 sangat jelas bahwa terjadi penurunan kinerja terutama dari faktor Program Peningkatan Disiplin Aparatur yang masih terlalu di bawah target, hal ini menunjukkan bahwa faktor disiplin masih menjadi penyebab kurangnya target program/kegiatan yang harus dipenuhi. Sedangkan dalam program pelayanan administrasi perkantoran juga masih belum mencapai target karena budaya yang dilakukan belum dilakukan dengan baik.

Ada 2 (dua) rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Pertama, Apakah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. Kedua, Apakah budaya organisasi

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna bagi pihak – pihak yang berkepentingan terutama sebagai masukan bagi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang.

## **Metode Penelitian**

### **Landasan Teori**

#### **Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Hasibuan (2007) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang ada dalam suatu organisasi pemerintah. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas dasar paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Siagian (2008) juga berpendapat bahwa pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya serta meningkatkan prestasi kerjanya.

#### **Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2005) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa komponen yang dapat dijadikan indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat datang atau pulang lebih cepat dalam bekerja.

- b. Ketaatan Pada Kewajiban dan Peraturan Kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi.
- c. Ketaatan Pada Standar Kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- d. Tingkat Kewaspadaan Tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- e. Bekerja Etis. Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.

Robbins (2002) mengatakan bahwa pegawai yang akan ditawarkan pekerjaan, pegawai yang akan dinilai memiliki kinerja tinggi, dan pegawai yang akan mendapatkan promosi, semuanya sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara individu dan organisasi, yaitu apakah sikap dan perilaku pegawai tersebut sesuai dengan budaya organisasi.

#### **a. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2008) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting sebagai indikator budaya organisasi, antara lain sebagai berikut :

1. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko. Yaitu suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
2. Pengarahan. Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan

segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

3. Integrasi. Yaitu sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
4. Dukungan Manajemen. Yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
5. Kontrol. Yaitu adanya pengawasan yang dilakukan dalam organisasi terhadap perilaku para pegawai dalam pelaksanaan tugasnya dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
6. Identitas. Yaitu sejauh mana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
7. Sistem Imbalan. Yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
8. Toleransi terhadap Konflik. Yaitu sejauh mana para pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik atau kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
9. Pola Komunikasi. Yaitu sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar pegawai itu sendiri.

### **Kinerja Pegawai**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau perstasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya *standard target*, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu

dan disepakati bersama. Jika pegawai tidak melakukan pekerjaannya, maka suatu organisasi akan mengalami kegagalan.

Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja organisasi dilakukan melalui peningkatan kinerja masing-masing individu. Dengan demikian dari beberapa pendapat diatas dapat dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

### **Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Lingkungan. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.

### **Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2002), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal yang juga dapat dijadikan indikator kinerja, yaitu :

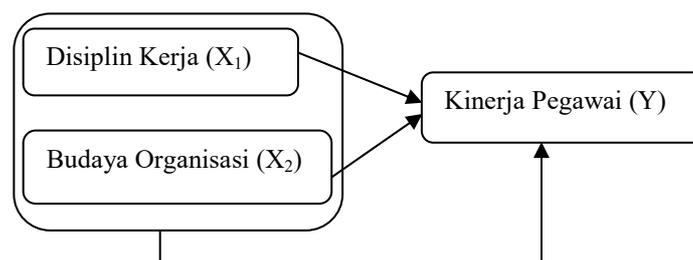
1. Kesetiaan. Yaitu tekad dan kesanggupan pegawai untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Maka seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab terhadap amanah yang diberikan organisasi.

2. Prestasi Kerja. Yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun, demikian prestasi kerja seorang pegawai tidak hanya tergantung dari kemampuan dan keahlian yang bersangkutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan bagaimana pegawai tersebut dapat memanfaatkan peralatan yang ada dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Kreativitas. Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
4. Kerja Sama. Diukur dari kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
5. Kecakapan. Kecakapan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
6. Tanggung Jawab. Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

### **Kerangka Konseptual**

Setelah mempelajari teori-teori yang mendukung penelitian diatas mengenai variabel disiplin kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai maka dapat disusun sebuah acuan kerangka konseptual yang menunjukkan bahwa setiap variabel berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :

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



## Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan pustaka, dan tinjauan terhadap penelitian terdahulu, maka dirumuskan dua hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H<sub>1</sub> : Semakin tinggi Disiplin Kerja Pegawai maka Semakin Tinggi Kinerja yang Dicapai.

