

**ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM)* PADA  
MOTIVASI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, SERTA  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA  
DAN KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH  
AIR MINUM (PDAM) TIRTANADI**

**TESIS**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian Guna  
memperoleh gelar Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen**



**FARADITHA YESIKA**

**1815300006**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2020**



**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

NAMA : FARADITHA YESIKA  
N.P.M : 1815300006  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
JUDUL : ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM)* PADA  
MOTIVASI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, SERTA  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN  
KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) TIRTANADI

Tesis ini, telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji dan dinyatakan lulus dalam ujian, 11 Juli 2020

**Telah disetujui oleh Tim Penguji**

1. Dr. Kiki Farida Ferine, SE.,M.Si (  )
2. Dr. E. Rusiadi, SE.,M.Si (  )
3. Drs. H. Kasim Siyo, M.Si.,Ph.D (  )
4. Dr. M. Toyib Daulay, SE.,MM (  )
5. Dr. Yohny Anwar, SE.,MM (  )

Medan, 11 Juli 2020

Program Pascasarjana

Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Direktur Pascasarjana



  
Dr. M. Nasser, SpKK.,FINSDV.,AADV., D.Law



**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

NAMA : FARADITHA YESIKA  
N.P.M : 1815300006  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
JUDUL : ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM)* PADA  
MOTIVASI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, SERTA  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN  
KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) TIRTANADI

Tesis ini, telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji dan dinyatakan lulus dalam ujian, 11 Juli 2020

**Telah disetujui oleh Tim Penguji**

1. Dr. Kiki Farida Ferine, SE.,M.Si
2. Dr. E. Rusiadi, SE.,M.Si
3. Drs. H. Kasim Siyo, M.Si.,Ph.D
4. Dr. M. Toyib Daulay, SE.,MM
5. Dr. Yohny Anwar, SE.,MM

(  )  
(  )  
(  )  
(  )  
(  )

Medan, 11 Juli 2020  
Program Pascasarjana  
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan  
Direktur Pascasarjana



  
Dr. M. Nasser, SpKK.,FINS DV.,AADV., D.Law

## ABSTRAK

Sesuai dengan topik yang dipilih penulis, penulisan tesis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi, pelatihan dan pengembangan serta budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di PDAM Tirtanadi Sumatera Utara. Dalam hal ini kita menggunakan motivasi, pelatihan dan pengembangan serta budaya organisasi sebagai variabel bebas dan disiplin kerja serta kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Melalui data yang diperoleh dalam penelitian ini, kita dapat mempelajari, menganalisa, serta mengevaluasi masing-masing variabel dan hubungannya terhadap pegawai di PDAM Tirtanadi dalam rangka mengoptimalkan sumber daya manusia yang mereka miliki. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait. Dari sisi perusahaan, PDAM Tirtanadi akan mendapatkan gambaran tentang analisis motivasi, pelatihan dan pengembangan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai pada masa yang akan datang. Sedangkan dari sisi peneliti, hasil ini dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Tahapan yang dilakukan pada metode ini mencakup pengembangan model teoritis, pengembangan diagram alur, konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran, memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan, menilai identifikasi model struktural, menilai pengujian hipotesis kompatibilitas, intepretasi dan modifikasi model. Setiap metodologi memiliki keunggulan dan kekurangan. Demikian halnya dengan metodologi SEM, keunggulan SEM diantaranya adalah aplikasi SEM pada umumnya digunakan dalam penelitian manajemen karena kemampuannya untuk menampilkan sebuah model komprehensif, memiliki kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang lazim digunakan dalam manajemen), dan memiliki kemampuan untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis.

*Kata kunci: motivasi, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi, disiplin kerja, kinerja pegawai, Structural Equation Modeling.*

## ABSTRACT

In accordance with the topic chosen by the author, the purpose of this study is to find out the relationship between motivation, training and development and organizational culture on work discipline and employee performance in PDAM Tirtanadi, North Sumatra. In this case we use motivation, training and development and organizational culture as independent variables and work discipline and employee performance as the dependent variable. Through the data obtained in this study, we can study, analyze, and evaluate each variable and its relationship to the employees in PDAM Tirtanadi in order to optimize the human resources they have. This research is expected to provide benefits for related parties. From the company side, PDAM Tirtanadi will get an overview of motivation, training and development and organizational culture on work discipline and employee performance analysis in the future. Whereas from the researcher side, this result can be used as knowledge material to broaden the insight in the field of human resource management, especially regarding work discipline and employee performance.

The method used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) Analysis. Steps being taken in this method include developing theoretical models, developing flowcharts, converting flowcharts into structural equations and measurement models, selecting the type of input matrix and estimating proposed models, evaluating structural model identification, evaluating hypothesis testing compatibility, interpreting and modifying models. Each methodology has advantages and disadvantages. The advantages of SEM include that the SEM application is generally used in management research because of its ability to display a comprehensive model, has the ability to confirm the dimensions of a concept or factor (which is commonly used in management), and has the ability to measure the influence of theoretical relationships

Keywords: motivation, training and development, organizational culture, discipline, employee performance, *Structural Equation Modeling*.

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hierarki kebutuhan Maslow .....	12
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual SEM.....	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Tirtanadi Sumatera Utara .....	79
Gambar 4.2 CFA Motivasi.....	101
Gambar 4.3 CFA Pelatihan dan Pengembangan .....	102
Gambar 4.4 CFA Budaya Organisasi .....	103
Gambar 4.5 CFA Disiplin Kerja .....	104
Gambar 4.6 CFA Kinerja Pegawai .....	105
Gambar 4.7 Kerangka Output AMOS.....	106
Gambar 4.8 Direct Effect Budaya Organisasi.....	111
Gambar 4.9 Direct Effect Pelatihan dan Pengembangan.....	111
Gambar 4.10 Direct Effect Motivasi.....	111
Gambar 4.11 Total Effect Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan, serta Budaya Organisasi.....	113

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan Masalah .....	5
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1. Tujuan Penelitian .....	7
2. Manfaat Penelitian .....	8
F. Keaslian Penelitian .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Uraian Teoritis .....	10
1. Motivasi .....	10
a. Pengertian Motivasi .....	10
b. Faktor-Faktor Motivasi .....	14
c. Tujuan Motivasi.....	16
d. Jenis-Jenis Motivasi.....	17
2. Pelatihan dan Pengembangan .....	18
a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan.....	18
b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan .....	19
c. Indikator Pelatihan dan Pengembangan .....	21
3. Budaya Organisasi .....	24
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	24
b. Fungsi Budaya Organisasi .....	25
c. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi .....	26
4. Disiplin Kerja .....	27
a. Pengertian Disiplin Kerja .....	27

b. Bentuk-Bentuk Kedisiplinan .....	28
c. Jenis-Jenis Disiplin .....	28
d. Indikator-Indikator Kedisiplinan .....	29
5. Kinerja .....	30
a. Pengertian Kinerja .....	30
b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	34
c. Dimensi dan Indikator Kinerja .....	35
B. Penelitian Terdahulu .....	40
C. Kerangka Konseptual .....	49
D. Hipotesis .....	52

