

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS  
SUMATERA UTARA MEDAN**

**TESIS**

**Oleh**

**MUHAMMAD ZULHAM  
057019019/IM**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
M E D A N  
2 0 0 8**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS  
SUMATERA UTARA MEDAN**

**T E S I S**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains dalam Program  
Studi Ilmu Manajemen pada Sekolah Pascasarjana  
Universitas Sumatera Utara**

**Oleh**

**MUHAMMAD ZULHAM  
057019019/IM**

**SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
M E D A N  
2 0 0 8**

**Judul Tesis : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan.**  
**Nama Mahasiswa : Muhammad Zulham**  
**Nomor Pokok : 057019019**  
**Program Studi : Ilmu Manajemen**

**Menyetujui  
Komisi Pembimbing,**

**(Prof. Dr. Arnita Zainoeddin, M.Si)**  
**Ketua**

**(Dr. Rismayani, SE, MS)**  
**Anggota**

**Ketua Program Studi,**

**Direktur,**

**(Dr. Rismayani, SE, MS)**

**(Prof. Dr. Ir. T. Chairun Nisa B., M.Sc)**

**Tanggal Lulus : 29 Juli 2008**

**Telah diuji pada**  
**Tanggal : 29 Juli 2008**

---



**PANITIA PENGUJI TESIS**

**K e t u a : Prof.Dr. Arnita Zainoeddin, M.Si**

**A n g g o t a : 1. Dr. Rismayani, SE., MS**  
**2. Dr.lic.rer.reg. Sirojuzilam, SE**  
**3. Drs. Syahyunan, M.Si**  
**4. Dra. Nisrul Irawati, MBA**

## ABSTRAK

Pimpinan dalam suatu organisasi sangat perlu memberikan pemahaman dan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi, baik yang formal maupun non-formal agar individu-individu dalam organisasi tersebut mau memahami visi dan tujuan organisasi serta mengintegrasikan dirinya sebagai bagian integral dari sistem budaya organisasi.

Dalam memberikan pelayanan administrasi kepada para dosen dan mahasiswa tentunya pegawai di bagian administrasi harus memiliki suatu etos kerja yang tinggi agar mampu memberikan pelayanan yang prima sesuai dengan yang diinginkan dosen dan mahasiswa.

Setiap organisasi harus memiliki budaya organisasi yang kuat yang memperkokoh manajemen sumber daya manusia, dan etos kerja yang tinggi dimiliki oleh seluruh pegawai agar mendorong dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan? Hipotesis yang diajukan adalah budaya organisasi dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, Etos Kerja, dan Kinerja Pegawai.

Pendekatan yang digunakan adalah survei. Jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian adalah penelitian penjelasan (*explanatory*).

Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (*interview*), daftar pertanyaan (*questionnaire*), dan studi dokumentasi. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan yang berjumlah 65 orang. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (*sensus*). Dengan demikian jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu sejumlah 65 orang pegawai Fakultas Ekonomi USU.

Kesimpulan penelitian adalah budaya organisasi dan etos kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan.

Kata kunci : budaya organisasi, etos kerja, dan kinerja pegawai

## ABSTRACT

The manager of organization needs to understand and embed cultural values of organization, either formally or non-formally for individuals in organization can understand both vision and objectives of the organization to make them as integral part of the organizational culture system.

In serving lecturers and students administratively, of course the administrative staffs must hold high work ethic to produce and satisfy the administrative requirements of lecturers and students. However, it is important to realized that individuals in organization assume varying attitude, character, values, norms of behavior, and expectations on what they can contribute to organization in which they are working.

The important condition of human power management for good performance of organization includes : good work ethic of administrative staffs to produce more effective, productive and efficient performance to achive the objectives of organizaion.

The formulation of problem in this research is the extent to which the culture of organization and work ethic effects the performance of administrative staffs in Faculty of Economy North Sumatera University Medan. The hypothesis proposed is, culture of organization and work ethic effects the performance of administrative staffs in Faculty of Economy North Sumatera University Medan.

The objective of this research is to know and analyze the effect of organization culture and work ethic on performance of administrative staff in Faculty of Economy Nort Sumatera University Medan.

The theories used to support the discussion in this research include theory of Human Power Management, particularly related to Culture of Organization, Work Ethic, and Staff Performance.

The method of data collection is by interview, distribution of questionnaires, and documentation study. The method of analysis used is multiple linear regression analysis. The hypothesys testing is simultaneously or partially by using software SPSS version 15.

The population of research is all administrative staffs of Economy Faculty in Nort Sumatera University Medan, total 65 peoples. The technic of sample determination in this research is census sampling. This, the number of sample and population is equal, i.e., 65 staffs in Faculty of Economy North Sumatera University.

The result of research indicates that culture of organization and work ethic, simultaneously or partially, has significant effect on performance of administrative staffs in Faculty of Economy North Sumatera University Medan.

**Keywords** : culture of organization, work ethic, and staff performance.

## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan berkah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Penelitian ini merupakan tugas akhir pada Program Studi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Judul penelitian yang dilakukan penulis adalah : **"Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan"**.

Selama melakukan penelitian dan penulisan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan moril dan materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Chairuddin P. Lubis, DTM&H., Sp.A(K), selaku Rektor Universitas Sumatera Utara.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. T. Chairun Nisa B., M.Sc., selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Rismayani, SE, MS selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, sekaligus selaku Anggota Komisi Pembimbing.
4. Ibu Prof. Dr. Arnita Zainoeddin, M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

5. Bapak Dr.lic.rer.reg. Sirojuzilam, SE, Ibu Dra. Nisrul Irawati, MBA, dan Bapak Drs. Syahyunan, M.Si selaku Komisi Pembanding atas saran dan kritik yang diberikan.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta pegawai di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
7. Kedua orang tua penulis, yaitu Ayahanda tercinta Ulung Ismail (alm) dan Ibunda tersayang Masnilam (almh).
8. Istri tercinta Roosvieta serta anak-anakku yang tersayang Rizky Rivanni, dan Vionita Anjani, yang telah memberikan motivasi dan do'anya dalam menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Angkatan IX di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara atas bantuan dan kerja samanya selama penulis menenpuh studi dan penulisan tesis ini.

Penulis menyadari tesis ini masih banyak memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat kepada seluruh pembaca. Semoga kiranya Tuhan yang Maha Esa memberkati kita semua. Amin.

Medan, Juli 2008  
Penulis,

Muhammad Zulham



## RIWAYAT HIDUP

Muhammad Zulham, lahir di Labuhan Ruku Kabupaten Asahan pada tanggal 23 Maret 1967, anak kedelapan dari dua belas bersaudara dari pasangan Ayahanda Ulung Ismail (alm) dan Ibunda Masnilam (almh). Menikah dengan Roosvieta, dan dikaruniai dua orang anak, Rizky Rivanni dan Vionita Anjani.

Menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 1 Labuhan Ruku Kabupaten Asahan pada tahun 1980, pendidikan sekolah menengah pertama di SMP Negeri Labuhan Ruku pada tahun 1983, pendidikan Sekolah Menengah Umum di SMA Sei Bejangkar pada tahun 1986, dan melanjutkan studi di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan tamat pada tahun 1995. Pada tahun 2005 melanjutkan studi di Program studi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana USU.

Saat ini bekerja di Fakultas Ekonomi USU Medan sebagai Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan sejak tahun 2005.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
I.1. Latar Belakang .....	1
I.2. Perumusan Masalah .....	3
I.3. Tujuan Penelitian .....	4
I.4. Manfaat Penelitian .....	4
I.5. Kerangka Berpikir.....	5
I.6. Hipotesis .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
II.1. Penelitian Terdahulu .....	8
II.2. Teori Tentang Budaya Organisasi .....	10
II.2.1. Pengertian dan Dimensi-dimensi Budaya Organisasi ...	10
II.2.2. Kriteria Budaya Organisasi yang Positif .....	16
II.3. Teori Tentang Etos Kerja .....	18
II.3.1. Pengertian Etos Kerja .....	18
II.3.2. Delapan Etos Kerja .....	19

II.4. Teori Tentang Kinerja.....	24
II.4.1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja .....	24
II.4.2. Syarat-syarat dari Sistem Penilaian Kinerja .....	26
II.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	27
II.4.4. Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Pegawai.....	28
<b>BAB III  METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
III.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	29
III.2. Metode Penelitian .....	29
III.3. Populasi dan Sampel .....	29
III.4. Metode Pengumpulan Data .....	30
III.5. Jenis dan Sumber Data .....	31
III.6. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel .....	31
III.7. Model Analisis Data .....	32
III.8. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	34
III.8.1. Uji Validitas Instrumen .....	35
III.8.2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	38
III.9. Pengujian Asumsi Klasik.....	39
III.9.1. Uji Normalitas .....	39
III.9.2. Uji Multikolinieritas .....	40
III.9.3. Uji Heteroskedastisitas .....	40
<b>BAB IV  HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
IV.1. Hasil Penelitian .....	42
IV.1.1. Sejarah Singkat Fakultas Ekonomi USU .....	42
IV.1.2. Struktur Organisasi Fakultas Ekonomi USU .....	45
IV.2. Karakteristik Responden .....	46
IV.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	46
IV.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis	

Kelamin .....	47
IV.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	47
IV.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
IV.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan .....	49
IV.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ...	51
IV.3. Analisis Deskripsi Variabel .....	52
IV.3.1. Penjelasan Responden Atas Variabel Budaya Organisasi .....	52
IV.3.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Etos Kerja .....	53
IV.3.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai .....	54
IV.4. Pengujian Asumsi Klasik .....	56
IV.4.1. Uji Normalitas .....	56
IV.4.2. Uji Multikolonieritas .....	57
IV.4.3. Uji Heteroskedasitas .....	58
IV.5. Pembahasan .....	59
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>66</b>
V.1. Kesimpulan .....	66
V.2. Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>68</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
III.1	Identifikasi, Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian.....	32
III.2	Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi .....	36
III.3	Uji Validitas Instrumen Etos Kerja .....	36
III.4	Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai .....	37
III.5	Uji Reliabilitas Instrumen .....	39
IV.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	46
IV.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
IV.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	47
IV.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	48
IV.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan .....	49
IV.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	51
IV.7	Penjelasan Responden Atas Variabel Budaya Organisasi .....	52
IV.8	Penjelasan Responden Atas Etos Kerja .....	54
IV.9	Penjelasan Responden Atas Kinerja Pegawai .....	54
IV.10	Hasil Uji Multikolonieritas .....	57
IV.11	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Serempak .....	59
IV.12	Nilai Koefisien Determinasi .....	60
IV.13	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial .....	61

## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
I.1	Kerangka Berpikir .....	7
IV.1	Struktur Organisasi Fakultas Ekonomi USU .....	45
IV.2	Hasil Uji Normalitas .....	56
IV.3	Uji Heteroskedastisitas .....	58



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Model Summary .....	71
2.	Anova (b) .....	71
3.	Coefficiens (a) .....	71
4.	Dependent Variabel:Kinerja.....	72
5.	Reliability Statistics .....	73
6.	Item-Total Statistics .....	73
7.	Reliability Statistics .....	73
8.	Item-Total Statistics .....	73
9.	Reliability Statistics .....	74
10.	Item-Total Statistics .....	74
11.	Dependent Variabel : Kinerja.....	75
12.	Dependent Variabel : Kinerja.....	76
13.	Model Summary .....	76
14.	Anova (b) .....	76
15.	Coefficients (a) .....	77
16.	Daftar Pernyataan .....	78

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang**

Dewasa ini pendidikan tinggi menghadapi suatu tantangan karena pendidikan tinggi telah menjadi hal yang sangat penting terhadap perekonomian dan ketahanan suatu bangsa. Pendidikan tinggi sebagai lembaga yang terlibat langsung dalam kegiatan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat harus dapat memahami perubahan tersebut. Oleh karena itu, seluruh pelaku perubahan harus yakin akan nilai/hakekat/norma perubahan tersebut, paling tidak ditinjau dari perspektif kepentingan nasional dan bukan dari perspektif kepentingan individu.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, tujuan pendidikan tinggi adalah :

- a. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian.
- b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas tidak terlepas dari keterlibatan semua pihak sebagai *stakeholders* (pemerintah, universitas, dosen, masyarakat maupun dunia usaha sebagai pelaku bisnis yang akan menggunakan lulusan dari perguruan



tinggi). Fakultas Ekonomi sebagai salah satu fakultas yang ada di lingkungan Universitas Sumatera Utara (USU) juga berperan sebagai lembaga pendidikan tinggi yang bertanggung jawab untuk menghasilkan lulusannya yang mampu mengantisipasi perkembangan kebutuhan pembangunan ekonomi dan pengembangan ilmu ekonomi serta responsif terhadap perkembangan/perubahan tuntutan dunia kerja.