H<sub>2</sub> : Semakin kuat Budaya Organisasi dalam Suatu Organisasi maka Semakin Tinggi Kinerja yang Dicapai.

## Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Berdasarkan tingkat eksplanasinya, metode penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* atau penelitian yang menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 2006).

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran angket yang terdiri atas beberapa pertanyaan dengan 5 (lima) jawaban (opsi) tertutup. Selanjutnya, penilaian dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Selain itu, penelitian ini juga dilengkapi dengan data sekunder berupa data-data dari dokumen Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang

## Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi sekaligus sampel (responden) adalah seluruh pegawai bekerja diatas 5 tahun di kantor SEKWAN (Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang) yang berjumlah 37 orang sebagai Pegawai Negeri Sipil SEKWAN (Sekretaris Dewan).

## Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk menguji apakah suatu angket layak digunakan sebagai instrument penelitian. Uji validitas dilakukan dengan mengukur korelasi antar variabel atau item dengan skor total variabel.

Dari hasil pengujian terhadap data yang digunakan, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r hitung)	r tabel	
Disiplin Kerja (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0.783	0.361	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0.714	0.361	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0.882	0.361	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0.656	0.361	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0.769	0.361	Valid
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0.744	0.361	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0.703	0.361	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0.735	0.361	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0.696	0.361	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0.703	0.361	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0.599	0.361	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0.725	0.361	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0.722	0.361	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0.699	0.361	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0.798	0.361	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0.732	0.361	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0.851	0.361	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0.744	0.361	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0.771	0.361	Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0.746	0.361	Valid

*Sumber: data primer diolah, 2015*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua item pernyataan disiplin kerja (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>) dan kinerja pegawai (Y) mempunyai korelasi lebih besar dari r tabel. Dengan demikian berarti bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas ini diterapkan untuk mengetahui responden telah menjawab pertanyaan-pertanyaan secara konsisten atau tidak, sehingga kesungguhan jawabannya dapat dipercaya. Dari hasil uji reliabilitas, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Reliabilitas		Keterangan
	Koefisien Alpha	Angka Kritik	
Disiplin Kerja (X <sub>1</sub> )	0.816	0.6	Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0.868	0.6	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.863	0.6	Reliabel

*Sumber : Data primer diolah, 2015*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan semua variabel penelitian yaitu disiplin kerja ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ) mempunyai koefisien *alpha* lebih besar dari 0.6, sehingga semua pernyataan dinyatakan reliabel.

## Hasil Dan Pembahasan

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

**Tabel 4.**  
**Distribusi jawaban responden variabel disiplin kerja ( $X_1$ )**

No.	Pernyataan variabel disiplin kerja ( $X_1$ )	Skor										Rata <sup>2</sup> (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	$X_{1.1}$	0	0%	10	27%	8	22%	16	43%	3	8%	3.32
2.	$X_{1.2}$	0	0%	8	22%	15	40%	13	35%	1	3%	3.19
3.	$X_{1.3}$	0	0%	5	13%	23	62%	7	19%	2	5%	3.16
4.	$X_{1.4}$	0	0%	8	22%	16	43%	1	30%	2	5%	3.19
5.	$X_{1.5}$	0	0%	9	24%	10	27%	18	49%	0	0%	3.24
Jumlah (%)		0		22		39		35		4		3.22
Rata - rata variabel Disiplin Kerja $X_1$												

Sumber : Data primer diolah, 2015

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4. menunjukkan bahwa dari hasil rerata variabel disiplin kerja diperoleh mean sebesar 3.22. Hal tersebut, menggambarkan bahwa disiplin kerja di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah adalah cukup. Sebagian besar responden dengan rata-rata tertinggi sebesar 3.32 termasuk dalam katagori cukup yaitu pegawai berada ditempat kantor sampai waktu pulang. Dengan berada ditempat kantor dengan waktu yang secukupnya atau sampai waktu pulang, maka pekerjaan akan berjalan dengan sebaik-baiknya. Sedangkan dengan rata-rata terendah yaitu sebesar 3.16 termasuk dalam katagori cukup yaitu pegawai mampu mempertanggungjawabkan setiap pekerjaannya. Dengan setiap pekerjaan yang dilakukan maka pegawai harus mampu mempertanggung jawabkan setiap pekerjaannya. Kondisi ini penting untuk lebih ditingkatkan agar disiplin kerja kedepan lebih meningkat sehingga dapat memacu peningkatan kinerja pegawai dalam peningkatan pelayanan yang lebih prima.

