

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Data**

Deskriptif adalah menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat simpulan yang berbentuk umum atau generalisasi. Dalam deskripsi data ini penulis akan menggambarkan kondisi responden yang menjadi sampel penelitian ini dilihat dari karakteristik responden antara lain:

##### **4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden**

###### **1. Umur Responden**

Gambaran umum mengenai pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin berdasarkan umur pada saat pengambilan sampel adalah:

**Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Umur**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
20-25 tahun	20	20%
26-30 tahun	25	25%
31-35 tahun	30	30%
36-40 tahun	15	15%
> 40 tahun	10	10%
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif, yaitu 31–35 tahun (30%) dan 26–30 tahun (25%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan individu yang berada dalam fase matang secara profesional dan berpengalaman kerja. Kelompok usia 20–25 tahun juga cukup signifikan (20%), yang menandakan adanya partisipasi dari kalangan muda yang mungkin masih dalam tahap awal karier. Sementara itu, responden berusia di atas 40 tahun hanya sebesar 10%, yang menunjukkan bahwa kelompok usia senior lebih sedikit jumlahnya. Komposisi usia ini mencerminkan keberagaman generasi dalam lingkungan kerja yang dapat berpengaruh terhadap dinamika organisasi, komunikasi dan pola kerja di tempat penelitian.

###### **2. Jenis Kelamin Responden**

Gambaran umum mengenai pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
----------------------	---------------	-----------------------

Laki Laki	77	77%
Perempuan	23	23%
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebesar 77%, sedangkan responden perempuan hanya 23%. Komposisi ini menunjukkan adanya dominasi laki-laki dalam populasi yang menjadi objek penelitian, yang bisa saja mencerminkan karakteristik lapangan kerja yang maskulin atau sektor industri yang lebih banyak melibatkan tenaga kerja pria. Ketimpangan ini juga dapat menjadi pertimbangan dalam menganalisis persepsi atau sikap responden terhadap topik penelitian, mengingat bahwa perbedaan gender dapat memengaruhi cara pandang terhadap pekerjaan, budaya organisasi, maupun beban kerja.

### 3. Status Pegawai

Gambaran umum mengenai pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin berdasarkan status adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Status Pegawai**

<b>Status Pegawai</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Pegawai tetap	34	34%
Pegawai <i>outsourcing</i>	66	66%
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden merupakan pegawai outsourcing dengan persentase sebesar 66%, sedangkan pegawai tetap hanya sebesar 34%. Dominasi pekerja outsourcing ini menunjukkan bahwa sistem kerja di lingkungan penelitian masih sangat bergantung pada tenaga kerja kontrak dari pihak ketiga. Hal ini dapat berimplikasi pada tingkat loyalitas, kesejahteraan, dan motivasi kerja, karena status kepegawaian sering kali memengaruhi hak, tunjangan, dan stabilitas pekerjaan. Oleh karena itu, status kerja menjadi variabel penting yang perlu dipertimbangkan dalam analisis terhadap budaya organisasi, beban kerja, atau kinerja pegawai.

### 4. Masa Kerja

Gambaran umum mengenai pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 1 tahun	15	15%
1-3 tahun	40	40%

4-5 tahun	25	25%
> 5 tahun	20	20%
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan data di atas, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun (40%), yang menunjukkan bahwa banyak pegawai berada pada tahap awal hingga menengah dalam proses adaptasi dan pengembangan karier. Kelompok dengan masa kerja 4–5 tahun (25%) dan > 5 tahun (20%) menunjukkan adanya proporsi yang cukup signifikan dari pegawai berpengalaman, sedangkan yang baru bekerja (< 1 tahun) hanya 15%. Komposisi ini mencerminkan adanya kombinasi antara tenaga kerja baru dan yang berpengalaman di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin, yang dapat berdampak pada dinamika kerja, produktivitas, serta penerapan budaya organisasi di lingkungan kerja tersebut.

## 5. Pendidikan

Gambaran umum mengenai pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	40	40%
D3	30	30%
S1	25	25%
S2	5	5%
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin memiliki latar belakang pendidikan SMA (40%) dan D3 (30%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berasal dari pendidikan menengah dan diploma, yang umum untuk posisi teknis dan operasional. Sementara itu, lulusan S1 mencakup 25% dan S2 hanya 5%, menandakan bahwa kualifikasi pendidikan tinggi masih merupakan minoritas di lingkungan kerja ini. Komposisi ini dapat memberikan gambaran tentang struktur kompetensi dan potensi pengembangan sumber daya manusia, di mana pelatihan dan peningkatan kapasitas pegawai menjadi aspek penting dalam mendukung pelayanan profesional di bandara.

### 4.1.2 Deskripsi Masing-Masing Jawaban Responden

#### 1. Kompetensi

**Tabel 4.6 Jawaban Responden Mengenai Kompetensi**

No	Daftar Pernyataan	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menjalankan tugas saya dengan baik.	35	35	40	40	15	15	8	8	2	2
2	Saya memahami prosedur kerja yang berlaku di tempat saya bekerja.	30	30	45	45	15	15	8	8	2	2
3	Saya memiliki keterampilan teknis yang sesuai dengan pekerjaan saya.	32	32	42	42	14	14	10	10	2	2
4	Saya bekerja berdasarkan nilai-nilai profesionalisme dan etika kerja.	40	40	38	38	12	12	8	8	2	2
5	Saya memiliki minat yang tinggi untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan.	38	38	40	40	12	12	8	8	2	2

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden menunjukkan tingkat kompetensi yang baik, terlihat dari dominasi jawaban “Sangat Setuju” dan “Setuju” pada semua pernyataan, khususnya pada aspek pemahaman prosedur kerja (75%) dan profesionalisme (78%). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai merasa memiliki pengetahuan, keterampilan, dan etika kerja yang sesuai dengan tanggung jawab mereka. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian kecil responden yang bersikap netral atau bahkan tidak setuju, terutama pada pernyataan terkait keterampilan teknis dan pengembangan diri. Ini menunjukkan perlunya evaluasi berkala dan program peningkatan kompetensi agar seluruh pegawai dapat berkembang secara merata dan maksimal dalam mendukung kinerja organisasi.