Untuk menghasilkan mutu lulusan perguruan tinggi yang berkualitas tentunya tidak hanya perlu dilakukan kegiatan proses belajar mengajar di kelas antara dosen dengan mahasiswa, namun juga didukung oleh kegiatan pendukung lainnya, seperti kegiatan administrasi di bagian pendidikan, keuangan dan kemahasiswaan. Kelancaran dan kecepatan pelayanan di bagian administrasi tersebut sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki suatu fakultas.

Pimpinan dalam suatu organisasi sangat perlu memberikan pemahaman dan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi, baik yang formal maupun non-formal agar individu-individu dalam organisasi mau memahami visi, misi dan tujuan organisasi serta mengintegrasikan dirinya sebagai bagian integral dari sistem budaya organisasi.

Dari studi pendahuluan yang dilakukan mengenai budaya organisasi yang terbentuk di Fakultas Ekonomi USU adalah budaya organisasi melalui *top-down approach*. Pendekatan *top-down approach* menunjukkan bahwa pimpinan Fakultas (Dekan) mengharuskan setiap pegawai berperilaku dengan pola tertentu, sesuai dengan norma dan nilai-nilai organisasi. Misalnya setiap pegawai wajib mematuhi dan menghormati atasannya, berdisiplin dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan

ketentuan kode etik organisasi. Namun demikian hal tersebut tidak direspon dengan positif oleh sebagian pegawai yang ada di Fakultas tersebut karena masih ada pegawai yang berperilaku tidak disiplin dalam melakukan pekerjaannya, sulit untuk bekerja sama dengan rekan kerjanya, tidak disiplin dalam mematuhi jam masuk dan keluar kantor, dan kurangnya rasa saling menghormati sesama rekan kerja.

Dalam memberikan pelayanan administrasi kepada para dosen dan mahasiswa tentunya pegawai di bagian administrasi juga harus memiliki suatu etos kerja yang tinggi agar mampu memberikan pelayanan yang prima sesuai dengan yang diinginkan dosen dan mahasiswa. Namun perlu disadari bahwa individu-individu yang ada dalam suatu organisasi memiliki sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku dan harapan-harapan yang berbeda-beda terhadap apa yang dapat diberikan oleh organisasi di tempat mereka bekerja.

Fenomena yang terjadi mengenai etos kerja yang dimiliki sebagian pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan adalah bahwa pekerjaan yang dilakukan sebagai suatu hal yang membebani diri, pekerjaan yang dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan pekerjaan dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas. Etos kerja yang rendah yang dimiliki sebagian pegawai tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja.

## **I.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Sejauh mana pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan?

### **I.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.

### **I.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan bagi Pimpinan (Dekanat) Fakultas Ekonomi USU Medan dalam mengelola budaya organisasi dan etos kerja pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Sebagai menambah khasanah dan memperkaya penelitian ilmiah di Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, khususnya di Program Studi Magister Ilmu Manajemen.
- c. Sebagai tambahan pengetahuan dan wawasan bagi peneliti dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan.
- d. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.

## I.5. Kerangka Berpikir

Dalam terminologi akademis, budaya organisasi merupakan suatu konstruk yang merupakan abstraksi dari fenomena yang dapat diamati dari banyak dimensi. Sehingga banyak ahli ilmu-ilmu sosial dan manajemen belum memiliki *communal opinion* mengenai definisi budaya organisasi.

Moeljono (2004) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan”.

Sedangkan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, Eldridge dan Crombie dalam Wirawan (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai “ .... *the unique configuration of norms, values, beliefs, ways of behaving and so on that characterize the manner in which groups and individuals combine to get things done.*”

Artinya budaya organisasi menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya.

Meskipun terdapat banyak pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia, namun semuanya memiliki kesamaan makna yang sama. Budaya organisasi menciptakan situasi dimana di dalamnya terdapat kesamaan cara pandang berdasarkan kesepakatan atas keberlakuan nilai-nilai dalam organisasi yang harus dipelajari dan dipahami sebagai penuntun semua pihak dalam bersikap dan berperilaku untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Chan et.al (2004), keberhasilan suatu organisasi untuk menerapkan budaya organisasi yang positif diharapkan mampu untuk menumbuhkan etos kerja yang tinggi pada setiap individu yang ada dalam organisasi.

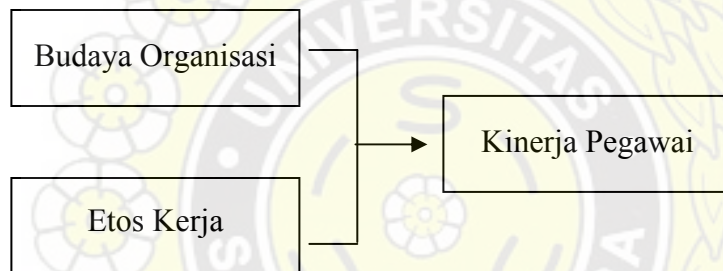
Yousef (2000) menyatakan bahwa “etos kerja merupakan konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga”.

Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama jam kerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja dan sebagainya. Perusahaan tentu saja mengharapkan para karyawan memiliki etos kerja yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Sinamo (2005), ada delapan etos kerja yang harus dipenuhi seseorang jika ingin berhasil, yaitu :

- a. Kerja adalah rahmat, sehingga seseorang mau bekerja dengan tulus dan penuh syukur.
- b. Kerja adalah amanah, sehingga seseorang memiliki komitmen untuk bekerja benar dan penuh tanggung jawab.
- c. Kerja adalah panggilan, sehingga seseorang bisa bekerja tuntas dan penuh integritas.
- d. Kerja adalah aktualisasi, maka seseorang harus bekerja keras dan penuh semangat.

- e. Kerja ibadah, sehingga seseorang memiliki komitmen untuk bekerja dengan serius dan penuh kecintaan.
- f. Kerja adalah seni, sehingga seseorang akan bekerja cerdas dan penuh kreativitas.
- g. Kerja adalah kehormatan, sehingga seseorang akan bekerja tekun dan penuh keunggulan.
- h. Kerja adalah pelayanan, sehingga seseorang akan bekerja paripurna dan penuh kerendahan hati.



**Gambar I.1 Kerangka Berpikir**

#### **I.6. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka berpikir, maka dihipotesis bahwa budaya organisasi dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1. Penelitian Terdahulu**

Kusnan (2004) meneliti dengan judul "Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi Di Garnisun Tetap III Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis iklim organisasi, etos kerja dan disiplin kerja dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah kepada seluruh prajurit dan pegawai sipil organisasi Garnisun Tetap III yang berjumlah 212 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *stratified random sampling*, dan jumlah sampel 62 orang terdiri dari tingkatan/ strata TNI, AD, AL, AU maupun pegawai sipil dari Garnisun Tetap III Surabaya. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan etos kerja di Garnisun Tetap III Surabaya tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja organisasi. Sedangkan disiplin kerja di Garnisun Tetap III Surabaya berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja organisasi.

Rosita (2005) meneliti dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT. Tolan Tiga Indonesia". Populasi dalam penelitian tersebut adalah 103 orang karyawan staf yang bekerja di kantor pusat PT. Tolan Tiga Indonesia, dan penentuan sampel dilakukan secara acak

dengan menggunakan rumus Slovin sehingga jumlah sampel dalam penelitian itu adalah sebanyak sebanyak 81 orang karyawan staf perusahaan.

Metode analisis data menggunakan Metode Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan, dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

Rahayuningsih (2006) meneliti dengan judul “Analisis Budaya Organisasi, Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Motivasi, Gender dan Latar Belakang Pendidikan Dalam Produktivitas Kerja Staf Akunting”. Pemilihan sampel dilakukan dengan *purposive random sampling method* dengan menggunakan kriteria staf akunting yang bekerja pada perusahaan skala menengah ke bawah di beberapa daerah Jakarta dan Tangerang sejumlah 135 responden.

Pengujian hipotesis pada penelitian tersebut menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*) dengan aplikasi *Analysis of Moment Structure*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja, motivasi dan kepuasan gaji. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan motivasi dan produktivitas kerja. Sedangkan kepuasan gaji berhubungan dengan motivasi dan produktivitas kerja serta motivasi berhubungan dengan produktivitas kerja. Selanjutnya, latar belakang pendidikan



juga berhubungan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja serta gender berhubungan dengan kepuasan gaji. Namun, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gender tidak berhubungan dengan motivasi.

## **II.2. Teori Tentang Budaya Organisasi**

### **II.2.1. Pengertian dan Dimensi-dimensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mempunyai kedudukan yang cukup signifikan, karena mempelajari bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi serta konsistensi dari perilaku anggotanya.

Sarplin dalam Lako (2004) menyatakan bahwa : “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”.

Kotter dan Heskett dalam Soetjipto (2002) berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi, contohnya: kesigapan dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan, sedangkan nilai mencerminkan keyakinan atau kepercayaan mereka akan akan hal-hal tertentu yang mampu mendatangkan kesuksesan, contohnya: perhatian yang besar pada kepuasan para pelanggan. Jika keduanya dibandingkan, norma relatif lebih kasat mata dan lebih mudah untuk dirubah.

Menurut Robbins dalam Ghazali dan Cahyono (2002), Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi; suatu sistem dan makna bersama. Implikasi yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi sehingga mempekerjakan individu yang tidak

sesuai dengan aturan organisasi akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi.

Sedangkan Hodge et al. (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared value*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan sekitarnya.

Implementasi dalam praktek bisnis, melalui budaya yang terbentuk dalam organisasi muncul sikap berupa komitmen yang kuat dari para karyawan terhadap perusahaan. Komitmen ini dibangun melalui pembentukan nilai-nilai seperti menghargai orang lain, kerja keras, solidaritas sosial yang tinggi yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi.

Harrison dalam Alwi (2001) menyatakan bahwa empat kultur tipe budaya organisasi, yaitu :

1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Budaya kekuasaan menunjukkan perilaku organisasi yang bersumber pada senioritas dan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi.

Pendekatan *top-down* lebih dominan daripada pendekatan *bottom-up*.

2. Budaya Peran (*Role Culture*)

Budaya peran meletakkan perhatian terhadap prosedur birokrasi yang bertumpu pada aturan, peraturan-peraturan (*regulations*) sebagai cara untuk menjaga stabilitas organisasi.