Berdasarkan hasil penelitian menggambarkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Hal ini dipengaruhi oleh sebagian besar pegawai setuju untuk berada ditempat kantor sampai waktu pulang, karena pegawai yang disiplin cenderung berada

dikantor sampai waktu pulang agar dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan berjalan dengan lancar dan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakan. Karena kehadiran adalah bentuk disiplin kerja pegawai dengan selalu berada dikantor dengan tertib dan teratur. Pelaksanaan prosedur yang telah ditetapkan menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin kerja yang baik. Disiplin kerja yang baik harus selalu dijaga, bahkan harus ditingkatkan agar kinerja yang dihasilkan juga lebih baik. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik diharapkan akan mampu berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya disiplin kerja yang baik maka akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik, sebaliknya apabila disiplin kerja kurang baik akan menghasilkan kinerja pegawai yang kurang baik pula. Penelitian ini juga didukung dengan teori menurut Hasibuan (2008) kedisiplinan adalah adanya kesadaran dan kesediaan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi pemerintah. Dengan adanya hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Penelitian ini juga didukung oleh Adama (2014), dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja serta Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”, berdasarkan hasil pengujian peneliti didapatkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

**Tabel 5.**  
**Distribusi jawaban responden variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan variabel budaya organisasi (X <sub>2</sub> )	Skor										Rata <sup>2</sup> (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	X <sub>2.1</sub>	0	0%	0	0%	13	35%	22	59%	2	5%	3.70
2.	X <sub>2.2</sub>	0	0%	3	8%	11	30%	22	59%	1	3%	3.57
3.	X <sub>2.3</sub>	1	3%	2	5%	23	62%	9	24%	2	5%	3.24
4.	X <sub>2.4</sub>	0	0%	1	3%	15	40%	18	49%	3	8%	3.62
5.	X <sub>2.5</sub>	1	3%	1	3%	9	24%	24	65%	2	5%	3.68
6.	X <sub>2.6</sub>	0	0%	1	3%	13	35%	22	59%	1	3%	3.62
7.	X <sub>2.7</sub>	0	0%	5	13%	8	22%	20	54%	4	11%	3.62
8.	X <sub>2.8</sub>	0	0%	3	8%	25	68%	7	19%	2	5%	3.22
9.	X <sub>2.9</sub>	0	0%	3	8%	11	30%	22	59%	1	3%	3.57

Jumlah (%)	1	6	38	50	5	3.53
Rata - rata variabel Budaya Organisasi X <sub>2</sub>						

**Sumber: Data primer diolah, 2015**

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 5 menunjukkan bahwa dari hasil rerata variabel budaya organisasi diperoleh mean sebesar 3.53. Hal tersebut, menggambarkan bahwa budaya organisasi di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah adalah baik. Sebagian besar responden dengan rata-rata tertinggi sebesar 3.70 termasuk dalam katagori baik yaitu pegawai berani mengambil tindakan beresiko demi kemajuan instansi. Dengan sikap berani dalam menjalankan tugas yang dianggap beresiko, maka pekerjaan akan berjalan dengan baik dan juga demi kemajuan instansi. Sedangkan dengan rata-rata terendah yaitu sebesar 3.22 termasuk dalam katagori cukup yaitu perbedaan pendapat dengan atasan merupakan hal biasa terjadi. Dengan perbedaan pendapat dengan atasan, maka perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan pegawai untuk melakukan perbaikan dalam melakukan pekerjaan. Kondisi ini penting untuk diperhatikan agar budaya organisasi kedepan lebih baik lagi sehingga dapat memacu peningkatan kinerja pegawai dalam peningkatan pelayanan yang lebih prima.