Selanjutnya diketahui distribusi frekuensi mengenai variabel kompetensi ( $X_1$ ) sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi ( $X_1$ )**

Pernyataan	Interval Kelas	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Baik	21-25	35	35
Baik	17-20	41	41
Sedang	13-16	17	17

Buruk	9-12	3	3
Sangat Buruk	5-8	4	4
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.7 distribusi frekuensi variabel kompetensi ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kompetensi dalam kategori Baik (41%) dan Sangat Baik (35%), sehingga sekitar 76% pegawai termasuk dalam kategori kompetensi yang memadai. Sementara itu, hanya sebagian kecil pegawai yang berada pada kategori Sedang (17%) dan kategori rendah, yaitu Buruk (3%) serta Sangat Buruk (4%), yang menandakan adanya sebagian kecil pegawai yang membutuhkan peningkatan kompetensi lebih lanjut.

## 2. Budaya organisasi

**Tabel 4.8 Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi**

No	Daftar Pernyataan	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Organisasi saya mendorong inovasi dan pengambilan risiko yang sehat.	20	20	25	25	20	20	25	25	10	10
2	Organisasi saya menghargai ketelitian dan perhatian terhadap detail.	18	18	27	27	25	25	20	20	10	10
3	Organisasi saya berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal.	25	25	30	30	20	20	15	15	10	10
4	Organisasi saya memperhatikan kesejahteraan dan hubungan antarpegawai.	22	22	28	28	20	20	20	20	10	10
5	Organisasi saya menekankan pentingnya kerja sama tim.	24	24	30	30	18	18	18	18	10	10

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Hasil jawaban responden menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan kerja masih memiliki ruang untuk perbaikan. Meskipun sebagian responden menyatakan “Sangat Setuju” dan “Setuju” terhadap pernyataan-pernyataan seperti orientasi hasil (55%) dan kerja sama tim (54%), terdapat pula persentase cukup tinggi yang bersikap netral hingga tidak setuju. Khususnya pada aspek inovasi dan perhatian terhadap detail, sekitar 45% responden

menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju, mengindikasikan kurangnya dukungan terhadap budaya inovatif dan ketelitian dalam organisasi.

Selanjutnya diketahui distribusi frekuensi mengenai variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

Pernyataan	Interval Kelas	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Baik	21-25	33	33
Baik	17-20	30	30
Sedang	13-16	24	24
Buruk	9-12	9	9
Sangat Buruk	5-8	4	4
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.9, distribusi frekuensi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada kategori Sangat Baik (33%) dan Baik (30%), sehingga sekitar 63% pegawai memiliki budaya organisasi yang mendukung kinerja. Namun, masih terdapat pegawai yang berada pada kategori Sedang (24%) dan kategori rendah, yaitu Buruk (9%) serta Sangat Buruk (4%), yang mengindikasikan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya menunjukkan perilaku, nilai, dan sikap yang sesuai dengan budaya organisasi yang ideal.

### 3. Disiplin kerja

**Tabel 4.10 Jawaban Responden Mengenai Disiplin Kerja**

No	Daftar Pernyataan	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal kerja.	28	28	35	35	20	20	12	12	5	5
2	Saya mematuhi semua aturan dan kebijakan organisasi.	30	30	38	38	15	15	12	12	5	5
3	Saya menggunakan waktu kerja secara efisien.	25	25	32	32	20	20	18	18	5	5
4	Saya menunjukkan kinerja yang konsisten setiap hari.	26	26	34	34	18	18	17	17	5	5

No	Daftar Pernyataan	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Saya bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan	30	30	36	36	18	18	11	11	5	5

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Secara umum, jawaban responden menunjukkan tingkat disiplin kerja yang cukup baik di lingkungan Bandara H.A.S. Hanandjoeddin. Sebagian besar responden menyatakan “Sangat Setuju” dan “Setuju” pada pernyataan terkait kepatuhan terhadap aturan (68%), tanggung jawab kerja (66%), dan kehadiran tepat waktu (63%). Namun demikian, masih terdapat kelompok responden yang bersikap netral hingga tidak setuju, khususnya dalam hal efisiensi penggunaan waktu (23% tidak setuju) dan konsistensi kinerja harian (22% tidak setuju), yang mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan kedisiplinan secara menyeluruh. Oleh karena itu, meskipun secara umum budaya disiplin telah terbentuk, perlu adanya pembinaan lanjutan serta evaluasi rutin agar nilai-nilai kedisiplinan dapat dijaga dan ditingkatkan secara konsisten.