### 3. Budaya Dukungan (*Support Culture*)

Budaya dukungan menciptakan integrasi dan kontribusi dalam organisasi sehingga rasa kebersamaan, saling menolong lebih menonjol dalam kegiatan organisasi.

### 4. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*)

Budaya prestasi merupakan iklim kerja yang menciptakan peluang berprestasi bagi karyawan.

Perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pasar memerlukan budaya dukungan (*support culture*) dan budaya prestasi (*achievement culture*) sebagai cara meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya organisasi yang mengakar kuat dan dalam. Di perusahaan yang berbudaya demikian, hampir semua individunya menganut nilai-nilai yang seragam dan konsisten.

Setiap organisasi atau bahkan setiap bagian dalam suatu organisasi menunjukkan simbol dan ritual yang berbeda karena didalamnya terdiri dari berbagai individu dengan latar belakang dan pengalaman yang beragam. Namun demikian budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang berguna untuk memudahkan setiap upaya pengidentifikasian karakteristik budaya tertentu dalam organisasi. Hofstede (1993) menyebutkan adanya enam dimensi budaya organisasi yang dapat ditemukan pada berbagai organisasi, yaitu :

a. *Process-oriented versus results-oriented*

Organisasi dengan budaya berorientasi pada proses ditandai dengan karyawan yang bekerja di dalamnya cenderung memusatkan perhatian pada proses kegiatan dan bukan pada pencapaian hasil, menghindari resiko, tidak berusaha dengan keras, dan berpendapat bahwa setiap hari esok yang akan dialaminya bermakna sama dengan hari-hari sebelumnya tanpa perubahan tantangan. Sebaliknya pada budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, karyawan cenderung memusatkan perhatiannya pada pencapaian hasil terlepas dari proses atau kegiatan yang dilakukannya, merasa nyaman dengan situasi yang berbeda atau menantang, selalu berusaha secara maksimal, dan menganggap bahwa datangnya hari esok akan membawa tantangan tersendiri yang berbeda dengan hari-hari atau waktu sebelumnya. Dalam konteks yang demikian ini, budaya organisasi dengan orientasi pada hasil merupakan *strong culture* atau budaya yang positif.

b. *Employee-oriented versus job-oriented*

Dalam organisasi yang berorientasi pada *employee*, karyawan merasa bahwa masalah-masalah personal mereka pada dasarnya adalah masalah organisasi juga, pimpinan harus bertanggung jawab dalam mengatasi masalah kesejahteraan individu dan keluarganya, sementara dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung melibatkan banyak pihak atau komunal. Sebaliknya dalam organisasi yang berorientasi pada *job*, karyawan merasakan adanya tekanan yang kuat untuk menyelesaikan semua pekerjaan, karyawan berpikir dan menyadari bahwa organisasi hanya berkepentingan dengan

penyelesaian pekerjaan, sementara proses pengambilan keputusan cenderung dilakukan secara individual.

c. *Parochial versus professional*

Pengenalan terhadap organisasi yang berbudaya parokhial dapat ditentukan melalui perasaan karyawan dalam hal ikut memiliki organisasi (*employee's belonging to the organization*). Sementara dalam organisasi berbudaya profesional, faktor profesionalisme karyawan merupakan penentu utama sebagai identitas organisasi. Perbedaan utama dari karyawan yang parokhial dan karyawan profesional dapat diketahui dari jawaban yang diberikan atas pertanyaan tentang "apa yang anda kerjakan?". Seorang karyawan yang parokhial akan menjawab: "saya bekerja untuk perusahaan X", sementara karyawan profesional akan menjawab: "saya adalah seorang insinyur".

d. *Open system versus closed system*

Karyawan dalam organisasi dengan sistem terbuka merasa bahwa organisasi dan semua karyawannya bersikap terbuka dan mau menerima terhadap hadirnya pendatang/pegawai baru dan pihak-pihak eksternal lainnya, semua pihak merasa ada kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi, serta karyawan baru tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya sistem tertutup, interaksi antara karyawan cenderung tertutup dan rahasia, hanya orang-orang atau pihak-pihak tertentu yang merasa cocok atau sesuai dengan nilai-nilai organisasi, sementara bagi karyawan baru membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan keadaan organisasi.

e. *Tight control versus loose control*

Pengendalian yang ketat ditunjukkan dengan adanya kesadaran setiap individu terhadap pentingnya makna efisiensi (*cost-conscious*), cenderung tepat waktu dalam pekerjaan dan penyelesaiannya, dan setiap karyawan bersikap serius tentang organisasi dan pekerjaannya. Adapun dalam organisasi yang berbudaya pengendalian longgar menunjukkan tidak adanya pihak yang menyadari makna pentingnya tentang biaya (*cost*), bekerja tidak sesuai dengan jadwal penyelesaian, dan banyak menggelar jokes tentang organisasi dan pekerjaannya.

Dari hasil kajian yang dilakukan Hofstede (1993) menemukan bahwa organisasi dengan budaya pengendalian yang ketat di dalamnya terdapat suatu unit dengan memiliki kriteria *precision-demanding* atau *risky outputs*, sementara dalam organisasi dengan pengendalian longgar di dalamnya terdapat inovasi dan mampu mengadakan berbagai kegiatan yang bahkan belum pernah diprogram sebelumnya.

f. *Pragmatic versus normative emphasis towards clients*

Organisasi dengan budaya pragmatis memiliki ciri khusus yaitu terdapat penekanan utama pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dimana hasil yang dicapai merupakan pertimbangan yang lebih penting daripada sekedar suatu pelaksanaan prosedur yang benar. Organisasi seperti ini juga bersifat fleksibel dalam menyikapi etika dalam bisnis. Sebaliknya organisasi dengan budaya normatif di dalamnya terdapat upaya keras untuk mematuhi prosedur dengan

benar dan menganggapnya lebih penting daripada pencapaian hasil, sementara terhadap etika organisasi memiliki standar tinggi yang dipakai sebagai acuan.

Dimensi keenam dalam budaya organisasi ini utamanya berkaitan dengan topik terkini dalam bisnis yaitu tentang orientasi perusahaan pada pelanggan.

Perusahaan yang berada pada tekanan kompetisi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis, sebaliknya organisasi yang bersifat monopolistis dimana tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normatif.

## **II.2.2. Kriteria Budaya Organisasi yang Positif**

Ciri-ciri utama organisasi yang mengedepankan budaya positif adalah dengan menunjukkan adanya transformasi atau perubahan dari mekanisme yang birokratis ke arah orientasi kebijakan dengan titik tekan pada nilai-nilai perubahan, kelenturan, *entrepreneurialism*, *outcomes*, efisiensi dan produktivitas melalui proses pengkomunikasian perubahan budaya yang intensif (Waterhouse dan Lewis, 2004).

Dalam istilah yang lebih operasional, organisasi dengan budaya yang positif menunjukkan sejumlah kriteria utama yang sangat sulit diduplikasi atau ditiru oleh organisasi lain. Sadri dan Lees (2001) mengidentifikasi adanya beberapa kriteria kunci sebagai petunjuk budaya organisasi yang positif, yaitu :

- a. Budaya positif tidak hanya sekedar berupa *mission statement*, namun harus disertai pula dengan adanya visi yang jelas (*clear vision*) yang merefleksikan gambaran psikologis tentang keberhasilan dari masa depan yang ingin diraih. Perwujudan visi yang paling efektif dapat dilakukan dengan *clearly*

- communicated* oleh pimpinan puncak organisasi yang memiliki *strong value* dan dinamis dengan ditopang oleh kepribadian yang kharismatis.
- b. Budaya organisasi positif ditunjukkan oleh adanya nilai organisasi yang konsisten dengan tujuan organisasi serta terintegrasikan dengan nilai-nilai personal para karyawan.
  - c. Setiap karyawan memiliki nilai yang sama tingginya (*highly valued*) pada semua tingkatan organisasi disertai dengan interaksi karyawan yang ekstensif pada semua bagian.
  - d. Budaya yang berlaku bersifat *adaptable* dimana organisasi dapat menyesuaikan diri dalam rangka merespon terhadap perubahantidak hanya secara cepat namun juga secara konsisten serta memperlakukan semua karyawan secara adil dan *fair*.
  - e. Adapun kriteria terakhir dari budaya positif berkaitan dengan implementasi kebijakan dimana budaya organisasi diterapkan dalam berbagai bentuk melalui *tangible symbols*, slogan, *stories*, atau seremonial yang memberi kejelasan tentang nilai-nilai korporat yang berlaku.

Sejumlah karakteristik budaya positif tersebut tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan semua karyawan dari semua tingkatan. Dukungan dari karyawan tumbuh berdasarkan internalisasi sejumlah nilai organisasional oleh individu melalui proses sosialisasi. Dengan demikian proses komunikasi menjadi bagian yang sangat penting artinya bagi organisasi dalam rangka memperoleh dukungan tersebut (Appelbaum dan Gandell, 2003).



Alas dan Sharifi (2002) menyatakan bahwa "salah satu cara paling efektif untuk mewujudkan dukungan karyawan adalah mengurangi penolakan karyawan terhadap perubahan (*resistance to change*) melalui mekanisme *organizational learning*.

### **II.3. Teori Tentang Etos Kerja**

#### **II.3.1. Pengertian Etos Kerja**

Istilah Inggris *ethos* diartikan sebagai watak atau semangat fundamental suatu budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos kerja berkaitan erat dengan budaya kerja. Sebagai dimensi budaya, keberadaan etos kerja dapat diukur dengan tinggi rendah, kuat (keras) atau lemah.

Menurut Chong dan Tai dalam Wirawan (2007) bahwa "etos kerja sebagai *work ethic belief system pertahins to ideas that stress individualism/independence and the positive effect of work on individuals. Work is thus considered good in itself because it dignifies a person. Making personal effort to work hard will ensure success*".

(Etos kerja mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu. Bekerja dianggap baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan).

Sinamo (2005) menyatakan bahwa "etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kedadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma di sini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, standar-standar yang hendak dicapai; termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku bagi para pemeluknya".

Dari pengertian etos kerja di atas, maka jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigma kerja tertentu, percaya padanya secara tulus dan serius, serta berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, maka

kepercayaan itu akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka secara khas. Itulah etos kerja mereka, dan itu pula budaya kerja mereka.

Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama bekerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja, dan sebagainya. Tentu saja perusahaan mengharapkan para pegawai memiliki etos kerja yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

### **II.3.2. Delapan Etos Kerja**

Menurut Sinamo (2005), ada delapan etos kerja, yaitu :

#### **1. Kerja adalah rahmat**

Etos kerja pertama adalah percaya pada paradigma bahwa kerja adalah rahmat, dan karena itu harus disyukuri paling sedikit karena 5 (lima) alasan :

- a. Pekerjaan itu sendiri secara hakiki adalah berkat Tuhan. Lewat pekerjaan Tuhan memelihara manusia. Dengan upah yang diterima karyawan dapat menyediakan sandang, pangan untuk keluarganya.
- b. Karyawan selain menerima upah finansial juga menerima banyak faktor plus, misalnya jabatan, fasilitas, berbagai tunjangan dan kemudahan.
- c. Talenta yang menjadi basis keahlian juga merupakan rahmat yang diberikan Tuhan kepada manusia.
- d. Bahan baku yang dipakai dan diolah dalam bekerja juga telah tersedia karena rahmat Tuhan.