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian .....	53
B. Tempat dan waktu penelitian .....	53
1. Lokasi Penelitian .....	53
2. Waktu Penelitian .....	54
C. Definisi Operasional Variabel .....	54
D. Populasi dan Sampel Penelitian .....	59
1. Populasi .....	59
2. Sampel .....	59
E. Teknik Pengumpulan Data .....	60
F. Model Analisis Data .....	60
1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	60
2. Analisis SEM .....	62
3. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM .....	63
4. Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung)..	67
5. Ukuran kecocokan mutlak ( <i>absolute fit measures</i> ) .....	72
6. Ukuran kecocokan incremental ( <i>incremental/relative fit measures</i> ) .....	74
7. Ukuran kecocokan parsimoni ( <i>parsimonious/adjusted fit measures</i> ) .....	75

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Profil Perusahaan.....	78
B. Karakteristik Responden .....	80
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	80
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	81
C. Tabulasi dan Jawaban Responden .....	81
1. Tabulasi Motivasi.....	81
2. Tabulasi Pelatihan dan Pengembangan.....	82
3. Tabulasi Budaya Organisasi.....	83
4. Tabulasi Disiplin Kerja .....	84
5. Tabulasi Kinerja Pegawai.....	85
D. Uji Validitas dan Realibitas .....	86
E. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	94
F. Pembahasan .....	116



**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	120
B. Saran .....	121

**DAFTAR PUSTAKA .....xi**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya .....	40
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian .....	54
Tabel 3.2 Operasional Variabel.....	55
Tabel 3.3 Jumlah Pegawai.....	59
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	80
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	81
Tabel 4.4 Tabulasi Jawaban Responden Motivasi .....	82
Tabel 4.5 Tabulasi Jawaban Responden Pelatihan dan Pengembangan .....	83
Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Responden Budaya Organisasi .....	84
Tabel 4.7 Tabulasi Jawaban Responden Disiplin Kerja.....	85
Tabel 4.8 Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Pegawai.....	86
Tabel 4.9 Hasil Analisis Validitas Motivasi .....	87
Tabel 4.10 Hasil Analisis Validitas Pelatihan dan Pengembangan .....	88
Tabel 4.11 Hasil Analisis Validitas Budaya Organisasi .....	88
Tabel 4.12 Hasil Analisis Validitas Disiplin Kerja.....	89
Tabel 4.13 Hasil Analisis Validitas Kinerja Pegawai .....	90
Tabel 4.14 Hasil Analisis Reabilitas Motivasi.....	91
Tabel 4.15 Hasil Analisis Reabilitas Pelatihan dan Pengembangan .....	91
Tabel 4.16 Hasil Analisis Reabilitas Budaya Organisasi.....	92
Tabel 4.17 Hasil Analisis Reabilitas Disiplin Kerja .....	93
Tabel 4.18 Hasil Analisis Reabilitas Kinerja Pegawai.....	93
Tabel 4.19 Normalitas Data Nilai <i>critical ratio</i> .....	96
Tabel 4.20 Normalitas Data Nilai <i>outlier</i> .....	97
Tabel 4.21 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM .....	107
Tabel 4.22 Bobot <i>critical ratio</i> .....	108
Tabel 4.23 Hasil estimasi C.R ( <i>Critical Ratio</i> ) dan <i>P-Value</i> .....	109
Tabel 4.24 <i>Standardized Direct Effects</i> .....	110
Tabel 4.25 <i>Standardized Indirect Effects</i> .....	112
Tabel 4.26 <i>Standardized Total Effects</i> .....	112
Tabel 4.27 Hasil estimasi C.R ( <i>Critical Ratio</i> ) dan <i>P-Value</i> .....	115

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Rivai:2005) kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja yang ada pada organisasi.

Dalam sebuah perusahaan, kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting untuk menghasilkan kinerja terbaik dari pegawai. Menurut Theo Haimann (1982), disiplin adalah suatu kondisi yang tertib, dengan anggota organisasi yang berperilaku sepantasnya dan memandang peraturan-peraturan organisasi sebagai perilaku yang dapat diterima. Sedangkan menurut William B. Wherter dan Keith Davis (1996), disiplin adalah tindakan atau perilaku manajemen yang menuntut pemenuhan kebutuhan akan standar organisasi. Dari beberapa pengertian tersebut, kita dapat mengetahui bahwa disiplin merupakan hal pokok yang harus dimiliki

setiap pegawai dalam mengerjakan pekerjaan atau tugasnya. Disiplin yang baik terlihat dari rasa tanggung jawab yang besar dari pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk lebih bergairah dan bersemangat dalam bekerja yang akhirnya mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Hasibuan (2008:143), menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kegairahan kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan dan dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja, dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya, maka seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahan.

Ada banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja dan kedisiplinan pegawai di suatu perusahaan, beberapa diantaranya adalah motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta budaya organisasi yang akan kita bahas dalam penelitian kali ini. Malayu (2010:95) menyatakan bahwa “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para pegawai agar mau bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan organisasi secara baik, untuk lebih jelasnya berikut pendapat Manullang (2015) yang menyatakan: “Motivasi adalah memberikan

daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya”.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu rangkaian kegiatan organisasi atau institusi yang dilaksanakan dalam interval waktu tertentu dan didesain untuk melahirkan perubahan sikap mental dan keahlian pegawai sehingga mereka mampu menyelesaikan penugasan yang berhubungan dengan peran dan tanggung jawabnya di masa depan. Pengembangan SDM juga adalah salah satu cara dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan dinamika persoalan sumber daya manusia seperti: *turn over* pegawai, pegawai yang kompetensinya terbatas, diversifikasi tenaga kerja, dsb. Pengembangan sumber daya manusia biasanya terkait dengan upaya *upgrade* kemampuan intelektual atau emosional yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerja sehingga menjadi lebih baik lagi. Pengembangan ini dilandaskan pada kenyataan bahwa setiap pegawai memerlukan pengetahuan, kompetensi, dan kebutuhan untuk berkembang supaya bisa bekerja dengan baik dan dapat meniti karir ke jenjang yang lebih tinggi. Persiapan jenjang karir dalam jangka waktu panjang untuk serangkaian posisi dan jabatan tertentu inilah yang dipahami sebagai proses pengembangan sumber daya manusia.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang membuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi

sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Disiplin kerja adalah sifat seorang pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Hal itu sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi. Kedisiplinan sepatutnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Setiap pegawai yang ada didalam organisasi baik negeri maupun swasta wajib menjalankan tingkat kedisiplinan dengan baik dan penuh tanggung jawab.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam bidang penyediaan air minum dan pengelolaan limbah. PDAM Tirtanadi memiliki visi untuk menjadi perusahaan pengelola air minum dan air limbah yang terdepan di Indonesia. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, perusahaan harus didukung oleh sumber daya yang kompeten. Agar visi, misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai, maka kinerja para pegawai haruslah baik. Kinerja dari pegawai tersebut akan baik apabila setiap pegawai melakukan pekerjaan dengan optimal.