Selanjutnya diketahui distribusi frekuensi mengenai variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ )**

Pernyataan	Interval Kelas	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Baik	21-25	34	34
Baik	17-20	30	30
Sedang	13-16	23	23
Buruk	9-12	7	7
Sangat Buruk	5-8	6	6
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.11, distribusi frekuensi variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada kategori Sangat Baik (34%) dan Baik (30%), sehingga sekitar 64% pegawai memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Namun, terdapat sebagian pegawai yang masih berada pada kategori Sedang (23%) serta kategori rendah, yaitu Buruk (7%) dan Sangat Buruk (6%), yang mengindikasikan adanya pegawai yang kurang konsisten dalam mematuhi aturan, mengelola waktu, dan menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

#### 4. Kinerja

**Tabel 4.12 Jawaban Responden Mengenai Kinerja**

No	Daftar Pernyataan	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang ditargetkan.	32	32	36	36	18	18	10	10	4	4
2	Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas tinggi.	30	30	38	38	15	15	12	12	5	5
3	Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa perlu diawasi terus-menerus.	35	35	34	34	16	16	10	10	5	5
4	Saya menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	30	30	35	35	18	18	12	12	5	5
5	Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja	28	28	37	37	20	20	10	10	5	5

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Data dalam tabel menunjukkan bahwa secara umum pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin memiliki kinerja yang baik, ditunjukkan oleh dominasi jawaban “Sangat Setuju” dan “Setuju” pada seluruh pernyataan, khususnya dalam aspek kemandirian kerja (69%), pencapaian target (68%), dan kemampuan beradaptasi (65%). Namun, terdapat pula sebagian responden yang menunjukkan sikap netral hingga tidak setuju, terutama dalam hal inisiatif kerja dan kualitas hasil kerja, yang masing-masing mencatat total 17%–17% responden dengan penilaian negatif. Temuan ini mengisyaratkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai menunjukkan performa yang baik, masih diperlukan upaya peningkatan seperti pembinaan, pelatihan, dan motivasi kerja agar seluruh pegawai dapat mencapai dan mempertahankan kinerja optimal secara konsisten.

Selanjutnya diketahui distribusi frekuensi mengenai variabel kinerja (Y) sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)**

Pernyataan	Interval Kelas	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Baik	21-25	42	42
Baik	17-20	29	29
Sedang	13-16	19	19
Buruk	9-12	6	6



Sangat Buruk	5-8	4	4
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.13, distribusi frekuensi variabel kinerja (Y) menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada kategori Sangat Baik (42%) dan Baik (29%), sehingga sekitar 71% pegawai memiliki kinerja yang cukup tinggi. Namun, masih terdapat pegawai yang berada pada kategori Sedang (19%) dan kategori rendah, yaitu Buruk (6%) serta Sangat Buruk (4%), yang mengindikasikan bahwa sebagian kecil pegawai belum mampu mencapai standar kinerja yang diharapkan.

## 4.2 Hasil Uji Persyaratan Instrumen

### 4.2.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment*. Dengan penelitian ini, uji validitas untuk menghitung data yang akan dihitung dan proses pengujiannya dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 20.0. Hasil pengujian validitas menggunakan kriteria pengujian untuk uji ini adalah apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka valid dan apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka tidak valid.

**Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kompetensi (X<sub>1</sub>)**

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Butir 1	0,788	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 2	0,695	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 3	0,695	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 4	0,632	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 5	0,680	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil uji validitas terhadap lima butir pernyataan pada kuesioner variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>) menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  berada di atas  $r_{tabel}$  sebesar 0,1946, dengan nilai  $r_{hitung}$  berkisar antara 0,632 hingga 0,788. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing butir pernyataan memiliki korelasi yang cukup kuat terhadap skor total variabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Dengan demikian, kelima pernyataan dalam kuesioner layak digunakan sebagai alat ukur untuk menilai kompetensi karena mampu merepresentasikan konstruk yang dimaksud secara akurat.

**Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Butir 1	0,841	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 2	0,740	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 3	0,711	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Butir 4	0,805	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 5	0,724	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.15, hasil uji validitas terhadap lima butir pernyataan pada kuesioner variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  sebesar 0,1946, dengan nilai  $r_{hitung}$  berkisar antara 0,711 hingga 0,841. Ini menunjukkan bahwa setiap item memiliki korelasi yang kuat terhadap skor total variabel, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid. Oleh karena itu, seluruh item dalam kuesioner Budaya Organisasi dapat digunakan sebagai instrumen yang sah dalam mengukur variabel tersebut secara akurat.

**Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Kuesioner Disiplin Kerja ( $X_3$ )**

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Butir 1	0,878	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 2	0,703	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 3	0,681	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 4	0,825	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 5	0,888	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.16, hasil uji validitas terhadap lima butir pernyataan pada kuesioner variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  sebesar 0,1946, dengan nilai  $r_{hitung}$  berkisar antara 0,681 hingga 0,888. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item memiliki korelasi yang kuat terhadap total skor variabel, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid. Dengan demikian, item-item dalam kuesioner Disiplin Kerja layak digunakan sebagai instrumen yang sah untuk mengukur variabel tersebut secara akurat dan konsisten.

**Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja (Y)**

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kondisi	Simpulan
Butir 1	0,800	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 2	0,858	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 3	0,829	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 4	0,832	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Butir 5	0,700	0,1946	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.17, hasil uji validitas terhadap lima butir pernyataan pada kuesioner variabel Kinerja (Y) menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  sebesar 0,1946, dengan nilai  $r_{hitung}$  berkisar antara 0,700 hingga 0,858. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item memiliki korelasi yang kuat terhadap total skor variabel, sehingga seluruh butir

pernyataan dinyatakan valid. Dengan demikian, kelima item dalam kuesioner Kinerja dapat digunakan sebagai instrumen yang sah dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel tersebut secara tepat.