- e. Di dalam pekerjaan semua individu terlibat dalam sebuah jaringan antar manusia yang fungsional, hirarkis, dan sinergis yang membentuk kelompok kerja, profesi, korps, dan komunitas.

## **2. Kerja adalah amanah**

Etos amanah lahir dari proses dialektika dan refleksi batin tatkala manusia berhadapan dengan kenyataan buruk di lapangan yang diperhadapkan dengan tuntutan moral dan idealisme di pihak lain. Dalam proses ini terjadi penyentakan-penyentakan perasaan, kejutan-kejutan kejiwaan, dan pencerahan-pencerahan batin yang kemudian mentransformasikan kesadaran manusia ke tingkat yang lebih tinggi dan selanjutnya melahirkan etos amanah. Dari kesadaran amanah ini lahirlah kewajiban moral yaitu tanggungjawab yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan kuat untuk :

- a. Bekerja sesuai dengan *job description* dan mencapai target-target kerja yang ditetapkan.
- b. Tidak menyalahgunakan fasilitas organisasi
- c. Tidak membuat dan mendistribusikan laporan fiktif.
- d. Tidak menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi
- e. Mematuhi semua aturan dan peraturan organisasi.

## **3. Kerja adalah panggilan**

Kerja sebagai panggilan adalah sebuah konsep yang sangat tua. Dalam tradisi Hinduisme dan Buddhisme konsep panggilan ini disebut darma, yaitu panggilan suci, kewajiban suci, tugas sakral untuk mengerjakan sesuatu.

Tujuan panggilan yang terpenting adalah agar manusia dapat bekerja tuntas dan selalu mengedepankan integritas :

- a. Setiap orang lahir ke dunia dengan panggilan khusus, yang dilakoni oleh setiap orang terutama melalui pekerjaannya.
- b. Agar panggilan berhasil terselesaikan sampai tuntas, diperlukan integritas yang kuat, komitmen, kejujuran, keberanian mendengarkan nurani dan memenuhi tuntutan profesi dengan segenap hati, pikiran, dan tenaga.
- c. Integritas adalah komitmen, janji yang harus ditepati, untuk menunaikan darma hingga tuntas, tidak pura-pura lupa pada tugas atau ingkar pada tanggungjawab.
- d. Integritas berarti memenuhi tuntutan darma dan profesi dengan segenap hati, segenap pikiran, dan segenap tenaga secara total, utuh, dan menyeluruh.
- e. Integritas berarti bersikap jujur kepada diri sendiri dan berkehendak baik, tidak memanipulasi, tetapi mengutamakan kejujuran dalam berkarya.
- f. Integritas berarti bersikap sesuai tuntutan nurani, memenuhi panggilan hati untuk bertindak dan berbuat yang benar dengan mengikuti aturan dan prinsip sehingga bebas dari konflik kepentingan.

#### **4. Kerja adalah aktualisasi**

Aktualisasi diri atau pengembangan potensi insani dapat terlaksana melalui pekerjaan, karena bekerja adalah pengerahan energi biologis, psikologis, dan spritual yang selain membentuk karakter dan kompetensi manusia. Tujuan

aktualisasi yang terpenting adalah agar manusia biasa bekerja keras dan selalu tuntas :

- a. Tak ada sukses yang berarti tanpa kerja keras.
- b. Kerja keras tak lain adalah melangkah satu demi satu secara teratur menuju impian yang diidamkan.
- c. Jangan berkecil hati karena menjumpai halangan, karena bahkan batu penghalangpun bisa menjadi batu loncatan menuju keberhasilan.
- d. Manusia tak akan pernah memperoleh sesuatu yang besar kecuali ia mencobanya dengan kerja keras penuh semangat.
- e. Janganlah menangisi kegagalan, mulailah sekali lagi!

#### **5. Kerja adalah ibadah**

Kerja itu ibadah, yang intinya adalah tindakan memberi atau membaktikan harta, waktu, hati, dan pikiran . Melalui pekerjaan, manusia dapat memiliki kepribadian, karakter, dan mental yang berkembang, dapat memperkaya hubungan silaturahmi yang saling mengasihi dan menyayangi, membangun rasa kesatuan antar manusia, menghasilkan kemakmuran, kesejahteraan dan kebahagiaan.

#### **6. Kerja adalah seni**

Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesukaan dan gairah kerja bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif, artistik, dan interaktif. Aktivitas seni menuntut penggunaan potensi kreatif dalam diri manusia, baik untuk menyelesaikan

masalah-masalah kerja yang timbul maupun untuk menggagas hal-hal baru. Pekerjaan yang dihayati sebagai seni terutama terlihat dari kemampuan manusia berpikir tertib, sistematis, dan konseptual, kreatif memecahkan masalah, imajinatif menemukan solusi, inovatif mengimplementasikannya, dan cerdas saat menjual.

## **7. Kerja adalah kehormatan**

Kerja sebagai kehormatan memiliki sejumlah dimensi yang sangat kaya, yaitu :

- a. Secara okupasional, pemberi kerja menghormati kemampuan karyawan sehingga seseorang itu layak memegang jabatan atau melaksanakan tugas tersebut.
- b. Secara psikologis, pekerjaan memang menyediakan rasa hormat dan kesadaran dalam diri individu bahwa ia memiliki kemampuan dan mampu dibuktikan dengan prestasi-prestasi yang diraihinya.
- c. Secara sosial, kerja memberikan kehormatan karena berkarya dengan kemampuan diri sendiri adalah kebajikan.
- d. Secara finansial, pekerjaan memampukan manusia menjadi mandiri secara ekonomis.
- e. Secara moral, kehormatan berarti kemampuan menjaga perilaku etis dan menjauhi perilaku nista.
- f. Secara personal, jika pengertian moral di atas dapat dipenuhi, maka kehormatan juga bermakna kepercayaan (*trustworthiness*) yang lahir dari bersatunya kata dan perbuatan.

g. Secara profesional, kehormatan berarti prestasi unggul (*superior performance*).

## **8. Kerja adalah pelayanan**

Tujuan pelayanan yang terpenting adalah agar manusia selalu bekerja paripurna dengan tetap rendah hati. Di dunia bisnis, melayani adalah ikhtiar tiada henti untuk memuaskan pelanggan dengan menyajikan karya-karya yang mengesankan dan produk-produk unggulan. Apabila semua orang bekerja sesuai dengan hakikat profesi dan pekerjaannya, melayani dengan sempurna penuh kerendahan hati, maka setiap orang, dan pada gilirannya seluruh masyarakat, akan bergerak ke tingkat kemuliaan yang lebih tinggi.

## **II.4. Teori Tentang Kinerja**

### **II.4.1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi dan aspek apa yang dievaluasi. Perusahaan harus senantiasa berubah untuk mengembangkan efektivitasnya. Perubahan tersebut ditujukan untuk menemukan atau mengembangkan cara menggunakan sumber daya yang ada dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja ( Jones dalam Lako,2004 ).

Rivai (2005) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Menurut Soeprihanto (2001), kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target/sasaran atau

kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mathis dan Jakson (2002), kinerja adalah apa yang dilakukan pegawai, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi pegawai organisasi antara lain :

- a. Kuantitas *out put*
- b. Kualitas *out put*
- c. Jangka waktu *out put*
- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Jadi kinerja mempunyai pengertian yang cukup luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan taktik manajemen yaitu suatu filosofi dan sikap mental yang timbul dan motivasi yang kuat dari lingkungan kerja secara terus menerus. Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Masalah penilaian kinerja seringkali menjadi masalah yang membingungkan bagi manajer dan supervisor. Di satu sisi, penilaian kinerja merupakan tugas yang paling penting dan dibutuhkan untuk proses evaluasi, namun di sisi lain masih banyak manajer yang gagal menerapkan dengan baik.

Penilaian kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi tentang penetapan kompensasi dan kemungkinan promosi serta pelatihan dan pengembangan pegawai. Penilaian kinerja yang efektif dapat mempengaruhi dua hal, yaitu kuantitas dan kualitas kerja.



Hal yang lebih penting dari tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut

:

- a. Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap pegawai yang rutin.
- b. Sebagai penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan kuantitas dan kualitas kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.
- d. Mendorong terciptanya hubungan harmonis antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi kerja pegawai.

#### **II.4.2. Syarat-syarat dari Sistem Penilaian Kinerja**

Dalam pelaksanaan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Secara sepintas memang dengan mudah dapat menilai suatu pekerjaan, tetapi dalam kondisi apapun sebaiknya disusun dan ditentukan kriteria-kriteria penentunya. Menurut Cascio (1992) syarat-syarat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. *Relevance*, harus ada kesesuaian antara faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. *Acceptability*, dapat diterima atau disepakati pegawai.
3. *Reability*, faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur pegawai.
4. *Sensitivity*, dapat membedakan kinerja yang baik dan yang buruk.
5. *Practicality*, mudah dipahami dan diterapkan.

### II.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Karyantoro (2004), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan ketrampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

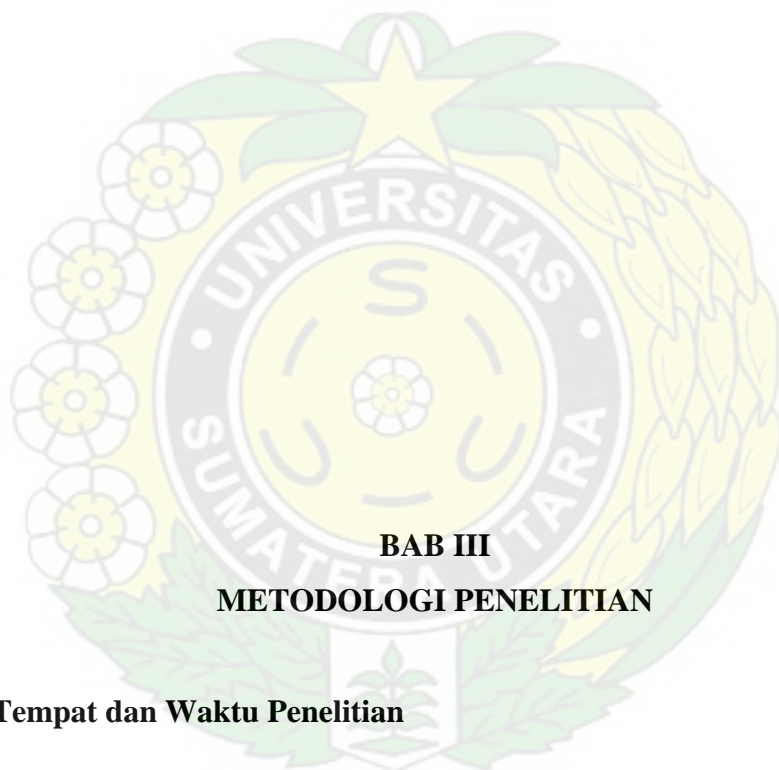
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja (McClelland, 1987). Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi. Selain ditentukan oleh kemampuan dan motivasi.

Robbin (2001) menambahkan dimensi baru yang menentukan kinerja seseorang yaitu kesempatan. Menurutnya, meskipun seseorang bersedia (motivasi) dan mampu (kemampuan). Mungkin ada rintangan yang menjadi kendala kinerja seseorang yaitu kesempatan yang ada, mungkin berupa lingkungan kerja tidak mendukung, peralatan, pasokan bahan, rekan kerja yang tidak mendukung prosedur yang tidak jelas dan sebagainya.