Untuk mengoptimalkan kinerja dan kedisiplinan para pegawai, pimpinan dan pihak manajemen perusahaan perlu memikirkan strategi yang tepat dan efisien serta memotivasi para pegawainya agar dapat mempertahankan kinerja optimalnya tersebut. Berdasarkan hasil *survey* dan pengamatan yang dilakukan, pegawai di PDAM Tirtanadi memiliki kinerja dan kedisiplinan yang cukup baik. Diperkirakan ada banyak faktor yang menjadi pendorong pegawai untuk selalu melakukan kinerja yang optimal serta mempertahankan kedisiplinan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meninjau pengaruh faktor motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta budaya organisasi terhadap kedisiplinan dan kinerja pegawai di PDAM Tirtanadi. Penelitian tersebut akan dituangkan dalam suatu tulisan ilmiah yang berjudul: “Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) pada Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan, serta Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah yang saya ambil sebagai dasar kajian penelitian yang saya lakukan adalah mengenai hubungan-hubungan antar variabel X (Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan, serta Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai) melalui pegawai PDAM Tirtanadi Sumatera Utara.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi diatas, maka penulis membatasi masalah agar tetap terfokus pada pokok permasalahan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, maka penulis membatasi masalah hanya pada variabel motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi.

**D. Rumusan Masalah**

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai PDAM Tirtanadi?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi?
3. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai PDAM Tirtanadi?
4. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai PDAM Tirtanadi?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi?



## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja pegawai PDAM Tirtanadi.
- b. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.
- c. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja pegawai PDAM Tirtanadi.
- d. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.
- e. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai PDAM Tirtanadi.
- f. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.

## 2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

### a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan informasi bagi PDAM Tirtanadi untuk mendapatkan gambaran tentang analisis motivasi, pelatihan dan pengembangan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai pada masa yang akan datang.

### b. Bagi Peneliti

Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai disiplin kerja dan kinerja pegawai PDAM Tirtanadi.

### c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi dan perbandingan bagi penelitian yang akan datang.

## F. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Yunita Manalu (2018), Universitas Pembangunan Panca Budi yang berjudul “Analisis *Structural Equation Modeling* pada Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai PT. Indonesia Asahan Aluminium”. Sedangkan penelitian ini berjudul “Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) pada Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan, serta Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada:

1. **Variabel penelitian:** penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel bebas yaitu motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan dan 2 variabel terikat yaitu disiplin kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan penelitian ini juga menggunakan 3 variabel bebas yaitu motivasi, pelatihan dan pengembangan, dan budaya organisasi serta 2 variabel terikat yaitu disiplin kerja dan kinerja pegawai.
2. **Jumlah observasi/sampel (n):** penelitian terdahulu berjumlah 208 orang sedangkan penelitian ini berjumlah 203 orang.
3. **Waktu penelitian:** penelitian terdahulu dilakukan tahun 2018, sedangkan penelitian ini tahun 2019-2020.
4. **Lokasi penelitian:** lokasi terdahulu Di PT Indonesia Asahan Aluminium, sedangkan penelitian ini dilakukan di PDAM Tirtanadi Sumatera Utara.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Motivasi**

###### **a. Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata lain “*MOVERE*” yang berarti “Dorongan atau Daya Penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Malayu (2010:95) menyatakan bahwa “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Draft (2011:373) menyatakan bahwa “Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat kerja serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan”.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa “Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para pegawai agar mau bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan organisasi secara baik, untuk lebih jelasnya, Manullang (2015) menyatakan: “Motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya”. Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa: “Motivasi kerja

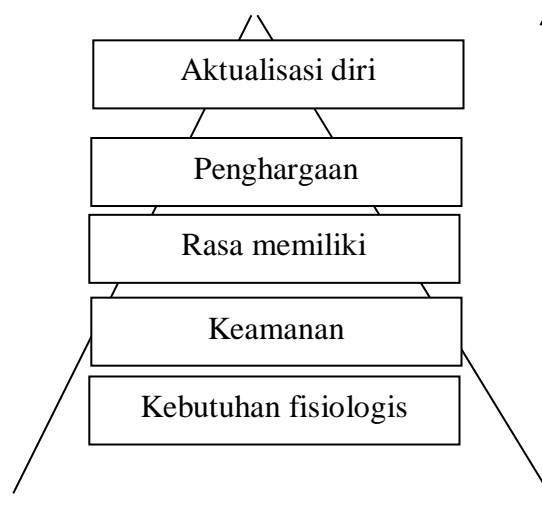
adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Mangkunegara (2015) juga berpendapat bahwa “Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar”. Sedangkan menurut Luthans (2015:270) “Motivasi kerja adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif”. Berdasarkan tiga pendapat di atas dapat disimpulkan “Motivasi kerja adalah dorongan yang diberikan untuk menciptakan kegairahan seseorang agar mau bekerja dengan efektif yang perlu dipenuhi untuk menggerakkan seseorang agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Teori motivasi kerja antara lain sebagai berikut:

- 1) Teori Abraham H. Maslow menyatakan bahwa motivasi terbentuk karena 5 hirarki kebutuhan:
  - a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual.
  - b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
  - c. Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
  - d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikasn diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi.



Gambar 2.1  
Hierarki kebutuhan Maslow

## 2) Teori “ERG” (*Existence, Relatedness, Growth*) Aldefer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan ekistensi (*Existence needs*), kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai.
- b. Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness needs*), kebutuhan interpersonal, kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*), kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi.

## 3) Teori Insting

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin, berpendapat bahwa tindakan yang intelijen merupakan refleks dan insting yang diwariskan.

#### 4) Teori *Drive*

Konsep *Drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan.

#### 5) Teori Lapangan

Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi.

Menurut Mangkunegara (2007:97) menyatakan tentang teori tiga kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*Need For Achievement*) yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu beringinan mencapai prestasi yang lebih tinggi yang mencakup:
  - a. Tantangan pekerjaan
  - b. Tanggung jawab
  - c. Penghargaan dan prestasi kerja
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) yaitu kebutuhan berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain yang mencakup:

- a. Hubungan dengan organisasi
  - b. Kerja sama
- 3) Kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain yang mencakup:
- a. Posisi dalam pekerjaan
  - b. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan

#### **b. Faktor-Faktor Motivasi**

Menurut Sunyoto (2013:13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

##### 1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

##### 2. Prestasi

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

##### 3. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan



memberikan bantuan, semua terserah pada pegawai yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

#### 4. Penghargaan

Pemberian motivasi melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pegawai. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

#### 5. Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para pegawai merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik

pula. Hal ini akan dapat mendorong para pegawai yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

#### 7. Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

#### **c. Tujuan Motivasi**

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Ngalim Purwanto, 2006:73). Malayu S. P. Hasibuan (2006:146) mengungkapkan beberapa tujuan motivasi, antara lain:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- 3) Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan absensi pegawai.
- 5) Mengefektifkan pengadaan pegawai.

- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas, disadari oleh yang dimotivasi, serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

#### **d. Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 150), jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu:

- 1) Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

## **2. Pelatihan dan Pengembangan**

### **a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Wexley dan Yulk dalam Widodo (2015:80) pelatihan dan pengembangan adalah suatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi.

Menurut Sikula dalam Sedarmayanti (2010:164) yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Menurut Flippo dalam Sedarmayanti (2010:164) pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap. Instruksi Presiden No.15 tahun 1974, pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori (Widodo, 2015:80).

Menurut Andrew E. Sikula dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:44), "Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas".