#### 4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas maka penguji kemudian melakukan uji realibilitas terhadap masing-masing instrumen variabel  $X_1$ , variabel  $X_2$ , variabel  $X_3$  dan instrumen variabel Y menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan bantuan program SPSS 22.0. Hasil uji realibilitas setelah dikonsultasikan dengan daftar interpretasi koefisien r dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien <i>Alpha Chronbach</i>	Koefisien r	Simpulan
Kompetensi	0,733	0,6000-0,7999	Reliabel tinggi
Budaya organisasi	0,818	0,8000-0,9999	Reliabel sangat tinggi
Disiplin kerja	0,856	0,8000-0,9999	Reliabel sangat tinggi
Kinerja	0,862	0,8000-0,9999	Reliabel sangat tinggi

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang ditampilkan dalam tabel, seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* di atas 0,700, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan bersifat reliabel. Variabel Kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,733, yang termasuk dalam kategori reliabel tinggi (0,6000–0,7999). Sementara itu, variabel Budaya Organisasi (0,818), Disiplin Kerja (0,856), dan Kinerja (0,862) masing-masing berada dalam rentang 0,8000–0,9999, sehingga dikategorikan sebagai reliabel sangat tinggi. Hal ini menandakan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur keempat variabel tersebut konsisten dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian ini.

### 4.3 Uji Persyaratan Analisis Data

#### 4.3.1 Hasil Uji Linieritas

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah model regresi dapat didekati dengan persamaan linear dan uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi ataupun regresi linear sebagai berikut:

**Tabel 4.19 Hasil Uji Linearitas**

Variabel	Sig	Alpha	Kondisi	Kesimpulan
----------	-----	-------	---------	------------

Kompetensi terhadap kinerja	0,267	0,05	Sig > alpha	Linear
Budaya organisasi terhadap kinerja	0,083	0,05	Sig > alpha	Linear
Disiplin kerja terhadap kinerja	0,121	0,05	Sig > alpha	Linear

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

#### 1. Kompetensi Terhadap Kinerja

Variabel kompetensi terhadap kinerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,267 yang lebih besar dari alpha 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompetensi dan kinerja bersifat linear.

#### 2. Budaya organisasi Terhadap Kinerja

Variabel budaya organisasi terhadap kinerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,083 yang juga lebih besar dari alpha 0,05, sehingga hubungan antara budaya organisasi dan kinerja juga dinyatakan linear.

#### 3. Disiplin kerja Terhadap Kinerja

Variabel disiplin kerja terhadap kinerja memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,121, yang lebih besar dari 0,05, yang berarti hubungan antara disiplin kerja dan kinerja adalah linear.

### 4.3.2 Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas dapat melalui cara *kolmogrow smirnow test* (uji K-S). Untuk uji *kolmogorow smirnov* yaitu jika nilai hasil uji K-S > dibandingkan nilai signifikan 0,05 maka sebaran data tidak menyimpang dari kurva normalnya.

**Tabel 4.20 Hasil Uji Normalitas**

Variabel	N	Asymp. Sig. (2-tailed)	Normalitas
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	100	0,168	Normal
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	100	0,213	Normal
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	100	0,183	Normal
Kinerja (Y)	100	0,200	Normal

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.20, hasil uji normalitas menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian, yaitu kompetensi, budaya organisasi, disiplin, dan kinerja, memiliki nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang lebih besar dari 0,05. Secara rinci, nilai signifikansi masing-masing adalah: kompetensi (0,168), budaya organisasi (0,213), disiplin (0,183), dan kinerja (0,200). Karena nilai signifikansi keempat variabel berada di atas tingkat signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data dari masing-masing variabel berdistribusi normal, sehingga memenuhi salah satu asumsi dasar untuk analisis statistik parametrik.

## 4.4 Analisis Data

### 4.4.1 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data maka diperoleh data analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

**Tabel 4.21 Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien (B)	Standard Error	Beta
Konstanta (a)	2,789	1,110	
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0,307	0,078	0,066
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,427	0,098	0,433
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	0,393	0,087	0,416

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Persamaan regresi linier berganda berdasarkan Tabel 4.21 dapat dituliskan sebagai berikut:  $Y = 2,789 + 0,307X_1 + 0,427X_2 + 0,393X_3$ . Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda, diperoleh bahwa variabel kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja. Koefisien konstanta sebesar 2,789 menunjukkan nilai kinerja saat ketiga variabel bebas bernilai nol. Koefisien regresi sebesar 0,307 untuk Kompetensi berarti bahwa peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja dengan koefisien 0,427, diikuti oleh disiplin sebesar 0,393. Seluruh nilai signifikansi (Sig.) berada di bawah 0,05, yang menandakan bahwa ketiga variabel secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan pada kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

## 4.5 Hasil Uji Hipotesis

### 4.5.1 Uji t

Uji t digunakan untuk menunjukkan apakah suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2011). Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 ditentukan sebagai berikut:

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

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data maka diperoleh:

**Tabel 4.22 Uji t**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig. (p)	Keterangan
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	4,901	1,660	0,010	Signifikan Positif
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	4,341	1,660	0,000	Signifikan Positif
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	4,524	1,660	0,000	Signifikan Positif

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.22 dan dibandingkan dengan nilai  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,660, maka hasil uji  $t$  untuk masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Kinerja) dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Kompetensi ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,901 yang lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (1,660), serta nilai signifikansi  $0,010 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja secara parsial.
2. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,341, yang juga lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$ , dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
3. Disiplin ( $X_3$ ) menunjukkan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,524, lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$ , dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Disiplin juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja secara parsial.

Dengan demikian, ketiga variabel independen: kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja, karena nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  dan signifikansi  $< 0,05$ .