#### **II.4.4. Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Pegawai**

Kinerja pada dasarnya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi, seperti komentar-komentar yang baik dari mitra kerja. Namun demikian, penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Beberapa faktor-faktor penilaian yang digunakan perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Mutu hasil kerja
- b. Volume hasil kerja
- c. Pengetahuan/keterampilan teknis
- d. Kemampuan mengorganisasi pekerjaan
- e. Kehadiran tepat waktu
- f. Kepemimpinan
- g. Kerjasama
- h. Inisiatif



### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

#### **III.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Fakultas Ekonomi USU yang beralamat di Jln. Prof. T.M. Hanafiah, SH Kampus USU Medan. Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Desember 2007 sampai dengan Juli 2008.

#### **III.2. Metode Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei. Menurut Nazir (2005) “survei adalah penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta dan gejala-gejala yang ada serta mencari keterangan-keterangan secara

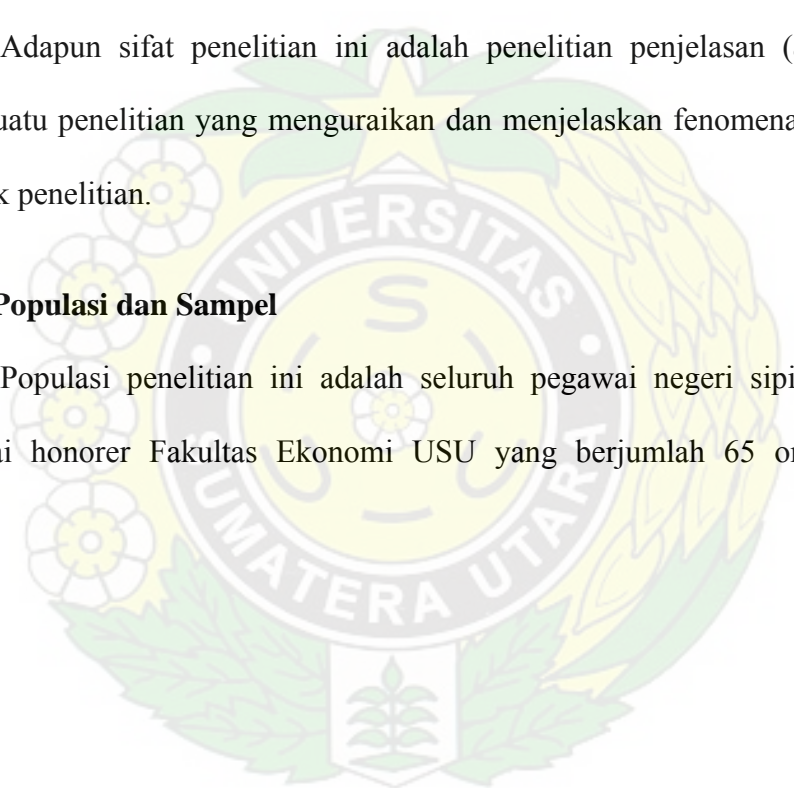
faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah”.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Menurut Bungin (2005) penelitian deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang menggambarkan, menjelaskan, atau meringkaskan berbagai kondisi, situasi, fenomena menurut kejadian sebagaimana adanya.

Adapun sifat penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory*), yaitu suatu penelitian yang menguraikan dan menjelaskan fenomena yang terjadi di objek penelitian.

### **III.3. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai honorer Fakultas Ekonomi USU yang berjumlah 65 orang. Teknik



penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (sensus). Dengan demikian jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu sejumlah 65 orang pegawai Fakultas Ekonomi USU.

Menurut Jogiyanto (2004), bahwa secara umum, jumlah sampel yang besar adalah minimal 30 responden. Semakin besar atau lebih dari 30 responden akan lebih baik.

#### **III.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Wawancara (*interview*) yang dilakukan dengan pihak yang berkompeten atau yang berwenang untuk memberikan informasi dan keterangan sesuai yang dibutuhkan peneliti.
- b. Daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diberikan kepada pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan.
- c. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen pendukung yang diperoleh secara langsung dari Fakultas Ekonomi USU Medan, berupa sejarah singkat berdirinya Fakultas Ekonomi USU, struktur organisasi, dan data mengenai jumlah pegawai baik yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) maupun yang berstatus honorer di Fakultas Ekonomi USU.

### **III.5. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara (*interview*), dan melalui penyebaran daftar pertanyaan (*questionnaire*) kepada responden, yaitu pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen dari Fakultas Ekonomi USU Medan.

### **III.6. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri terdiri dari : Budaya Organisasi ( $X_1$ ), dan Etos Kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut di atas adalah :

#### **1. Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

#### **2. Etos Kerja ( $X_2$ )**

Etos kerja merupakan konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga.

### 3. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel III.1 Identifikasi, Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.	1. Norma-norma perilaku yang ditetapkan organisasi 2. Nilai-nilai yang dianjurkan dan diharapkan organisasi 3. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan organisasi 4. Pedoman-pedoman yang ditentukan organisasi	Skala Likert
Etos Kerja (X <sub>2</sub> )	Konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi pegawai terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga.	1. Penuh tanggung jawab 2. Semangat kerja yang tinggi 3. Berdisiplin 4. Tekun dan serius 5. Menjaga martabat dan kehormatan 6. Bersikap santun dan hormat	Skala Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi	1. kualitas kerja 2. tanggung jawab terhadap pekerjaan 3. kerjasama dengan rekan kerja 4. motivasi kerja 5. inisiatif pegawai	Skala Likert

### III.7. Model Analisis Data

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda (*multiple linier regression*). Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut :



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

di mana :

Y = Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> = Budaya organisasi

X<sub>2</sub> = Etos kerja

a = Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>

e = Variabel yang tidak diteliti

Pengaruh variabel independen dengan variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Kriteria pengujian hipotesis secara serempak adalah sebagai berikut :

H<sub>0</sub> : b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = 0 (budaya organisasi dan etos kerja secara serempak tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU).

H<sub>a</sub> : b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> ≠ 0 (budaya organisasi dan etos kerja secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU).

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik F (F test). Rumus yang digunakan untuk menghitung statistik F (F test) adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{\text{Mean Square Regression}}{\text{Mean Square Error}}$$

Jika F<sub>hitung</sub> < F<sub>tabel</sub>, maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, dan jika F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub>, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima.

Kriteria pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut :

$H_0 : b_i = 0$  (budaya organisasi dan etos kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU).

$H_a : b_i \neq 0$  (budaya organisasi dan etos kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU).

Untuk menguji hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik t (t test). Rumus yang digunakan untuk menghitung statistik t (t test) adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

di mana :

$b_i$  = nilai koefisien variabel independen ( $X_i$ )

$S_{b_i}$  = nilai *standard error* dari variabel independen ( $X_i$ )

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, dan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Pengujian hipotesis baik secara simultan maupun parsial dilakukan dengan menggunakan *software* pengolahan data *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) dengan versi 15.

### III.8. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut.

Pengujian hipotesis penelitian tidak akan mengenai sarannya bila mana data yang dipakai tidak reliabel dan tidak menggambarkan secara tepat konsep yang diukur. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen.

Pengujian validitas dan reliabilitas untuk instrumen-instrumen budaya organisasi, etos kerja dan kinerja pegawai dilakukan kepada 30 orang responden yang tidak termasuk sebagai sampel penelitian, yaitu pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Politik USU.

### **III.8.1. Uji Validitas Instrumen**

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain, instrumen tersebut dapat mengukur *construct* sesuai dengan yang diharapkan peneliti.

Ghozali (2005) menyatakan bahwa untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu :

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

Pengujian validitas kuisioner dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Hasil pengujian validitas instrumen untuk masing-masing variable ditunjukkan pada Tabel di berikut ini.

**Tabel III.2 Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi**

No.	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1.	Norma-norma perilaku yang ditetapkan organisasi	0,698	Valid
2.	Nilai-nilai yang dianjurkan dan diharapkan organisasi	0,682	Valid
3.	Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan organisasi	0,532	Valid
4.	Pedoman-pedoman yang ditentukan organisasi	0,574	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)

Dari Tabel III.2 menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* ( $r$  hitung) pada setiap butir pertanyaan untuk budaya organisasi. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* ( $r$  hitung) > nilai  $r$  tabel (0,361) untuk *degree of freedom* ( $df$ ) = 28 dan  $\alpha$  ( $\alpha$ ) = 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari budaya dari organisasi adalah valid.

**Tabel III.3 Uji Validitas Instrumen Etos Kerja**

No.	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1.	Penuh tanggung jawab	0,505	Valid
2.	Semangat kerja yang tinggi	0,433	Valid
3.	Berdisiplin	0,697	Valid
4.	Tekun dan serius	0,482	Valid
5.	Menjaga martabat dan kehormatan	0,587	Valid
6.	Bersikap santun dan hormat	0,638	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)

Dari Tabel III.3 menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) pada setiap butir pertanyaan untuk etos kerja. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) > nilai r tabel (0,361) untuk *degree of freedom* (df) 28, dan alpha ( $\alpha$ ) = 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari etos kerja adalah valid.

**Tabel III.4 Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai**

No.	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
1.	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0,477	Valid
2.	Tanggung jawab terhadap pekerjaan	0,587	Valid
3.	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas	0,526	Valid
4.	Bersedia bekerja melewati batas waktu normal ( lembur) jika pekerjaan belum selesai	0,598	Valid
5.	Tidak mengalami kesulitan untuk bekerja sama dengan rekan kerja	0,546	Valid
6.	Bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan	0,418	Valid
7.	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil yang terbaik.	0,548	Valid
8.	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan	0,436	Valid
9.	Bersedia melakukan pekerjaan tanpa diperintah atasan	0,641	Valid
10.	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerja yang bukan tugasnya demi kelancaran oprasional.	0,521	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah )

Dari Tabel III.4 menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) pada setiap butir pertanyaan untuk kinerja pegawai. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) > nilai r tabel (0,361) untuk *degree of freedom* (df) =28,

dan alpha ( $\alpha$ ) = 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari kinerja pegawai adalah valid.

### III.8.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten.

Ghozali (2005) menyatakan bahwa pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang dilakukan dengan cara memberikan kuesioner (pertanyaan) yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah responden tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja dilakukan dengan cara hanya sekali saja kuesioner diberikan kepada responden dan kemudian hasilnya dibandingkan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Pengujian reliabilitas kuisisioner dalam penelitian ini menggunakan *one shot* atau pengukuran sekali saja dan untuk pengujian reliabilitasnya digunakan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ .

Hasil pengujian reliabel instrumen ditunjukkan pada Tabel III.5 dibawah ini.

**Tabel III.5 Uji Reliabilitas Instrumen**

<b>Instrumen Variabel</b>	<b>Nilai Cronbach Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Budaya Organisasi	0,735	Reliabel
Etos Kerja	0,770	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,821	Reliabel

Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah )

Dari Tabel III.5 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari setiap instrumen variabel pada penelitian memiliki nilai  $> 0,60$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap instrumen variabel budaya organisasi, etos kerja, dan kinerja pegawai adalah reliabel.

### **III.9. Pengujian Asumsi Klasik**

#### **III.9.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam uji t dan uji F diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Ghazali (2005) menyatakan bahwa, ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

Untuk melihat normalitas residual dilakukan dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya

### III.9.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Menurut Ghazali (2005) bahwa; jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), jika nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau nilai VIF  $> 10$  berarti terdapat multikolinieritas.