Dengan demikian, pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan ataupun menggali kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sehingga memiliki *skill*, cara berpikir dan perbaikan sikap sesuai dengan yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan ataupun instansi tertentu hingga dapat memecahkan permasalahan yang mungkin akan dihadapi dimasa yang akan datang.

#### **b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Menurut Carrel dkk. dalam Widodo (2015:83), tujuan umum pelatihan dan pengembangan bagi pegawai adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Pegawai yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
2. Memperbarui keterampilan pegawai (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasi yang lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaruan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
3. Menghindari keusangan menajerial (*avoid managerial obsolescence*). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan *social* yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi pegawai yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya akan menjadi usang.
4. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang

terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada pegawai guna mengatasi konflik yang terjadi.

5. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai yang dengan program pengembangan pegawai dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.
6. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak pegawai yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:170), tujuan umum pelatihan dan pengembangan pegawai yaitu meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan antara lain:

1. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
2. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
3. Mengembangkan/merubah sikap sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama pegawai dan manajemen/pimpinan.

Dengan demikian pada prinsipnya tujuan pelatihan dan pengembangan pegawai adalah:

1. Menambah pengetahuan
2. Menambah keterampilan
3. Merubah sikap

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2006:52) antara lain:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan.
8. Menghindarkan keseragaman
9. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

**c. Indikator Pelatihan dan Pengembangan**

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

## 1. Instruktur

### a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan

### b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

## 2. Peserta

### a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

### b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan perusahaan terlebih dahulu melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.



### 3. Materi

#### a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

#### b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

#### c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 4. Metode

#### a. Penyosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

#### b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas

yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

#### 5. Tujuan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/*skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon pegawai baru.

### 3. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pengertian budaya yang berbeda-beda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda untuk mengimplementasikan arti budaya tersebut. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Mangkunegara (2011: 13), berpendapat bahwa “Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku

bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Kemudian Armstrong (2010:9), berpendapat “Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (pegawai), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.” Sedangkan Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica, 2010: 256), mengemukakan bahwa “Budaya Organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.”

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan bagian paling inti dari suatu organisasi, di mana memiliki kekuatan untuk mempengaruhi sukses atau tidaknya suatu organisasi. Kesuksesan ini dapat terjadi dengan adanya dukungan penuh dari seluruh anggota. Budaya organisasi digunakan untuk menjadi pedoman berperilaku dari setiap anggota organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013:294), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.

4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.

Ditambahkan oleh Robbins (2005:484), sebuah budaya organisasi yang kuat akan memberikan kekuatan (*stability*) pada organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang dijadikan ciri khasnya masing-masing, di mana organisasi bergantung pada kekuatan budaya tersebut akan dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada sikap dan perilaku setiap anggotanya.

#### **c. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge (2008:256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Se jauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci. Se jauh mana para pegawai diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil. Se jauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Se jauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
- 6) Keagresifan. Se jauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.

- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

#### **4. Disiplin Kerja**

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

Pengertian disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti yang sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahasa Latin "*Disciplina*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta perkembangan tabiat. Jadi sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan. Menurut Ambar Teguh Sulistiani dan Rosidah (2009:290), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam suatu organisasi.

Malayu S.P. Hasibuan (2007:193) mendefinisikan disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma – norma yang berlaku. Menurut Bejo Siswanto (2005:291) Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan – peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi – sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Sjafri Mangkuprawira (2007:1) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sifat seorang pegawai yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Hal itu sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan

organisasi. Kedisiplinan sepatutnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan – aturan perusahaan.

### **b. Bentuk-Bentuk Kedisiplinan**

Menurut Rivai (2004:444), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu: a. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*) yaitu berusaha untuk menghukum orang yang berbuat salah. b. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*) yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat. c. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. d. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya

### **c. Jenis-Jenis Disiplin**

Menurut Handoko (2001:208-2011), ada beberapa jenis disiplin yaitu:

#### 1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

#### 2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

### 3) Aturan Kompor Panas

Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas.

### 4) Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih “serius”

## d. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2013:194-198), pada dasarnya banyak indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi yaitu:

### 1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

### 2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para

bawahannya. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika ia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

## **5. Kinerja**

### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Mondy (2008), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2013:94), kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Menurut Mondy (2008), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Demikian juga menurut Wibowo (2010:379), sasaran evaluasi kinerja adalah administrasi penggajian, umpan balik kinerja, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu, mendokumentasi keputusan pegawai, penghargaan terhadap kinerja individu, mengidentifikasi kinerja buruk, membantu dalam mengidentifikasi tujuan, menetapkan keputusan promosi.

Menurut Zuhairi (2012), dalam penelitiannya yang ditulis dalam kajian pustaka bahwa ada beberapa hal perlu menjadi bahan pemikiran bagi para



manajer dalam upaya meningkatkan kinerja antara lain menetapkan sasaran kinerja yang realistis dan spesifik, mempekerjakan pegawai yang tepat untuk suatu pekerjaan, mengkomunikasikan dengan jelas sasaran-sasaran dan parameter kerja kepada pegawai, melatih pegawai dengan sebaik-baiknya untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik, memberikan sumber-sumber yang benar (waktu, materi, tenaga kerja, dan uang) untuk melakukan pekerjaan, memberikan umpan balik yang tepat untuk memperbaiki kinerja, memberikan insentif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Kinerja dapat diukur dari *productivity*, *turn over*, *citizenship* dan *satisfaction*. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Handoko (2002:45) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan restasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.

Menurut Winardi (2015:167) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian pegawainya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Gomes (2000:48) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Hariandja (2015:131) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Sopiah (2015:110) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak *negative* yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

Menurut Mangkunegara (2011) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Mathis dan Jackson (2015) berpendapat bahwa, kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai

adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas *output*, 2) kualitas *output*, (3) jangka waktu *output*, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif. Sementara Simamora (2005:351) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan.

Sedangkan kinerja pegawai menurut Simamora (2012:123) adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1) Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2) Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3) Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2006:33) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan. Adapun indikator kinerja pegawai menurut Bambang Guritno dan Waridin (2015:49) adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- 2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- 3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- 5) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

**b. Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*. Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil

dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

### c. Dimensi dan Indikator Kinerja

Ada 5 dimensi yang memengaruhi nilai suatu kinerja pegawai (Yusuf, Hamid, dkk, 2012), yaitu:

#### 1) Keterampilan pekerjaan (*Job Skills*)

Kemampuan dan keahlian pegawai yang mendukung pelaksanaan tugas, yang mencakup kemampuan, pengetahuan, keterampilan interpersonal dan kecakapan teknis.

#### 2) Disiplin (*Discipline*)

Yakni kemampuan pegawai untuk mematuhi peraturan dan kebijakan untuk berperilaku dengan organisasi, termasuk penyelesaian tugas, kehadiran, istirahat kerja, dan penyelesaian kerja.

#### 3) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan dengan benar, contohnya waktu yang digunakan untuk bekerja dan kualitas pekerjaan.

4) Kerja sama (*Cooperation*)

Kemampuan untuk membangun interaksi dengan rekan-rekan dan membantu satu sama lain dalam melaksanakan tugas.