Berdasarkan hasil penelitian menggambarkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Hal ini dipengaruhi oleh sebagian besar pegawai setuju untuk berani mengambil tindakan beresiko dalam pelaksanaan program/kegiatan peningkatan sarana dan prasarana aparatur demi kemajuan instansi. Pegawai perlu diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang dianggap beresiko, dengan batasan yang hanya dalam program peningkatan sarana dan prasarana aparatur saja, karena program tersebut pegawai merasa perlu dimaksimalkan lagi dengan melakukan tindakan agresif, inovatif dan mengambil resiko, agar kinerja yang dilakukan pegawai juga lebih mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang baik adalah budaya yang memberikan toleransi terhadap pegawai dalam bertindak inovatif dan agresif untuk memajukan organisasi serta mendorong untuk berani dalam mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya. Hal ini untuk meningkatkan rasa keterikatan terhadap pekerjaannya jika tugas yang diberikan terkadang beresiko untuk dikerjakan, sehingga para pegawai dapat memahami segala kegiatan yang dilakukan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya budaya organisasi yang baik maka akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik, sebaliknya apabila budaya organisasi kurang baik akan menghasilkan kinerja pegawai yang kurang baik pula. Penelitian ini didukung dengan teori Sudarmanto, (2014) menyatakan budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini pegawai, sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini juga dilakukan oleh Muchtar Adama (2014), dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja serta Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”, berdasarkan hasil pengujian peneliti didapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.

**Deskripsi Hasil Jawaban Kinerja Pegawai (Y)**

**Tabel 6.**  
**Distribusi jawaban responden variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No.	Pernyataan variabel kinerja pegawai (Y)	Skor										Rata <sup>2</sup> (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Y <sub>1.1</sub>	0	0%	2	5%	21	57%	12	32%	2	5%	3.38
2.	Y <sub>1.2</sub>	0	0%	1	3%	18	49%	13	35%	5	13%	3.59
3.	Y <sub>1.3</sub>	0	0%	0	0%	10	27%	27	73%	0	0%	3.73
4.	Y <sub>1.4</sub>	0	0%	0	0%	13	35%	22	59%	2	5%	3.70
5.	Y <sub>1.5</sub>	0	0%	1	3%	15	40%	18	49%	3	8%	3.62
6.	Y <sub>1.6</sub>	1	3%	2	5%	23	62%	9	24%	2	5%	3.24
Jumlah (%)		1		3		45		45		6		3.54
Rata - rata variabel Kinerja Pegawai Y												

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 6 menunjukkan bahwa dari hasil rerata variabel kinerja pegawai diperoleh mean sebesar 3,54. Hal tersebut, menggambarkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah adalah baik. Sebagian besar responden dengan rata-rata tertinggi sebesar 3.73 termasuk dalam katagori baik yaitu pegawai didorong untuk bekerja sama secara profesional yang terkoordinir. Dengan bekerja sama secara profesional, maka pekerjaan akan berjalan dengan baik. Sedangkan dengan rata-rata terendah yaitu sebesar 3.24 termasuk dalam katagori cukup yaitu atasan mensosialisasikan setiap kebijakan yang

dibuat kepada pegawai. Dengan mensosialisasikan setiap kebijakan yang dibuat atasan kepada pegawai, maka pekerjaan yang dilakukan akan berjalan dengan lancar. Kondisi ini penting untuk diperhatikan agar kinerja pegawai kedepan lebih baik lagi sehingga dapat memacu peningkatan kinerja pegawai dalam peningkatan pelayanan yang lebih prima.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel Disiplin Kerja ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) (variabel independen) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) (variabel dependen) dan membuat persamaan regresinya. Analisis regresi berganda diolah dengan menggunakan program SPSS versi 16.0 *for windows*. Hasil regresi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 7.

Hasil Analisis Regresi Berganda  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.834	1.269		3.809	.001		
X1	.349	.083	.411	4.201	.000	.469	2.134
X2	.340	.058	.577	5.898	.000	.469	2.134

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel diatas, maka persamaan regresi berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :  $Y = 4.834 + 0.349 X_1 + 0.340 X_2 + e$

Persamaan diatas mengandung arti sebagai berikut :

1. Koefisien variabel *independent*  $X_1$  (Disiplin Kerja) bermakna jika  $X_1$  (Disiplin Kerja) semakin naik maka akan mengalami peningkatan pada kinerja pegawai.
2. Koefisien variabel *independent*  $X_2$  (Budaya Organisasi) bermakna jika  $X_2$  (Budaya Organisasi) semakin baik maka akan mengalami peningkatan pada kinerja pegawai.