#### 4.5.2 Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini menggunakan SPSS (*Statistical Program and Service* seri 22).

**Tabel 4.23 Uji F**

Variabel	$F_{\text{hitung}}$	$F_{\text{tabel}}$	Sig. (p)
Kompetensi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y)	87,246	2,70	0,000

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.23 hasil uji F, diperoleh nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar  $87,246 > F_{\text{tabel}}$  sebesar 2,70 dengan nilai signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Disiplin berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja.

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

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah  $0 < R^2 < 1$ . Koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Penggunaan *R square* adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan variabel independen ke dalam model, maka *R square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan atau tidak. Tidak seperti *R square*, nilai *adjusted R square* dapat naik atau turun apabila terdapat tambahan variabel independen kedalam model.

**Tabel 4.24 Koefisien Determinasi Kompetensi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

<b>R</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b>Adjusted <math>R^2</math></b>
0,855	0,732	0,723

Sumber: Data diolah pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.24, diperoleh nilai R Square sebesar 0,732, yang berarti bahwa 73,2% variasi dalam variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi, budaya organisasi dan disiplin kerja secara simultan. Sisanya sebesar 26,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,723 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan sampel, model ini masih cukup kuat dalam menjelaskan pengaruh ketiga variabel independen terhadap Kinerja. Nilai R (0,855) juga mengindikasikan adanya korelasi yang sangat kuat antara variabel-variabel tersebut.

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, distribusi frekuensi variabel kompetensi ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada dalam kategori Baik (41%) dan Sangat Baik (35%), sehingga sekitar 76% pegawai memiliki kompetensi yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin. Hal ini menandakan bahwa mayoritas pegawai telah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang relevan dengan pekerjaan mereka, sehingga mampu bekerja secara efektif dan produktif. Namun, masih terdapat sebagian kecil pegawai yang masuk kategori Sedang (17%) dan kategori rendah, yaitu Buruk (3%) serta Sangat Buruk (4%), yang menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, pembinaan, atau pendampingan

agar seluruh pegawai mampu mencapai standar kompetensi yang optimal. Dengan demikian, meskipun tingkat kompetensi secara umum tergolong baik, perhatian khusus tetap diperlukan untuk mengurangi kesenjangan kompetensi di antara pegawai agar kinerja organisasi dapat meningkat secara merata.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin, yang sejalan dengan Teori *Goal Setting* yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke dan Gary P. Latham. Teori ini menekankan bahwa pencapaian kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas tujuan atau target yang ditetapkan, di mana tujuan yang spesifik, menantang, dan realistis dapat memotivasi individu untuk meningkatkan usaha, ketekunan, dan fokus dalam bekerja. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk merencanakan serta mengeksekusi tugas secara efektif, sehingga mereka lebih mampu memahami tujuan kerja dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencapainya. Dengan kata lain, kompetensi meningkatkan kemampuan pegawai untuk menetapkan dan mengejar target secara efektif, yang pada gilirannya berdampak positif pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat kemampuan pegawai dalam mencapai sasaran organisasi sesuai prinsip-prinsip teori *Goal Setting*.

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap profesional, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif dan efisien, beradaptasi dengan perubahan, serta memberikan pelayanan yang optimal kepada pengguna jasa bandara. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan diri, dan evaluasi berkala menjadi faktor penting dalam mendukung produktivitas dan pencapaian target kerja organisasi.

Kompetensi pegawai merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Kompetensi yang tinggi tidak hanya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga berperan dalam peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasi. Kompetensi pegawai seringkali menjadi salah satu faktor utama yang menentukan seberapa baik seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Sutrisno, 2019).



Menurut Wibowo (2020), kompetensi pegawai terdiri dari dua komponen utama, yaitu kompetensi teknis dan kompetensi perilaku, yang keduanya saling melengkapi dalam membentuk kinerja yang efektif. Kompetensi teknis mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas-tugas spesifik yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, seperti penguasaan alat, prosedur kerja, dan pengetahuan teknis lainnya. Sementara itu, kompetensi perilaku berhubungan dengan sikap, etika, komunikasi, serta kemampuan berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja di lingkungan organisasi. Kedua aspek ini tidak dapat dipisahkan, karena kemampuan teknis tanpa perilaku kerja yang baik akan sulit menghasilkan kolaborasi yang efektif, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, pengembangan kinerja pegawai secara menyeluruh harus mencakup peningkatan pada kedua aspek kompetensi tersebut agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi.

Penelitian Yuliana dan Suryani (2021) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada sektor pelayanan publik di Indonesia. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, baik dalam aspek teknis maupun perilaku, mampu menjalankan tugas dengan lebih efektif dan efisien, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut akuntabilitas dan responsivitas tinggi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai, melalui pelatihan yang berkelanjutan dan sistem penilaian yang objektif, menjadi strategi penting dalam upaya peningkatan produktivitas dan kinerja di sektor publik.