5) Kreatifitas (*Creativity*)

Mengacu pada kemampuan pegawai untuk berperilaku dan mencoba hal-hal baru.

Dari pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa indikator yang dapat diambil dari kinerja adalah:

- 1) Keterampilan pekerjaan meliputi: Kemampuan, pengetahuan, keterampilan interpersonal
- 2) Disiplin meliputi: Penyelesaian tugas, kehadiran, istirahat kerja
- 3) Tanggung jawab meliputi: Waktu kerja dan kualitas pekerjaan
- 4) Kerja sama meliputi: Interaksi yang baik dengan rekan kerja
- 5) Kreatifitas meliputi: kemampuan pegawai berperilaku, mencoba hal baru untuk menambah inovasi mereka

Menurut Wirawan (2010:24), fungsi dari evaluasi kinerja pegawai adalah untuk memberikan penilaian kepada pegawai mengenai kinerjanya, sebagai alat promosi, alat memotivasi, sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi, serta penentuan pengukuran tujuan kinerja dan mendukung perencanaan SDM. Menurut Helmi (2010), evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan

supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Menurut Hasibuan (2010), indikator kinerja pegawai meliputi:

1) Kualitas Pekerjaan

Artinya tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna.

2) Kuantitas Pekerjaan

Artinya jumlah yang dihasilkan atau diselesaikan.

3) Jangka Waktu

Artinya tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu yang diinginkan.

4) Sikap

Artinya pegawai mempunyai komitmen dengan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap perusahaan.

Berdasarkan Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67), kinerja pegawai dapat dinilai dari:

1) Kualitas kerja menunjukkan kerapihan.

Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

a. Kualitas bekerja

Tingkat kualitas bekerja yang sesuai standar dengan memperhatikan kerapihan ketelitian sehingga memenuhi standar yang berlaku diperusahaan sehingga mendapatkan hasil kerja yang optimal.

b. Hasil pekerjaan yang memenuhi standar tingkat ketepatan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dilihat dari kerapihan, ketelitian, selalu

memprioritaskan mutu kualitas produk dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

## 2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Kuantitas pekerjaan dilihat dari hasil pekerjaan pegawai apakah layak sesuai dengan prosedur atau sesuai dengan standar perusahaan yaitu:

### a. Hasil kerja sesuai target

Pegawai dapat mencapai hasil target yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan tugas yang diberikan

### b. Tidak menunda-nunda pekerjaan

Tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan

## 3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari

### a. Kemampuan melaksanakan tugas sesuai prosedur

Pegawai secara cepat dan tanggap mampu mengikuti tugas sesuai prosedur yang ditentukan oleh perusahaan dimana dengan kemampuan yang dimiliki bisa melaksanakannya dengan baik.



b. Kemampuan menanggung resiko

Tingkat kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan atas dasar pengetahuan yang dimiliki dengan mempergunakan perhitungan yang matang.

4) Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan juga menyesuaikan dan menelaraskan keinginan agar membentuk keterkaitan antar pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas yang diemban sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

a. Kemampuan kerja sama antar pegawai

Mampu dengan baik berkordinasi dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

b. Komunikasi yang baik antar pegawai

Menjalin komunikasi yang baik dengan sesama pegawai dapat memudahkan tugas yang diberikan perusahaan

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai yang meliputi:

a. Kemampuan memberikan ide atau gagasan

Baru menyumbangkan ide-ide baru yang segar dan cemerlang mencerminkan pegawai mampu secara aktif dan kreatif mengembangkan potensi diri.

b. Kemampuan memanfaatkan sumber daya organisasi

Pegawai mampu dengan baik memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sehingga perusahaan dapat berkembang secara optimal.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1  
Penelitian Sebelumnya

Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah)	1. Kepemimpinan 2. Motivasi	Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil secara simultan dengan uji F menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (R <sup>2</sup> ) sebesar 0,680 yang menunjukkan

					<p>bahwa 68% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variable independen gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32% dijelaskan oleh variabel lain.</p>
Regina Aditya Reza (2010)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi &amp; Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara</p>	<p>1.Gaya 2.Kepemimpinan, 3.Motivasi 4.Disiplin</p>	<p>Kinerja karyawan</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

Fahmi (2009)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai SPBU Pandanaran Semarang	1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi Kerja	Kinerja pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Lukito <i>et, al</i> (2016)	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja pegawai (Studi pada BTPN Syariah Semarang)	1. Motivasi Intrinsik, 2. Motivasi Ekstrinsik 3. Pengalaman Kerja	Kinerja pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Febrian Nurtaneo Akbar (2012)	Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT	1. Motivasi Intrinsik, 2. Motivasi Ekstrinsik	Kinerja pegawai	Regresi Linier Berganda	Dari hasil analisis dapat diketahui pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan

	Perkebunan Nusantara XII Surabaya				berpengaruh secara simultan dan parsial
Fakhrian Harza Maulana (2015)	Pengaruh Motivasi Interinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pada Bank BTN Kantor Cabang Malang	1.Motivasi Intrinsik, 2.Motivasi Ekstrinsik 3.Komitmen Organisasi	Kinerja pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
Ni Putu Intan Ratnasari (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	1.Motivasi, 2.Lingkungan Kerja 3.Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis memperlihatkan bahwa variabel- variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja. Selain itu motivasi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja

					karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tabanan.
Raudlotul Jannah (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Palimanan	1.Gaya 2.kepemimpinan 3.motivas	kinerja karyawan	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
Siahaan. E (2017)	<i>Antecedents of employee performance and the influence on employee job satisfaction in banking service sector in Indonesia</i>	1.Motivasi 2.Kepemimpinan	Kinerja	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang dipimpin oleh manajer menengah laki-laki ditentukan oleh budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan, tetapi gaya kepemimpinan transaksional tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan

Bruce.J Avolio (2010)	<i>Impact of transformational leadership on follower development and performance</i>	1. Kepemimpinan	Kinerja	Regresi linier berganda	Hasil menunjukkan pemimpin dalam kelompok eksperimen memiliki dampak yang lebih positif pada pengembangan dan kinerja
Iwan Ristiawan (2013)	<i>The effect of dimensions transformasional leadership intrinsic motivation and financial compensation justice to influence the affective commitment nurses</i>			Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan transformasional memiliki rangsangan intelektual yang signifikan dengan pertimbangan kompensasi signifikan dan finansial signifikan
Akanbi, Paul Ayobami (2011)	<i>Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employees' Performance</i>	1.Motivasi ekstrinsik 2.Motivasi Intrinsik	Kinerja	Regresi linier berganda	Hasil Penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh kepada kinerja karyawan.