### Uji Parsial atau Uji t

Tabel 8.  
Hasil Uji t/Uji Parsial

No.	Variabel	T hitung	Signifikansi
1.	Disiplin Kerja ( $X_1$ )	4.201	0.000
2.	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	5.898	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Uji hipotesis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  4.201 dengan  $t_{sig}$  sebesar 0.000, hal ini berarti bahwa  $H_1$  diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Uji hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.898 dengan  $t_{sig}$  sebesar 0.000, hal ini berarti bahwa  $H_2$  diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 9.**  
**Koefisien Determinasi**  
*Model Summary*

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>	<b>Durbin-Watson</b>
1	.921 <sup>a</sup>	.848	.839	1.115	2.271

a. Predictors: (Constant),  $X_2$ ,  $X_1$

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran SPSS, 2015

Besarnya kontribusi dari variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 9 dengan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.848. Hasil tersebut menjelaskan sumbangan atau kontribusi dari kedua variabel bebas yaitu Disiplin Kerja ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) yang disertakan dalam persamaan regresi terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 84.8%, sedangkan sisanya 15.2% disumbangkan oleh variabel semangat kerja dan motivasi kerja yang diteliti oleh orang lain yang tidak dimasukkan kedalam persamaan ini.

### Simpulan dan Saran

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahawa Disiplin Kerja ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang, baik secara parsial maupun bersama-sama.

Berdasarkan simpulan diatas, disarankan kepada Sekretariat DPRD untuk meningkatkan tingkat rasa tanggung jawab pada setiap pekerjaannya agar pekerjaan yang diamanahkan kepada setiap pegawai dapat mereka laksanakan lebih baik lagi. Sekretariat DPRD juga perlu meningkatkan kesadaran pegawai atas budaya organisasi dengan membiasakan perbedaan pendapat dengan atasan agar perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan pegawai untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, jiwa sosialiasi perlu dibangun pada setiap pegawai agar dalam mensosialisasikan setiap kebijakan yang dibuat atasan kepada pegawai dapat dipahami dan dimengerti apa yang disampaikan demi kelancaran suatu pekerjaan.

## Daftar Pustaka

- Adama, Muchtar. 2014. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja serta Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* (Studi pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen Bagian Subag Umum, Subag Keuangan, Subag PEP, Dikmen dan PNS Orseni).
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Ghozali, Imam. 2009. *Ekonometrika Teori, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gulzar, Muhammad. 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Pakistan : Journal of Business Studies Quarterly*.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE : Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Cetakan keenam*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. edisi revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Pratiwi, Annisa dan Ismi Darmastuti. 2014. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telkom Pekalongan. *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT Volume 3, Nomor 4, Halaman 1* <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbrISSN> (Online): 2337-3792
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Murai Kencana.

- \_\_\_\_\_. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi 12 Buku 1 dan 2*. Jakarta : Salemba Empat
- \_\_\_\_\_. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi 12 Jilid 1 dan 2*. Jakarta : Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi. Edisi 16 Jilid 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan kelima belas*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit FE-UI.
- Sinaga, Prima Nugraha S. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara*.
- Singarimbun, M. Dan Effendi, S. 2006. *Metode Penelitian Survei. Cetakan Kedelapanbelas*. Jakarta : Penerbit Pustaka LP3ES.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Cetakan Kedua*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sudjana. 2001. *Metode Statistik. Edisi Revisi*. Cetakan ke- 6. Bandung : Tarsito.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Penerbit CV. Alfabeta.
- Tampubolon, Manahan. 1994. *Administrasi Kepegawaian Negara, Teori dan Praktek Penyelenggaraan di Indonesia*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tjandra, W. Riawan, dkk. 2005. *Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Pembaruan.
- Tumilaar, Brigita Ria. 2015. The effect of discipline, leadership, and motivation on employee performance at bpjs ketenagakerjaan Sulut. *Faculty of Economics and Business International Business Administration (IBA) Program University of Sam Ratulangi Manado*.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2007. *Corporate Culture Konsep dan Kasus*. Jakarta : Harvarindo.
- Widiati, Emilia. 2012. Pengaruh Morivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai Kesehatan pada Rumah Sakit Panti Secanti Gisting. *Jurnal Magister Manajemen Vol. 1 No. 1, April 2012 109 – 142*.