### III.9.3. Uji Heteroskedastisitas

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

Untuk uji Heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya, dengan dasar analisis sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas



- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **IV.1. Hasil Penelitian**

##### **IV.1.1. Sejarah Singkat Fakultas Ekonomi USU**

Fakultas Ekonomi USU didirikan pada tahun 1959 di Darussalam di Kutaraja Banda Aceh. Fakultas Ekonomi USU yang berkedudukan di Kuta Raja (sekarang Banda Aceh) memisahkan diri dari USU dan bergabung dengan Universitas Syiahkuala. Pada bulan Nopember 1964 dikeluarkan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP), Nomor 64/1961 tanggal 24 Nopember 1961, yang waktu itu menteri PTIP dipimpin Prof. Mr. Iwa Kusuma Sumantri, dimana SK ini menyebutkan bahwa Fakultas Ekonomi USU dinegerikan yang berlaku surut dari tanggal 24 Nopember 1961 menjadi tanggal 01 Oktober 1961. Penerimaan Mahasiswa untuk pertama kali di Fakultas Ekonomi USU dilakukan pada bulan Agustus 1961 (tahun akademi 1961/1962).

Pada tanggal 10 Nopember 1962 untuk pertama kalinya dilakukan pemilihan dekan yang pertama dan sesuai dengan Surat Keputusan Menteri PTIP No. 2271/UP/II/63 tanggal 16 Maret 1963 menetapkan Prof. Ny. Anni Abbas Manopo, SH (anggota presidium USU) sebagai pejabat Dekan Fakultas Ekonomi USU dan Drs. Adham Nasution sebagai Pembantu Dekan yang terhitung sejak tanggal 18 Februari 1963.

Dekan Fakultas Ekonomi USU periode 2005 – 2010 dijabat oleh Drs. Jhon Tafbu Ritonga, M.Ec., dengan para Pembantu Dekan sebagai berikut :

- a. Pembantu Dekan – I bidang akademik : Drs. Arifin Hamzah, MM, Ak
- b. Pembantu Dekan – II bidang Personalia/Keuangan : Fahmi Natigor Nasution, SE, M.Acc
- c. Pembantu Dekan – III bidang Kemahasiswaan : Drs. Ami Dilham, M.Si

Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. No. 0535/0/1983, tanggal 08 Desember 1983, Keputusan Dirjend. Pendidikan Tinggi No. 131/DIKTI/Kep/1984, dan disusul dengan Surat Keputusan No. 23/DIKTI/Kep/1987, No. 25/DIKTI/Kep/1987 dan No. 26/DIKTI/Kep/1987, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara mengasuh dua jenjang Program Pendidikan, yaitu Program Pendidikan Strata – 1 dan Program Pendidikan Diploma – III. Program Pendidikan Strata - 1 meliputi 3 (tiga) Departemen, yaitu :

- a. Departemen Ekonomi Pembangunan
- b. Departemen Manajemen
- c. Departemen Akuntansi

Sedangkan Program Pendidikan Diploma – III terdiri dari :

- a. Jurusan Kesekretariatan
- b. Jurusan Keuangan
- c. Jurusan Akuntansi

Pada bulan September 2005, Fakultas Ekonomi USU telah menyelenggarakan Program Pendidikan Profesi Akuntansi (PPAk), dan pada bulan September 2007 telah menerima mahasiswa baru jalur Reguler Mandiri Internasional.

### **Visi Fakultas Ekonomi USU**

Visi Fakultas Ekonomi USU adalah menjadi salah satu Fakultas Ekonomi terkemuka yang dikenal unggul dan mampu memenuhi kebutuhan pasar dalam persaingan global.

### **Misi Fakultas Ekonomi USU**

Misi Fakultas Ekonomi USU adalah sebagai berikut :

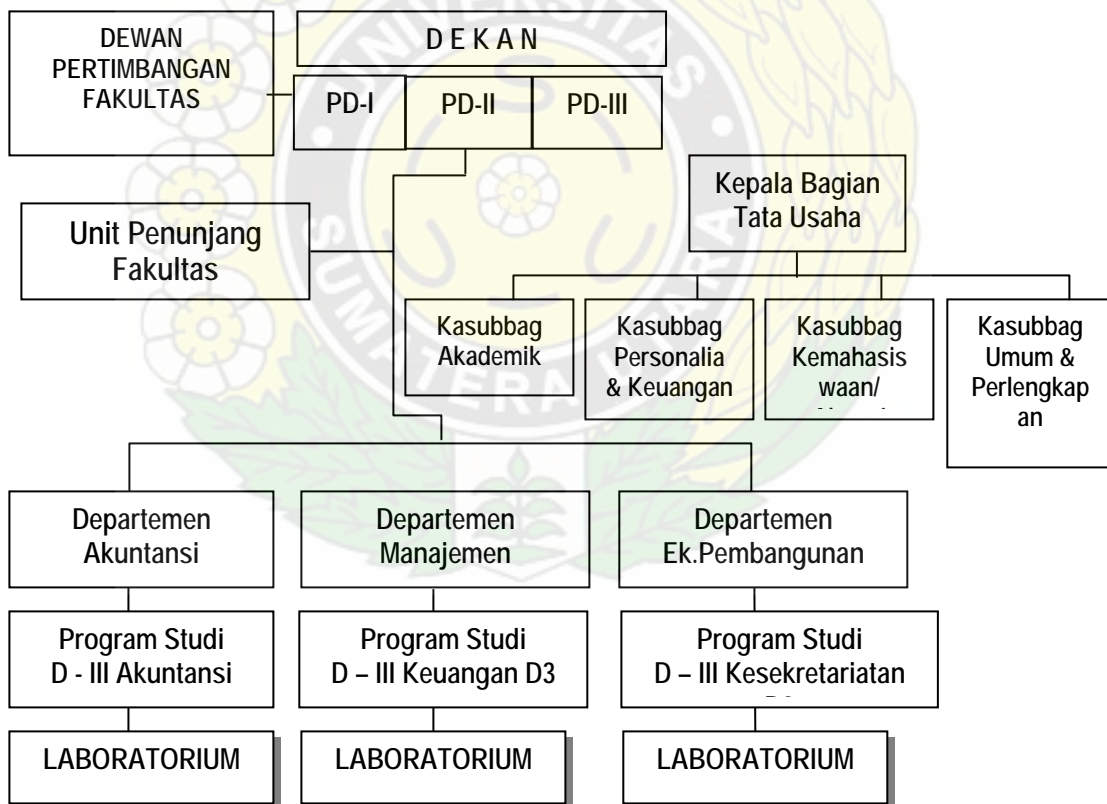
- a. Menghasilkan lulusan yang mempunyai karakter dan kompetensi dalam bidang ilmu ekonomi, manajemen dan akuntansi yang berorientasi pasar.
- b. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dengan pemberdayaan dan peningkatan kualifikasi dan kualitas dosen.
- c. Mengembangkan dan meningkatkan pelaksanaan dharma penelitian dan pengabdian sebagai upaya meningkatkan mutu keilmuan dan sumber pendanaan fakultas dalam status PT. BHMN (Badan Hukum Milik Negara).
- d. Senantiasa berusaha meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa selaku pelanggan (*customer*) dan *stakeholders* lainnya.
- e. Meningkatkan jaringan dan kerjasama dengan institusi swasta dan pemerintah serta organisasi profesional dan lembaga lain yang bertaraf nasional dan internasional.

## Tujuan Fakultas Ekonomi USU

- a. Menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu bersaing serta dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan nasional maupun internasional.
- b. Menjadi lembaga yang berkemampuan melaksanakan penelitian-penelitian dan pengabdian pada masyarakat dan responsif terhadap perkembangan/perubahan.

### IV.1.2. Struktur Organisasi Fakultas Ekonomi USU

Struktur organisasi Fakultas Ekonomi USU dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini.



Sumber : Fakultas Ekonomi USU, 2008

Gambar IV.I Struktur Organisasi Fakultas Ekonomi USU

## IV.2. Karakteristik Responden

### IV.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel IV.1 di bawah ini.

**Tabel IV.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	(%)
1.	21 – 30	18	27,6
2.	31 – 40	12	18,5
3.	41 – 50	23	35,4
4.	51 ke atas	12	18,5
Jumlah		65	100

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.1 di atas menunjukkan bahwa usia responden yang paling dominan adalah yang berusia 41 tahun sampai dengan 50 tahun yang berjumlah 23 orang (35,4%). Responden yang berusia 21 tahun sampai dengan 30 tahun berjumlah 18 orang (27,6%), sedangkan responden yang berusia 31 tahun sampai dengan 40 tahun dan yang berusia 51 tahun keatas masing-masing berjumlah 12 orang (18,5%). Berdasarkan usia responden tersebut di atas memberikan gambaran bahwa pegawai yang bekerja di Fakultas Ekonomi USU relatif berimbang antara pegawai yang berusia 21 tahun sampai 40 tahun dengan pegawai yang berusia 41 sampai dengan 51 tahun ke atas.

#### IV.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel IV.2 berikut ini.

**Tabel IV.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	(%)
1.	Pria	40	61,5
2.	Wanita	25	38,5
Jumlah		65	100

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.2 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 40 orang (61,5%) dan yang berjenis kelamin wanita berjumlah 25 orang (38,5%). Hal ini menunjukkan Fakultas Ekonomi USU Medan lebih banyak menerima pegawai yang berjenis kelamin laki-laki dibandingkan dengan wanita.

#### IV.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel IV.3 di bawah ini.

**Tabel IV.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

No.	Status	Jumlah (orang)	(%)
1.	Menikah	59	90,8
2.	Belum Menikah	6	9,2
Jumlah		65	100

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.3 menunjukkan bahwa responden yang telah menikah sejumlah 59 orang (90,8%), sedangkan responden yang belum menikah sejumlah 6 orang (9,2%). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai di Fakultas Ekonomi USU yang telah menikah lebih banyak dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.

#### IV.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel IV.4 berikut ini.

**Tabel IV.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	(%)
1.	SD	8	12,3
2.	SMP	4	6,2
3.	SMU	17	26,2
4.	Diploma – III	4	6,1
5.	Strata – 1	32	49,2
Jumlah		65	100

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.4 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai di Fakultas Ekonomi USU Medan lebih dominan yang memiliki tingkat pendidikan Strata 1 sebanyak 32 orang (49,2%), pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SMU berjumlah 17 orang (26,2%), yang berpendidikan SMP berjumlah 4 orang (6,2%), yang berpendidikan Diploma III sebanyak 4 orang (6,1%). Sedangkan pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SD berjumlah 8 orang (12,3%). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di Fakultas Ekonomi USU sebahagian besar telah memiliki latar



belakang pendidikan Strata 1 (Sarjana), walaupun sebagian kecil dari pegawai tersebut masih memiliki pendidikan Sekolah Dasar (SD). Perubahan yang sangat besar terjadi pada jenjang pendidikan pada pegawai Fakultas Ekonomi USU karena sebagian besar dari pegawai telah melanjutkan studinya ke jenjang Strata 1, sehingga komposisi pegawai yang telah memiliki jenjang pendidikan Strata 1 menjadi meningkat.

#### IV.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan

Karakteristik responden berdasarkan pangkat dan golongan dapat dilihat pada Tabel IV.5 berikut ini.