Febrian Nurtaneo Akbar (2013)	<i>Influence of Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance</i>	1.Motivasi ekstrinsik 2.Motivasi Intrinsik	Kinerja	Regresi linier berganda	Dari hasil analisis dapat diketahui pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara simultan dan parsial.
Antok Hendriyanto (2011)	<i>Influence of Motivation I, Extrinsic of Employee Performance</i>	1.Motivasi	Kinerja	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat ditentukan oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik.
Dauda Abdulsalam & Mohammed Abubakar Mawoli (2012)	<i>Motivation and Job Performance of Academic Staff of Stat Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi</i>	1. Motivasi	Kinerja	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini mengatakan motivasi berpengaruh positif dengan kinerja karyawan



	<i>Babangida University, Lapai, Niger State</i>				
Azizil Bana (2016)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dengan dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi. (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), Kota Kendari).	1.Kepemimpinan 2.Lingkungan	1.Motivasi 2.Kinerja	Analisis Jalur ( <i>Path</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel pemoderasi
Achmad Kosasih (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	1.Kepemimpinan 2.Budaya 3.Motivasi Kerja	1.kepuasan kerja 2. kinerja	Analisis Path	Hasil penelitian kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

	serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten				
Darwati E, <i>et al</i> (2016)	Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai nagri sipil pada Badan Kepegaiwaan Daerah Kabupaten Kutai Barat	1. Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai
Muttaqin <i>S,et al</i> (2016)	Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan Malang)	1. Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai
Jeli Nata Lias ( 017)	Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pada PT Bank Syariah	1. Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Analisis deskriptif dan kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

	Mandiri				terhadap disiplin kerja pegawai
Yunita Manalu	“Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan PT. Indonesia Asahan Aluminium”.	1. Motivasi 2. Lingkungan Kerja 3. Kepemimpinan	1. Disiplin Kerja 2. Kinerja Karyawan	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin dan kinerja pegawai

### C. Kerangka Konseptual

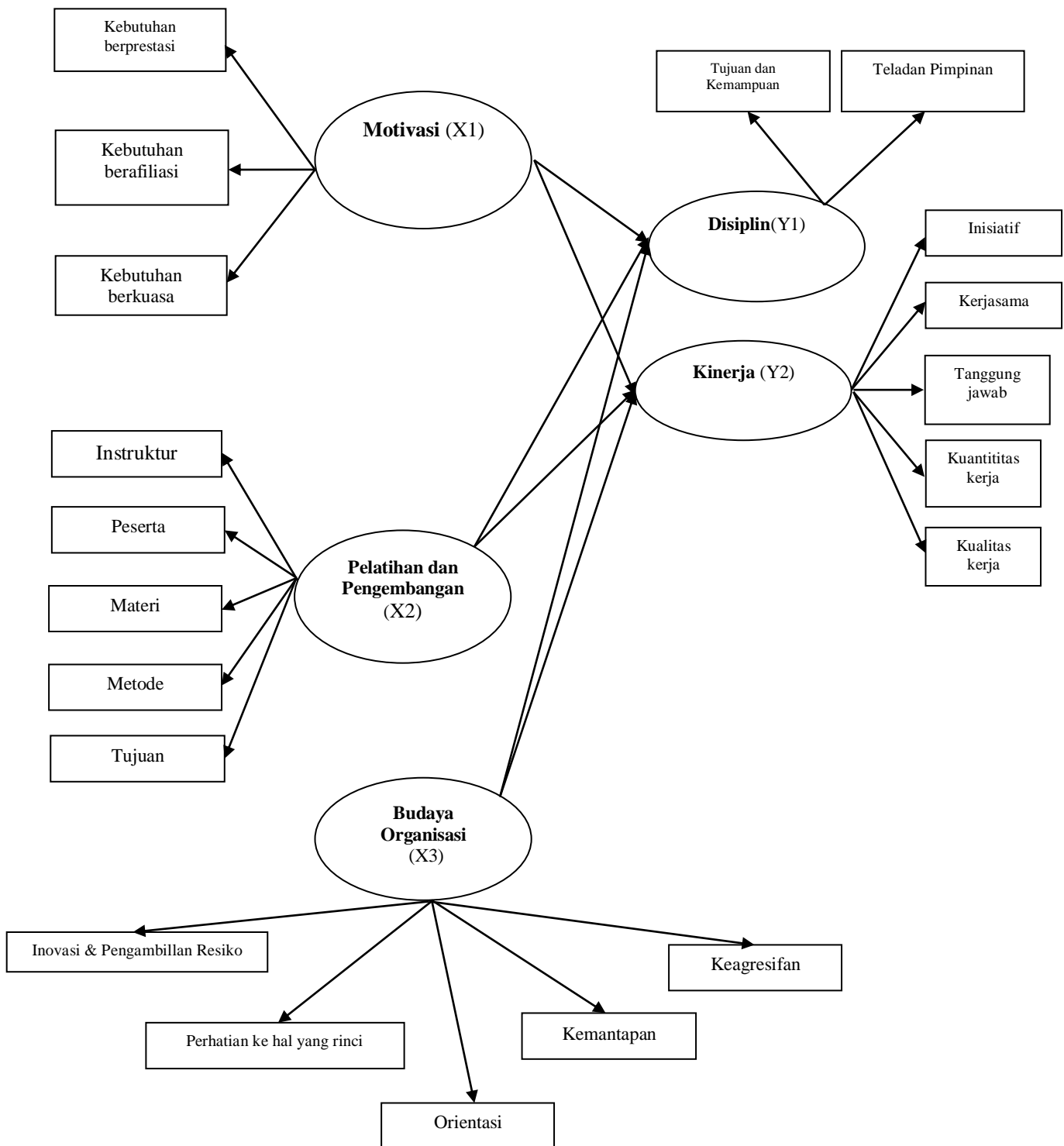
Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka perlu sekali pegawai-pegawai yang ada dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga kinerja mereka dapat ditingkatkan. Dan untuk meningkatkan kinerja, mereka perlu dimotivasi. Dengan pengawasan yang dilakukan dan motivasi yang diberikan diharapkan akan dapat meningkatkan moral, etika, disiplin, gairah kerja dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan pegawai dalam organisasi.

Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2000:68) berpendapat bahwa: “Ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”.

Sebagaimana diketahui, bahwa untuk meningkatkan kinerja dan disiplin kerja maka pimpinan perusahaan harus berusaha agar setiap bawahan dapat bekerja sama dengan segala kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini dapat dilakukan dengan

melakukan pengawasan dan memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

*Analisis Structural Equation Modeling* pada faktor disiplin kerja dan kinerja pegawai dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini:



Gambar 2.2  
Kerangka Konseptual SEM

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara, kebenarannya masih harus dibuktikan. Jawaban sementara ini merupakan titik tolak untuk mengadakan penelitian sementara.

1. Motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PDAM Tirtanadi
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi
3. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PDAM Tirtanadi
4. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PDAM Tirtanadi
6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Rusiadi (2013:14), penelitian asosiatif/kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di 4 cabang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Sumatera Utara, yaitu:

- PDAM Tirtanadi cabang Yamin  
Jalan Prof. HM. Yamin, SH No. 1 Medan 20233
- PDAM Tirtanadi cabang Medan Labuhan  
Jalan Medan Belawan Km. 15,5 Medan
- PDAM Tirtanadi cabang Cemara  
Jalan Flamboyan, Cemara No. 1 Medan 20239
- PDAM Tirtanadi cabang Sei Agul  
Jalan Gereja No. 32 Medan

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai dari bulan Oktober 2019 sampai dengan Juni 2020 untuk lebih jelas dapat dilihat dari uraian tabel di bawah ini:

Tabel 3.1  
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1	Riset awal/pengajuan judul	■								
2	Penyusunan Proposal	■	■							
3	Perbaikan/ Acc Proposal		■	■						
4	Seminar Proposal			■	■	■	■	■	■	■
5	Pengolahan Data			■	■	■	■	■	■	■
6	Penyusunan Tesis									■
7	Bimbingan Tesis									■

Sumber: Diolah Penulis (2020)

## C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel berkaitan dengan variabel lainnya. Dari proposal ini diambil definisi operasionalnya adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi (X1): Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.
- 2) Pelatihan dan Pengembangan (X2): suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.
- 3) Budaya Organisasi (X3): sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.