Penelitian oleh Hadi (2020) menemukan bahwa meskipun kompetensi pegawai di beberapa instansi pemerintah di Indonesia tergolong baik, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tidak signifikan. Hal ini disebabkan oleh adanya faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kinerja, seperti kurangnya dukungan dari manajemen, ketidakjelasan arah dan tujuan organisasi, serta rendahnya motivasi kerja di kalangan pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi, meskipun penting, tidak dapat berdiri sendiri dalam mendorong kinerja yang optimal. Tanpa lingkungan kerja yang mendukung dan sistem manajerial yang efektif, potensi kompetensi yang dimiliki pegawai tidak akan sepenuhnya termanfaatkan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja perlu dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan berbagai aspek organisasi secara simultan, termasuk motivasi, kepemimpinan, dan struktur kerja yang jelas.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin yang berarti bahwa peningkatan kompetensi pegawai secara nyata berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Kompetensi yang dimaksud mencakup kemampuan teknis dan perilaku kerja yang mendukung efektivitas dalam menjalankan tugas serta interaksi di lingkungan kerja. Namun, agar pengaruh tersebut dapat dioptimalkan, dibutuhkan solusi yang komprehensif, yaitu melalui program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, evaluasi kinerja berbasis kompetensi, serta penciptaan budaya kerja yang mendorong pembelajaran dan inovasi. Selain itu, manajemen perlu memberikan arahan yang jelas serta dukungan terhadap peningkatan kapasitas individu agar kompetensi yang dimiliki pegawai dapat benar-benar terefleksi dalam kinerja yang produktif dan berkualitas.

#### **4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian, distribusi frekuensi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada kategori Sangat Baik (33%) dan Baik (30%), sehingga sekitar 63% pegawai memiliki budaya organisasi yang mendukung kinerja, mencerminkan adanya lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, komunikasi efektif, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi yang positif ini berperan penting dalam membentuk perilaku dan sikap pegawai sehingga mereka mampu bekerja secara sinergis, berinovasi, serta fokus pada pencapaian tujuan bersama. Namun, masih terdapat pegawai yang berada pada kategori Sedang (24%) serta kategori rendah, yaitu Buruk (9%) dan Sangat Buruk (4%), yang menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya menanamkan nilai-nilai budaya organisasi dalam perilaku kerja sehari-hari. Hal ini menandakan perlunya upaya peningkatan budaya organisasi melalui sosialisasi, pelatihan, dan pembinaan yang berkesinambungan agar seluruh pegawai dapat menampilkan sikap dan perilaku yang konsisten, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan dapat meningkat secara optimal.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin, yang dapat dijelaskan melalui Teori *Goal Setting* yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke dan Gary P. Latham. Teori ini menekankan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh sejauh mana tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat memotivasi individu untuk meningkatkan usaha,

fokus, dan ketekunan dalam bekerja. Budaya organisasi yang positif, seperti lingkungan yang mendorong kolaborasi, komunikasi efektif, orientasi hasil, dan penghargaan terhadap pencapaian, membantu pegawai memahami tujuan organisasi secara lebih jelas dan menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai target tersebut. Dengan adanya budaya yang mendukung, pegawai lebih mudah menyelaraskan tindakan mereka dengan tujuan organisasi, meningkatkan motivasi intrinsik, dan mengoptimalkan kinerja. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku dan sikap yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, tetapi juga secara langsung memperkuat kemampuan pegawai untuk menetapkan, mengejar, dan mencapai tujuan kerja secara efektif, sesuai prinsip-prinsip teori *Goal Setting*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang tercermin dalam nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang positif, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Budaya organisasi yang mendukung kerja sama, kedisiplinan, tanggung jawab, dan keterbukaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi pegawai untuk memberikan hasil kerja terbaik..

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang berkembang dan dianut bersama dalam suatu organisasi, yang secara langsung memengaruhi cara pegawai bekerja, berinteraksi, serta menjalin hubungan satu sama lain di lingkungan kerja. Budaya ini menjadi landasan dalam membentuk perilaku, sikap, dan pengambilan keputusan pegawai, sehingga menciptakan pola kerja tertentu yang dapat memperkuat atau justru melemahkan kinerja organisasi. Ketika budaya organisasi kuat dan sejalan dengan visi serta misi institusi, maka hal tersebut akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif, meningkatkan rasa memiliki, dan menumbuhkan motivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal tersebut (Schein, 2017).

Menurut Robbins (2020), budaya organisasi memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung atau justru menghambat produktivitas pegawai. Budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan nilai-nilai bersama yang jelas dan dipahami oleh seluruh anggota, mampu memperkuat perilaku positif, meningkatkan kepuasan kerja, mempererat hubungan antarpegawai, serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak selaras dengan kebutuhan dan dinamika organisasi dapat menimbulkan kebingungan, menurunkan motivasi, serta menyebabkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Oleh

karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun dan memelihara budaya yang kondusif agar dapat mendorong kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Menurut Soetrisno (2021), budaya organisasi yang mendukung memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis, memperkuat komunikasi antarpegawai, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketiga aspek tersebut berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai karena menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa budaya yang terbuka terhadap ide-ide baru, mendorong kolaborasi tim, serta berorientasi pada pencapaian hasil secara nyata cenderung memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa dihargai, terlibat, dan memiliki arah yang jelas dalam bekerja, maka motivasi dan komitmen mereka terhadap tugas dan tanggung jawab akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian oleh Adi dan Sumantri (2022) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung di lingkungan instansi pemerintah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam suasana organisasi yang baik, di mana terdapat nilai-nilai yang dihargai bersama, komunikasi yang terbuka, serta hubungan kerja yang harmonis, cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja optimal. Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kondusif tidak hanya membentuk perilaku kerja yang positif, tetapi juga menciptakan iklim psikologis yang mendukung peningkatan produktivitas. Dengan demikian, pembentukan budaya kerja yang terbuka, inklusif, dan kolaboratif menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian oleh Rahman (2020) menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi di beberapa perusahaan swasta di Indonesia telah berkembang dengan cukup baik, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai tidak selalu signifikan. Hal ini disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai budaya yang dianut dengan kebijakan manajerial yang diterapkan, serta kurangnya perhatian terhadap pengembangan kapasitas individu pegawai. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik tidak akan berdampak maksimal apabila tidak selaras dengan praktik manajemen dan tidak didukung oleh upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk mencapai peningkatan kinerja yang optimal, budaya organisasi harus dikombinasikan dengan elemen-elemen lain

seperti kepemimpinan yang adaptif, sistem penghargaan yang adil, dan program pengembangan pegawai yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin. Budaya organisasi yang kuat dan mendukung terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat rasa tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan teori dan temuan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi yang selaras dengan visi dan misi instansi menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai.