**Tabel IV.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan**

No.	Pangkat	Golongan	Jumlah (orang)	(%)
1	Pembina Tingkat I	IV/b	-	-
2	P e m b i n a	IV/a	1	1,5
3	Penata Tingkat I	III/d	7	10,8
4	P e n a t a	III/c	7	10,8
5	Penata Muda Tingkat I	III/b	5	7,7
6	Penata Muda	III/a	2	3,0
7	Pengatur Tingkat I	II/d	2	3,0
8	Pengatur	II/c	-	-
9	Pengatur Muda Tingkat I	II/b	-	-
10	Pengatur Muda	II/a	13	20,0
11	Juru Tingkat I	I/d	-	-
12	J u r u	I/c	2	3,0
13	Juru Muda Tingkat I	I/b	-	-
14	Juru Muda	I/a	-	-
15	Tenaga Honorer		26	40,0
T o t a l			65	100

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.5 di atas menunjukkan bahwa pangkat dan golongan pegawai di Fakultas Ekonomi USU Medan lebih dominan yang memiliki pangkat dan golongan Pengatur Muda (II/a) sebanyak 13 orang (20,0%), pegawai yang memiliki pangkat dan golongan Penata Tingkat I (III/d) dan Penata (III/c) masing-masing berjumlah 7 orang (10,8%), pegawai yang memiliki pangkat dan golongan Penata Muda Tingkat I (III/b) berjumlah 5 orang (7,7%), yang memiliki Pangkat dan Golongan Penata Muda (III/a), Pengatur Tingkat I (II/d) dan Juru (I/c) masing-masing berjumlah 2 orang (3,0%). Pegawai yang memiliki Pangkat dan Golongan Pembina (IV/a) hanya berjumlah 1 orang (1,5%). Sedangkan pegawai yang berstatus honorer berjumlah 26 orang (40,0%). Hal ini mengindikasikan bahwa sebahagian besar pegawai yang berkerja di Fakultas Ekonomi USU telah berstatus Pegawai Negeri Sipil, walaupun sebagian kecil dari pegawai tersebut masih berstatus sebagai tenaga honorer. Pengangkatan pegawai honorer menjadi pegawai negeri di lingkungan Fakultas Ekonomi USU berdasarkan ketentuan pemerintah dan kebutuhan di masing-masing bagian di Fakultas Ekonomi USU.

#### IV.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat Pada Tabel IV.6 di bawah ini.

**Tabel IV.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa kerja (tahun)	Jumlah (orang)	(%)
1.	1 – 10	27	41,5
2.	11 – 20	28	43,1
3.	21 – 30	6	9,2
4.	31 ke atas	4	6,2
Jumlah		65	100

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.6 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan masa kerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan sejumlah 27 orang (41,5%) pegawai memiliki masa kerja tersebut 1 tahun sampai dengan 10 tahun. Pegawai yang memiliki masa kerja 11 tahun sampai dengan 20 tahun berjumlah 28 orang (43,1%), pegawai yang memiliki masa kerja 21 tahun sampai dengan 30 tahun berjumlah 6 orang (9,2%). Sedangkan pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 31 tahun sejumlah 4 orang (6,2%). Dilihat dari masa kerja pegawai Fakultas Ekonomi USU menunjukkan bahwa para pegawai tersebut sudah memiliki pengalaman yang memadai sehingga hal ini sangat mendukung mereka dalam menyelesaikan pekerjaan..

### IV.3. Analisis Deskripsi Variabel

#### IV.3.1. Penjelasan Responden Atas Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma informasi yang mengendalikan bagaimana individu-individu dan kelompok-kelompok didalam organisasi saling berinteraksi satu sama lain dalam mencapai tujuan perusahaan.

**Tabel IV.7. Penjelasan Responden Atas Variabel Budaya Organisasi**

No.	Menunjukkan Indikator	Kategori (%)					Total
		Sangat Baik Sekali	Sangat Baik	Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1.	Norma-norma perilaku yang ditetapkan organisasi	21,5	63,1	15,4	-	-	100
2.	Nilai-nilai yang dianjurkan dan diharapkan organisasi	23,1	44,6	32,3	-	-	100
3.	Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan organisasi	35,4	41,5	23,1	-	-	100
4.	Pedoman-pedoman yang ditentukan organisasi	20,0	52,3	10,8	16,9	-	100
	Rata-rata	25,0	50,4	20,4	4,2	-	100

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Penjelasan responden tentang budaya organisasi yang ada di Fakultas Ekonomi USU Medan adalah 25,0% responden menjawab sangat baik sekali, 50,4% responden menjawab sangat baik, 20,4% menjawab baik tentang budaya organisasi yang diterapkan oleh pimpinan (Dekanat) dan 4,2% menjawab tidak baik. Inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun budaya organisasi di Fakultas Ekonomi USU Medan berasal dari pimpinan organisasi (Dekanat) karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya ada.

### **IV.3.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Etos Kerja**

Etos kerja merupakan sikap yang mendasar terhadap diri yang membentuk perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran mental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang "membangun", maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai persyaratan yang mutlak, yang ditumbuhkan dalam kehidupan. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan.

Dari Tabel IV.8 menunjukkan bahwa penjelasan responden mengenai etos kerja pegawai di Fakultas Ekonomi USU mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi adalah 32,8% dari responden menjawab sangat baik sekali, responden yang menjawab sangat baik 50,0%, dan responden yang menjawab baik 15,9%. Sedangkan responden yang menjawab tidak baik hanya sebesar 1,3%.

Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di Fakultas Ekonomi USU tersebut memiliki etos kerja yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga.

**Tabel IV.8 Penjelasan Responden Atas Etos Kerja**

No.	Indikator	Kategori (%)					Total
		Sangat Baik Sekali	Sangat Baik	Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1.	Tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	43,0	38,5	18,5	-	-	100
2.	Semangat kerja pegawai dalam bekerja	29,2	41,5	21,5	7,8	-	100
3.	Disiplin kerja pegawai	21,5	55,4	23,1	-	-	100
4.	Pegawai tekun dan serius pegawai dalam bekerja	30,8	60,0	9,2	-	-	100
5.	Pegawai menjaga martabat dan kehormatan pegawai dalam bekerja	41,5	50,8	7,7	-	-	100
6.	Pegawai bersikap santun dan hormat dalam santun dalam bekerja.	30,8	53,8	15,4	-	-	100
	Rata-rata	32,8	50,0	15,9	1,3	-	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)

### IV.3.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Penjelasan responden mengenai kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel IV.9 di bawah ini :

**Tabel IV.9 Penjelasan Responden Atas Kinerja Pegawai**

No.	Indikator	Kategori (%)					Total
		Sangat Baik Sekali	Sangat Baik	Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1.	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan tidak membuat kesalahan	40,0	49,2	10,8	-	-	100
2.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang ditentukan organisasi	38,5	56,9	4,6	-	-	100
3.	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas	23,1	50,8	26,1	-	-	100

*Lanjutan Tabel 9*

4.	Bersedia bekerja melewati batas waktu normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai	27,7	38,5	33,8	-	-	100
5.	Tidak mengalami kesulitan untuk bekerja sama dengan rekan kerja	29,2	58,5	12,3	-	-	100
6.	Bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan	27,7	32,3	32,3	7,7	-	100
7.	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik	21,5	67,7	10,8	-	-	100
8.	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan	40,0	60,0	-	-	-	100
9.	Bersedia melakukan pekerjaan tanpa diperintah atasan	35,4	43,1	21,5	-	-	100
10.	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran operasional organisasi	60,0	27,7	12,3	-	-	100
	Rata-rata	34,3	48,5	16,5	0,7	-	100

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.9 di atas menunjukkan penjelasan responden terhadap kinerja pegawai adalah 34,3% dari responden menjawab sangat baik sekali, responden yang menjawab sangat baik sebesar 48,5%, responden yang menjawab baik sebesar 16,5%. Sedangkan responden yang menjawab tidak baik hanya sebesar 0,7%

Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di Fakultas Ekonomi USU Medan telah mampu bekerja dengan baik sesuai yang diinginkan pimpinan organisasi (Dekanat) tersebut.

#### IV.4. Pengujian Asumsi Klasik

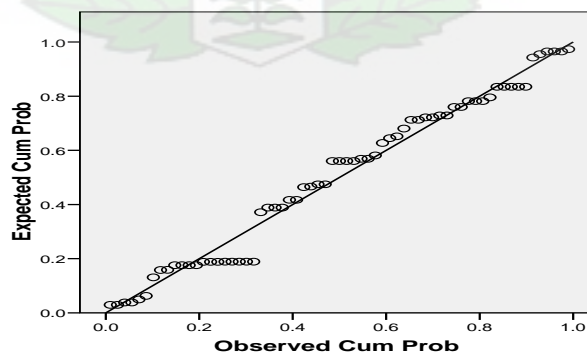
##### IV.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi linier berganda, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi apakah variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak dilakukan dengan analisis grafik.

Uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik dilakukan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dengan melihat tampilan grafik normal plot dapat terlihat bahwa data atau titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik dapat dilihat pada Gambar IV.2 di bawah ini.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)

Gambar IV.2 Hasil Uji Normalitas



#### IV.4.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi linier berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolonieritas. Untuk uji multikolonieritas pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Menurut Ghozali (2005) nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

**Tabel IV.10 Hasil Uji Multikolonieritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Budaya Organisasi	,526	2,835
Etos Kerja	,675	2,762

a Dependent Variable : Kinerja Pegawai

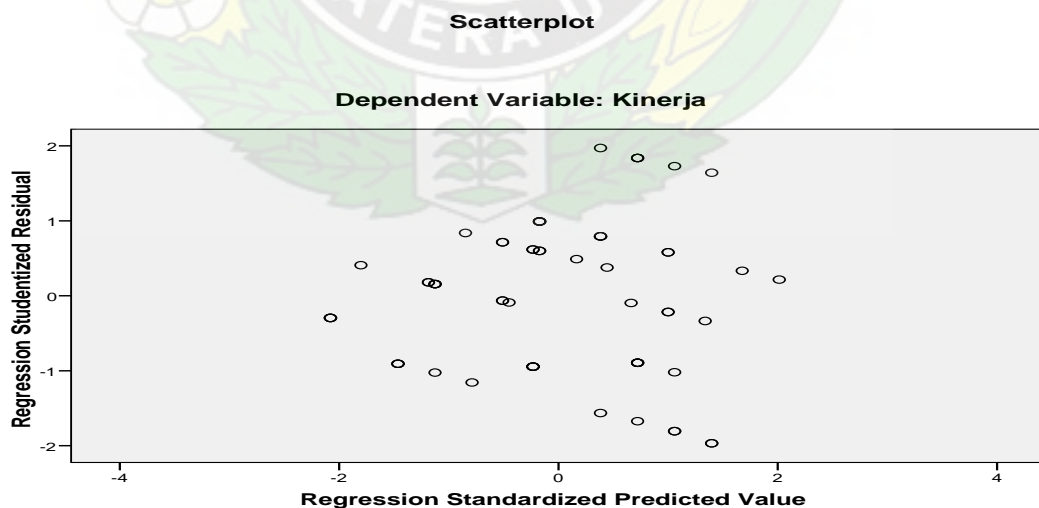
**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

#### IV.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi linier berganda terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya, dengan dasar analisis sebagai berikut :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Sumber : Hasil penelitian, 2008 (Data diolah)

**Gambar IV.3 Uji Heteroskedastisitas**

Dari Gambar IV.3 di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi linier berganda dalam penelitian ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

#### IV.5. Pembahasan

Hipotesis dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU.

Untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan etos kerja secara serempak terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan digunakan uji Statistik F (uji F). Apabila nilai  $F_{hitung} > \text{nilai } F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sebaliknya apabila nilai  $F_{hitung} < \text{nilai } F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hasil uji secara serempak dapat dilihat pada Tabel IV.11 berikut ini.