- 4) Disiplin Kerja (Y1): Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.
- 5) Kinerja Karyawan (Y2): Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel 3.2  
Operasional Variabel

Variabel	Deskripsi	Dimensi	Indikator	Skala Angket	Skala Data
Motivasi	Motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.  (Mangkunegara, 2011)	1. Kebutuhan berprestasi	1. Tantangan pekerjaan 2. Tanggung jawab dan prestasi kerja 3. Penghargaan	Likert	Ordinal
		2. Kebutuhan berafiliasi	1. Hubungan dengan organisasi 2. Kerja sama	Likert	Ordinal
		3. Kebutuhan berkuasa	1. Posisi dalam pekerjaan 2. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan	Likert	Ordinal
Pelatihan dan Pengembangan		1. Instruktur	1. Pendidikan 2. Penguasaan Materi	Likert	Ordinal
		2. Peserta	1. Semangat mengikuti pelatihan 2. Seleksi	Likert	Ordinal

	<p>Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.</p> <p>Andrew E. Sikula, A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:44)</p>	3. Materi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sesuai tujuan</li> <li>2. Sesuai komponen peserta</li> <li>3. Penetapan sasaran</li> </ol>	Likert	Ordinal
		4. Metode	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensosialisasian tujuan</li> <li>2. Memiliki sasaran yang jelas</li> </ol>	Likert	Ordinal
		5. Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan keterampilan</li> </ol>	Likert	Ordinal
Budaya Organisasi		1. Inovasi dan Pengambilan Resiko	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemauan berinovasi</li> <li>2. Keberanian mengambil resiko</li> </ol>	Likert	Ordinal
		2. Perhatian Ke Hal Yang Rinci	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan pada bawahan</li> <li>2. Perhatian pada bawahan</li> </ol>	Likert	Ordinal

		3. Orientasi	1. Orientasi hasil 2. Orientasi orang 3. Orientasi tim	Likert	Ordinal
		4. Keagresifan	1. Kekompetitifan	Likert	Ordinal
	Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica, 2010: 256)	5. Kemantapan	1. Mempertahankan status sebagai lawan pertumbuhan	Likert	Ordinal
Disiplin kerja	Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma – norma yang berlaku Malayu S.P. Hasibuan (2007:193)	1. Tujuan dan kemampuan	1. Tujuan diberikan secara jelas 2. Tujuan diberikan berdasarkan kemampuan karyawan	Likert	Ordinal
		2. Teladan Pimpinan	1. Peraturan dari pimpinan 2. Sikap pimpinan mentaati peraturan	Likert	Ordinal
Kinerja karyawan	Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Kualitas kerja.	1. Memiliki hasil pekerjaan yang optimal 2. Hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan	Likert	Ordinal
		2. Kuantitas kerja.	1. Hasil kerja sesuai target 2. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	Likert	Ordinal

	Menurut Mondy (2008),	3. Tanggung jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan melaksanakan tugas sesuai prosedur</li> <li>2. Kemampuan menanggung resiko</li> </ol>	Likert	Ordinal
		4. Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Kemampuan kerjasama antar karyawan</li> <li>2. Komunikasi yang baik antar karyawan</li> </ol>	Likert	Ordinal
		5. Inisiatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Kemampuan memberikan ide</li> <li>2 Kemampuan memanfaatkan sumber daya organisasi</li> </ol>	Likert	Ordinal

## D. Populasi dan Sampel Penelitian

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: subyek atau obyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sangadji dan Sopiah, 2010:185). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Sumatera Utara.

### 2. Sampel

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat dilihat sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 203 pegawai.

Tabel 3.3.  
Jumlah pegawai

Cabang	Jumlah pegawai		
	Laki-Laki	Perempuan	Total
PDAM Cabang Medan Labuhan	22	38	60
PDAM Cabang Sei Agul	21	27	48
PDAM Cabang Yamin	17	38	55
PDAM Cabang Cemara	8	32	40
<b>Total Pegawai</b>	<b>68</b>	<b>135</b>	<b>203</b>

Sumber : Admin PDAM Tirtanadi Sumatera Utara

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

- 1) Daftar pertanyaan (*Questioner*), adalah metode pengumpulan data yang dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada responden.
- 2) Studi dokumentasi yaitu mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini.

## F. Model Analisis Data

### 1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas. Membentuk pertanyaan-pertanyaan angket yang relevan dengan konsep atau teori dan mengkonsultasikannya dengan ahli (*judgement report*) dalam hal ini didiskusikan dengan pembimbing dan tidak menggunakan perhitungan statistik. Menguji kekuatan hubungan (korelasi) antara skor item dengan skor total variabel dengan menggunakan korelasi *product momet*, jika korelasi signifikan maka butir/item pertanyaan valid. Pengujian validitas konstruksi ini dilakukan dengan pendekatan sekali jalan (*single trial*). Jika terdapat butir yang tidak valid maka butir tersebut dibuang. Butir yang valid dijadikan pertanyaan angket yang sesungguhnya untuk diberikan pada seluruh responden yang sudah ditentukan sebanyak 203 orang dan sampai instrument butir pertanyaan dinyatakan valid. Rumus pengujian validitas dengan korelasi *product momet* yaitu:

$$R_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara x dengan y

x : Variabel x (butir pertanyaan)

y : Variabel y (skor total).

n : Jumlah individu dalam sampel

Uji Reliabilitas. Untuk mengetahui konsentrasi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien alpha ( $\alpha$ ) dari Cronbach menurut Husein Umar (2007) dengan rumus:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Dimana:

$R_{11}$  = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

$\sigma_1^2$  = varian total

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* (pengukuran sekali saja). Disini pengukuran variabelnya dilakukan sekali dan

kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali 2005).

## 2. Analisis SEM

Untuk analisis data dari penelitian ini digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah suatu teknik *modeling* statistik yang bersifat sangat *cross-sectional*, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*).

*Structural equation modeling* (SEM) berkembang dan mempunyai fungsi mirip dengan regresi berganda, sekalipun demikian SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, nonlinearitas, variabel-variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*multiple latent independents*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator. Jika terdapat sebuah variabel laten (*unobserved variabel*) akan ada dua atau lebih variabel manifes (*indikator/observed variabel*).

Banyak pendapat bahwa sebuah variabel laten sebaiknya dijelaskan oleh paling sedikit tiga variabel manifes. Namun pada sebuah model SEM dapat saja sebuah variabel manifes ditampilkan tanpa harus menyertai sebuah variabel laten. Dalam alat analisis AMOS, sebuah variabel laten diberi simbol lingkaran



atau elips sedangkan variabel manifes diberi simbol kotak. Dalam sebuah model SEM sebuah variabel laten dapat berfungsi sebagai variabel eksogen atau variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju ke arah variabel endogen. Dimana variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independent (eksogen). Pada model SEM variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut. Secara umum sebuah model SEM dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Strutural Model* .