#### **4.6.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian, distribusi frekuensi variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada kategori Sangat Baik (34%) dan Baik (30%), sehingga sekitar 64% pegawai memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu mematuhi aturan organisasi, mengelola waktu secara efektif, dan menunjukkan tanggung jawab yang konsisten dalam melaksanakan tugasnya, yang tentunya berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja individu maupun organisasi. Namun, masih terdapat sebagian pegawai yang berada pada kategori Sedang (23%) serta kategori rendah, yaitu Buruk (7%) dan Sangat Buruk (6%), yang menandakan adanya ketidakseragaman dalam tingkat disiplin di lingkungan kerja. Pegawai dalam kategori ini cenderung kurang konsisten dalam mematuhi prosedur, seringkali tidak optimal dalam memanfaatkan waktu kerja, dan menunjukkan tanggung jawab yang masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, hasil ini menekankan pentingnya penerapan kebijakan, pengawasan, pembinaan, dan sistem reward maupun punishment yang efektif untuk meningkatkan disiplin kerja secara merata, sehingga seluruh pegawai dapat berkontribusi secara maksimal terhadap kinerja organisasi di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin.

Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin, yang dapat dijelaskan melalui Teori *Goal Setting* yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke dan Gary P. Latham. Teori ini menyatakan bahwa

pencapaian kinerja sangat dipengaruhi oleh sejauh mana individu memiliki tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang, yang mampu memotivasi mereka untuk meningkatkan usaha, fokus, dan ketekunan dalam bekerja. Disiplin kerja yang tinggi memungkinkan pegawai untuk mematuhi aturan, mengelola waktu secara efektif, dan melaksanakan tanggung jawab dengan konsisten, sehingga pegawai mampu menetapkan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan kerja. Dengan kata lain, disiplin kerja mendukung pegawai dalam menyelaraskan perilaku mereka dengan target organisasi, meningkatkan motivasi intrinsik, dan mengoptimalkan pencapaian kinerja. Oleh karena itu, penguatan disiplin kerja tidak hanya berperan dalam menciptakan keteraturan dan kepatuhan, tetapi juga secara langsung memperkuat kemampuan pegawai untuk mencapai tujuan secara efektif sesuai prinsip-prinsip teori *Goal Setting*.

Hasil penelitian menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tinggi tercermin dari ketepatan waktu, ketaatan terhadap peraturan, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas, yang semuanya berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas dan efisiensi pelayanan. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung menunjukkan konsistensi dalam bekerja, menghindari kesalahan, serta mampu bekerja secara mandiri maupun dalam tim. Hal ini mendukung pencapaian target operasional bandara serta menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan profesional. Oleh karena itu, penerapan kebijakan disiplin yang tegas namun adil sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku pegawai yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku di dalam organisasi. Menurut Widodo (2019), disiplin kerja mencakup aspek waktu, kualitas, dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Disiplin yang baik tidak hanya mencerminkan integritas dan profesionalisme pegawai, tetapi juga mampu meningkatkan tanggung jawab individu, mengurangi tingkat ketidakhadiran, serta mempercepat proses penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi salah satu faktor kunci yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, karena melalui kedisiplinan, organisasi dapat mencapai efisiensi dan efektivitas kerja secara lebih optimal.

Menurut Hidayat (2020), disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan ketepatan waktu, tetapi juga melibatkan etika kerja, integritas, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Disiplin kerja yang tinggi memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih fokus dan konsisten, yang

pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja mereka. Dalam banyak kasus, pegawai yang disiplin cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih baik, memiliki kemampuan kolaborasi yang lebih tinggi, serta mampu mematuhi peraturan dan standar kerja yang telah ditetapkan. Hal ini menjadikan disiplin kerja sebagai fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan profesional, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian oleh Nuryanto dan Siti (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa pegawai dengan tingkat disiplin yang tinggi cenderung bekerja lebih efisien dan efektif dalam menyelesaikan tugas, karena mereka mampu mematuhi aturan, menghargai waktu, dan menjalankan tanggung jawab secara konsisten. Disiplin yang baik juga membantu pegawai untuk tetap fokus pada tujuan organisasi dan meminimalisir kesalahan kerja, sehingga pencapaian target kinerja dapat lebih optimal. Oleh karena itu, peningkatan kedisiplinan di lingkungan kerja menjadi salah satu strategi penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, Kurniawan (2020) menyatakan bahwa meskipun disiplin kerja yang tinggi berpotensi memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan apabila tidak didukung oleh faktor lain seperti motivasi kerja dan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Dalam beberapa kasus, pegawai yang disiplin tetap menunjukkan kinerja yang kurang optimal karena merasa kurang termotivasi atau mengalami hambatan dalam menyampaikan dan menerima informasi secara jelas. Temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja perlu dipadukan dengan dukungan lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang terbuka, dan sistem motivasi yang efektif agar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja dapat dimaksimalkan.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin. Pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi cenderung lebih tepat waktu, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan tugas, sehingga mampu mencapai target kerja yang ditetapkan dengan lebih efektif dan efisien. Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Namun demikian, agar dampak positif disiplin kerja dapat dioptimalkan, perlu juga ditunjang oleh faktor lain seperti motivasi kerja, komunikasi yang baik, dan kepemimpinan yang mendukung.