**Tabel IV.11 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Serempak**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.069	2	26.034	3.800	.028(a)
	Residual	24.793	62	6.851		
Total		76.862	64			

a Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Etos Kerja

b Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.11 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 3,800. Dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$  maka dari tabel distribusi F diperoleh nilai 3,800. Dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ ,

maka  $F_{hitung} (3,800) > F_{tabel} (3,15)$ . Keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima, artinya secara serempak variabel budaya organisasi dan etos kerja berpengaruh nyata (*significant*) terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan.

Kemampuan variabel independen (budaya organisasi dan etos kerja) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) ditunjukkan pada Tabel IV.12 dibawah ini.

**Tabel IV.12 Nilai Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830(a)	.689	.640	.61754

a Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Etos Kerja

b Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Dari Tabel IV.12 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,689 atau 68,9%. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen (budaya organisasi dan etos kerja) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 68,9%. Sedangkan sisanya sebesar 31,1% merupakan variabel yang tidak terungkap.

Untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan etos kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan digunakan uji Statistik t (uji t). Apabila nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sebaliknya apabila nilai  $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada Tabel IV.13 berikut ini.

**Tabel IV.13 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.731	.916		2.745	.008
	Budaya	.509	.206	.121	2.470	.017
	Etos Kerja	.575	.223	.309	2.576	.012

a Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Sumber : Hasil Penelitian, 2008 (Data diolah)**

Berdasarkan Tabel IV.13 dapat dituliskan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,731 + 0,509 X_1 + 0,575 X_2$$

Hasil persamaan regresi linier berganda menunjukkan bahwa jika dilakukan perubahan budaya organisasi ( $X_1$ ) dan etos kerja ( $X_2$ ) kearah perubahan yang lebih baik maka hal ini akan menyebabkan perubahan kepada peningkatan kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan (Y).

Dari Tabel IV.13 di atas diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari setiap variabel independen dalam penelitian ini. Nilai  $t_{hitung}$  dari setiap variabel independen akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$  maka diperoleh nilai  $t_{tabel}$  2,000.

Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  (2,470) > nilai  $t_{tabel}$  (2,000), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_o$  ditolak. Hal ini berarti variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan.

Variabel etos kerja ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} (2,576) >$  nilai  $t_{tabel} (2,000)$ , maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan kinerja organisasi pada umumnya, dan khususnya kinerja pegawai yang berkerja di dalam suatu organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan pegawai, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya organisasi, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro dalam Lako (2004) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hal terpenting yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan adalah model budaya organisasi macam apakah yang sebaiknya dibangun untuk mendorong kinerja pegawai. Menurut Lako (2004), model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut ini, yaitu :

- a. Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen, dan karyawan) untuk menyelaraskan tujuan individu dan

kelompoknya dengan tujuan organisasi, serta mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan (*goals*), sasaran (*objectives*), persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama sehingga setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut mampu bekerja dan mengekspresikan potensi yang dimilikinya ke arah dan tujuan yang sama.

- b. Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

Dalam era persaingan pasar bebas, organisasi dituntut untuk membentuk budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan transformatif untuk memberikan *sense of identity* bagi para organisasinya, membangun komitmen bersama agar menjadi dasar bagi gerak usaha organisasi, menciptakan stabilitas sistem sosial, membentuk *sense of making* dan mekanisme pengendalian, serta membimbing dan membentuk sikap serta perilaku pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan.

Menurut Lako (2004) untuk membangun budaya organisasi yang kuat, adaptif dan transformatif, maka diperlukan beberapa strategi yang perlu dilakukan oleh para pelaku organisasi :

1. Merekrut dan mengembangkan pola kepemimpinan yang transformasional.
2. Mendesain kembali strategi manajemen sumberdaya manusia yang berbasis pada budaya organisasi.

3. Mendesain kembali strategi sistem usaha dan strategi bersaing organisasi agar sesuai dengan trend lingkungan *stakeholders* dan pergeseran paradigma dari variabel-variabel *mega-environments*.
4. Mendesain kembali struktur organisasi yang memisahkan tugas dan tanggung jawab struktural atau fungsional secara jelas dan tegas.
5. Mendesain kembali sistem manajemen dan sistem pengendalian yang berbasis pada *shared values* budaya organisasi.
6. Organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap isu *diversity and multiculturalism* karena isu-isu tersebut berpengaruh kuat terhadap keberhasilan kinerja suatu organisasi.

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan. Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama bekerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja, dan sebagainya. Tentu saja perusahaan mengharapkan para pegawai memiliki etos kerja yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Irawan (2007), pegawai yang bekerja dan berupaya melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka pikiran, tenaga, dan waktunya akan sepenuhnya dicurahkan untuk pekerjaannya. Pegawai akan merasa puas jika dapat menyelesaikan



pekerjaannya dengan baik dan kecewa jika gagal menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai yang mengabdikan hidupnya untuk pekerjaannya mempunyai moral dan pribadi yang baik dan berupaya meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Irawan (2007) ada sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur etos kerja pegawai yaitu :

1. *Internal Locus Control*, artinya nasib seseorang pegawai ditentukan oleh dirinya sendiri.
2. Kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup.
3. Komitmen terhadap pekerjaan
4. Kerja keras merupakan sumber kesuksesan
5. Bekerja merupakan investasi.
6. Pegawai mampu mengelola waktunya dengan baik karena memegang prinsip bahwa waktu adalah uang.
7. Ambisi untuk berprestasi dan maju.
8. Disiplin dalam bekerja.
9. Kejujuran dalam melaksanakan tugas dan menghindari konflik interes.
10. Memiliki kepercayaan bahwa kerja memberikan kontribusi kepada moral individu serta kesejahteraan dan keadilan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **V.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut : secara serempak budaya organisasi dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan, dan secara parsial budaya organisasi dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi USU Medan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang berlaku di Fakultas Ekonomi USU Medan dan etos kerja yang dimiliki pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai di Fakultas Ekonomi USU Medan.

#### **V.2. Saran**

Budaya organisasi yang berlaku di Fakultas Ekonomi USU Medan harus tetap dipertahankan atau diperbaharui dimasa mendatang disesuaikan dengan perubahan kondisi yang ada. Untuk membangun budaya organisasi yang kuat adaptif dan transformatif pimpinan organisasi (Dekanat) perlu melakukan strategi untuk merekrut dan mengembangkan pola kepemimpinan yang transformasional yaitu, pemimpin yang mampu untuk berkreasi dan berinovasi, membangun kerja sama tim yang kompak dan inovatif, membawa perubahan dan pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja pegawainya.

Sebaiknya pembentukan budaya organisasi di Fakultas Ekonomi USU berasal dari inisiatif pimpinan, namun sebaiknya pembentukan budaya organisasi melalui pendekatan interaktif, yaitu seluruh individu yang ada di Fakultas Ekonomi USU (manajemen, dan pegawai) secara bersama-sama untuk merumuskan suatu model budaya organisasi yang ideal dan cocok dengan visi, misi, dan tujuan Fakultas Ekonomi USU. Pendekatan ini sangat cocok untuk menumbuhkan suatu budaya organisasi yang kuat dengan mengakomodasikan semua pikiran, nilai-nilai, norma-norma dan kepentingan dari masing-masing pihak (dekanat dan seluruh civitas akademika) dalam organisasi yang memiliki kepentingan yang berbeda-beda.

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif sangat dibutuhkan etos kerja yang tinggi dari setiap individu yang ada dalam suatu organisasi. Oleh karena itu setiap pimpinan dalam organisasi harus dapat membangun etos kerja yang tinggi dari setiap pegawai yang ada dalam organisasi tersebut agar dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan dan tidak hanya berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Bungin, Burhan, 2005. **Metodologi Penelitian Kuantitatif**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Melayu SP., 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Hofstede, G., 1993. **Cultural Dimensions in People Management: The Socialization Perspective**, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Istijanto, 2006. **Riset Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2003. **Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotter, J.P, dan J.L. Heskett, 2000. **Corporate Culture and Performance**, Free Press, New York.
- Lako, Andreas, 2004. **Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi : Isu, Teori, dan Solusi**, Cetakan Pertama, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Mas'ud, Fuad, 2004. **Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- McKenna, dan Beech, 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Diterjemahkan oleh Totok Budi Santosa, Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Moeljono, Djokosantoso, 2004. **Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi**, Edisi Revisi, Cetakan Keempat, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nazir, Moh., 2005. **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 1999. **Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.

- Noe, R.M dan R.W. Mondy, 1996. **Human Resource Management**, Sixth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rivai, Veithzal, 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2004. **Mengolah Data Statistik Secara Profesional: SPSS Versi 12**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Schein, Edgar H., 2004. **Organizational Culture and Leadership**, 3<sup>rd</sup> Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sevilla, Consuelo G., dkk., 1993. **Pengantar Metode Penelitian**, Alih Bahasa : Alimuddin Tuwu, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sinamo, Jansen H., 2005. **Delapan Etos Kerja Profesional : Navigator Anda Menuju Sukses**, Cetakan Kelima, Penerbit Institut Darma Mahardika, Jakarta.
- Soetjipto, Budi W., 2007. **Budaya Organisasi dan Perubahan**, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sulaiman, Wahid, 2004. **Analisis Regresi Menggunakan SPSS**, Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Supratikno, Hendrawan dkk., 2006. **Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Tjahyono, Heru Kurnianto, 2004. **Budaya Organisasional & Balanced Scorecard : Dimensi Teori dan Praktik**, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, UPFE Universitas Muhammadiyah, Yogyakarta.
- Trihendradi, Cornelius, 2007. **Langkah Mudah Menguasai Statistik Menggunakan SPSS 15**, Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Wirawan, 2007. **Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

**Jurnal :**

Kusnan, Akhmad, 2004. Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi Di Garnisun Tetap III Surabaya, **Tesis**, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, tidak dipublikasikan.

Allas, R., and S. Sharifi, 2002. Organizational Learning and Resistance to Change in Estonian Companies, **Human Resource Development International**, Vol. 5, No. 3, Page 313 – 331.

Appelbaum, S. H., and J. Gandell, 2003. A Cross Method Analysis of The Impact of Culture and Communications Upon Health Care Merger, **Journal of Management Development**, Vol. 22, No. 5, Page 370 – 409.

**Pedoman dan Informasi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Tahun 2007 – 2008**, Penerbit USU Press, Medan.

Chan, L., M.A. Shaffer, and E. Snape, 2004. In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 15, No. 1. Page 17 – 35.

Rahayuningsih, Deasy Ariyanti, 2006. Analisis Budaya Organisasi, Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Motivasi, Gender dan Latar Belakang Pendidikan Dalam Produktivitas Kerja Staf Akunting, **Manajemen Usahawan Indonesia**, No. 12/TH. XXXV, Desember, Hal. 39 – 47.

Rosita, 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT. Tolan Tiga Indonesia, **Tesis**, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, tidak dipublikasikan.

Soetjipto, Budi W., 2002. Menuai Sukses Dalam Kegiatan Usaha, **Manajemen Usahawan Indonesia**, No. 12/TH. XXXI, Desember, Hal. 47 – 50.

Waterhouse, J., and D. Lewis, 2004. Communicating Culture Change, **Public Management Review**. Vol. 6, No. 3. Page 353 – 376.

Yousef, DA, 2000. The Islamic Work Ethic as A Mediator of The Relationship Between Locus of Control, Role Conflict and Role Ambiguity, **Journal of Management Psychology**, Vol. 15, No. 4, Page 283 – 302.