#### **4.6.4 Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan variabel kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin. Ketiga variabel ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk menjalankan tugas sesuai standar, budaya organisasi yang kuat mendorong nilai-nilai kerja kolektif dan loyalitas, sementara disiplin kerja memastikan setiap individu bertindak sesuai aturan dan tanggung jawabnya. Kombinasi dari ketiganya secara efektif meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja, sehingga mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh dalam operasional bandara.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan variabel kompetensi, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bandara H.A.S. Hanandjoeddin, yang sejalan dengan Teori *Goal Setting* Edwin A. Locke dan Gary P. Latham. Teori ini menyatakan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh sejauh mana individu memiliki tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang, yang mampu memotivasi usaha, fokus, dan ketekunan dalam bekerja. Kompetensi memberikan kemampuan pegawai untuk memahami tugas dan menentukan strategi yang tepat dalam mencapai target, sementara budaya organisasi membentuk perilaku dan sikap yang mendukung pencapaian tujuan melalui kolaborasi, komunikasi, dan orientasi hasil. Disiplin kerja memastikan pegawai mematuhi aturan, mengelola waktu secara efektif, dan melaksanakan tanggung jawab dengan konsisten, sehingga langkah-langkah untuk mencapai tujuan dapat dijalankan secara terstruktur dan berkelanjutan. Dengan kombinasi ketiga variabel ini, pegawai tidak hanya termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan, tetapi juga memiliki kapasitas dan lingkungan yang mendukung, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara optimal sesuai prinsip-prinsip teori *Goal Setting*.

Pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai merupakan hubungan yang kompleks dan saling berinteraksi secara dinamis. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien, menghasilkan output kerja yang berkualitas dan sesuai dengan harapan organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi yang positif menciptakan suasana kerja yang kondusif, membentuk nilai-nilai kebersamaan, loyalitas, serta semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama.



Sementara itu, disiplin kerja memastikan bahwa pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten, tepat waktu, dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Ketiga faktor ini, ketika terintegrasi secara optimal, tidak hanya mendorong peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan, menjadikan mereka lebih adaptif, responsif, dan kompetitif dalam menghadapi tantangan kerja (Sutrisno, 2021).

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana pegawai dapat berkolaborasi secara harmonis, saling mendukung dalam penyelesaian tugas, serta membangun komunikasi yang terbuka dan transparan. Lingkungan semacam ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja, tetapi juga memotivasi pegawai untuk berinovasi, mengambil inisiatif, dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Ketika budaya organisasi mampu menanamkan nilai-nilai kerja keras, tanggung jawab, dan orientasi pada hasil, maka pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih optimal, berkontribusi secara maksimal, dan menunjukkan kinerja yang unggul dalam setiap aspek pekerjaan mereka (Soetrisno, 2021).

Sedangkan disiplin kerja yang baik akan mengarahkan pegawai untuk bekerja secara teratur dan konsisten dalam mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta menjaga kualitas hasil kerja sesuai dengan standar organisasi. Kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab yang ditunjukkan melalui perilaku disiplin mencerminkan profesionalisme dan integritas pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal ini tidak hanya memperlancar proses kerja, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja secara keseluruhan. Disiplin yang tinggi juga menciptakan budaya kerja yang positif, mengurangi tingkat kesalahan dan konflik internal, serta memperkuat kepercayaan antara pegawai dan manajemen dalam mencapai tujuan bersama (Hidayat, 2020).

Penelitian Sari dan Yuliana (2021) mengungkapkan bahwa kompetensi, budaya organisasi yang kondusif, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada sektor publik. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai, bekerja dalam budaya organisasi yang mendukung, dan menunjukkan disiplin kerja yang tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Ketiga faktor ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif, di mana kompetensi memberikan dasar keahlian, budaya organisasi membentuk nilai dan perilaku kerja, serta disiplin memastikan pelaksanaan tugas

berjalan sesuai aturan dan waktu yang ditetapkan. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja di sektor publik.

Hasil penelitian Budianto (2020) menunjukkan bahwa meskipun kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja sering dianggap sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai, dalam praktiknya khususnya di perusahaan manufaktur faktor-faktor eksternal seperti kurangnya penghargaan terhadap pegawai dan beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi atau bahkan menetralkan pengaruh positif dari ketiga faktor tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan individu dan lingkungan internal organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sistem penghargaan dan manajemen beban kerja yang adil dan proporsional. Oleh karena itu, Budianto menekankan pentingnya memadukan kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja dengan elemen eksternal lain seperti insentif dan manajemen sumber daya manusia yang efektif agar peningkatan kinerja dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian, tinjauan teori, dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa secara simultan kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bandara H.A.S. Hanandjoeddin. Ketiga variabel ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dan menciptakan sinergi yang konstruktif dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Kompetensi berperan sebagai pondasi utama dalam membekali pegawai dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan tugasnya. Sementara itu, budaya organisasi yang kondusif menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, dan semangat kerja kolektif yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Di sisi lain, disiplin kerja mendorong konsistensi dalam perilaku kerja pegawai, seperti kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal, diperlukan strategi manajerial yang mampu mengembangkan ketiga faktor tersebut secara bersamaan dan berkesinambungan, sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang unggul, berintegritas, dan adaptif terhadap perubahan.