*Measurement* model adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, alat analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Dalam CFA dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Struktur model menggambarkan hubungan antar variabel – variabel laten atau antar variabel eksogen dengan variabel laten, untuk mengujinya digunakan alat analisis *Multiple Regression Analysis* untuk mengetahui apakah ada hubungan yang signifikan di antara variabel – variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen).

### **3. Asumsi dan Persyaratan Menggunakan SEM**

Kompleksitas hubungan antara variabel semakin berkembang seiring berkembangnya ilmu pengetahuan. Keterkaitan hubungan tersebut bersifat ilmiah, yaitu pola hubungan (relasi) antara variabel saja atau pola pengaruh baik

pengaruh langsung maupun tak langsung. Dalam prakteknya, variabel-variabel penelitian pada bidang tertentu tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) sehingga masih membutuhkan berbagai indikator lain untuk mengukur variabel tersebut. Variabel tersebut dinamakan konstruk laten. Permasalahan pertama yang timbul adalah apakah indikator-indikator yang diukur tersebut mencerminkan konstruk laten yang didefinisikan. Indikator-indikator tersebut haruslah dapat dipertanggungjawabkan secara teori, mempunyai nilai logis yang dapat diterima, serta memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Permasalahan kedua adalah bagaimana mengukur pola hubungan atau besarnya nilai pengaruh antara konstruk laten baik secara parsial maupun simultan/serempak; bagaimana mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten. Teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda (regresi) yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan (analisis faktor) dari psikologi dan sosiologi. (Hair *et al.*, 1995). Yamin dan Kurniawan (2009) menjelaskan alasan yang mendasari digunakannya SEM adalah:

- a. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antara variabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk laten eksogen dan endogen).

- b. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (*manifest variable* atau variabel indikator).
- c. SEM mempunyai kemampuan mengukur besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara konstruk laten (efek dekomposisi).

Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan SEM menurut Hair *et al.* (1995) diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Konstruk Laten

Pengertian konstruk adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstruk merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu amatan yang diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya.

#### 2) Variabel Manifest

Pengertian variabel manifest adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya, kuesioner) maupun observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, Konstruk laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel manifest. Dalam format kuesioner, variabel manifest tersebut

merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

### 3) Variabel Eksogen, Variabel Endogen, dan Variabel Error

Variabel eksogen adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal yang menuju kearahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Variabel endogen adalah efek dari variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju kearahnya. Variabel error didefinisikan sebagai kumpulan variabel-variabel eksogen lainnya yang tidak dimasukkan dalam sistem penelitian yang dimungkinkan masih mempengaruhi variabel endogen.

### 4) Diagram Jalur

Diagram jalur adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel. Pembangunan diagram jalur dimaksudkan untuk memvisualisasikan keseluruhan alur hubungan antara variabel.

### 5) Koefisien Jalur

Koefisien jalur adalah suatu koefisien regresi terstandarisasi (beta) yang menunjukkan parameter pengaruh dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam diagram jalur. Koefisien jalur disebut juga *standardized solution*. *Standardized solution* yang

menghubungkan antara konstruk laten dan variabel indikatornya adalah faktor *loading*.

#### 4. Efek Dekomposisi (Pengaruh Total dan Pengaruh Tak Langsung)

Efek dekomposisi terjadi berdasarkan pembentukan diagram jalur yang bisa dipertanggungjawabkan secara teori. Pengaruh antara konstruk laten dibagi berdasarkan kompleksitas hubungan variabel, yaitu:

##### 1) Pengaruh langsung (*direct effects*)

- a) Pengaruh langsung motivasi terhadap disiplin kerja

$$Y_1 = f(X_1)$$

$$Y_1 = a + b_1X_1 + e$$

- b) Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_1)$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + e$$

- c) Pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja

$$Y_1 = f(X_2)$$

$$Y_1 = a + b_1X_2 + e$$

- d) Pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_2)$$

$$Y_2 = a + b_1X_2 + e$$

- e) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja

$$Y_1 = f(X_3)$$

$$Y_1 = a + b_1X_3 + e$$

f) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$$Y_2 = f(X_3)$$

$$Y_2 = a + b_1X_3 + e$$

g) Pengaruh langsung disiplin terhadap kinerja karyawan

$$Y_1 = f(Y_2)$$

$$Y_1 = a + b_1Y_2 + e$$

2) Pengaruh tak langsung (*indirect effects*)

a) Pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

$$Y_2 = f(X_1Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1X_1 * b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

b) Pengaruh tidak langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

$$Y_2 = f(X_2Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1X_2 * b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

c) Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

$$Y_2 = f(X_3Y_1)$$

$$Y_2 = a * b_1X_3 * b_2Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 * Y_1 \longrightarrow Y_2$$

### 3) Pengaruh total (*total effects*)

- a) Pengaruh total motivasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

$$Y_2 = f(X_1 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_1 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_1 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- b) Pengaruh total pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

$$Y_2 = f(X_2 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_2 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_2 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

- c) Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

$$Y_2 = f(X_3 Y_1)$$

$$Y_2 = a + b_1 X_3 + b_2 Y_1 + e$$

$$Y_2 = X_3 \longrightarrow Y_1 + Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung, sedangkan pengaruh tak langsung adalah perkalian dari semua pengaruh langsung yang dilewati (variabel eksogen menuju variabel endogen/variabel endogen). Pada software Amos 22, pengaruh langsung diperoleh dari nilai output *completely standardized solution*, sedangkan efek dekomposisi diperoleh dari nilai output *standardized total and indirect effects*.

Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model; berikut penjabarannya:

### 1) Spesifikasi Model

Pada tahap ini, spesifikasi model yang dilakukan oleh peneliti meliputi:

- a. Mengungkapkan sebuah konsep permasalahan peneliti yang merupakan suatu pertanyaan atau dugaan hipotesis terhadap suatu masalah.
- b. Mendefinisikan variabel-variabel yang akan terlibat dalam penelitian dan mengkategorikannya sebagai variabel eksogen dan variabel endogen.
- c. Menentukan metode pengukuran untuk variabel tersebut, apakah bisa diukur secara langsung (*measurable variable*) atau membutuhkan variabel manifes (*manifest variabel* atau indikator-indikator yang mengukur konstruk laten).
- d. Mendefinisikan hubungan kausal struktural antara variabel (antara variabel eksogen dan variabel endogen), apakah hubungan strukturalnya *recursive* (searah,  $X \rightarrow Y$ ) atau *nonrecursive* (timbang balik,  $X \leftrightarrow Y$ ).
- e. Langkah optional, yaitu membuat diagram jalur hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya beserta indikator-indikatornya. Langkah ini dimaksudkan untuk memperoleh visualisasi hubungan antara variabel dan akan mempermudah dalam pembuatan program Amos.
- f. Identifikasi Model

Untuk mencapai identifikasi model dengan kriteria *over-identified model* (penyelesaian secara iterasi) pada program Amos 20 dilakukan



penentuan sebagai berikut: untuk konstruk laten yang hanya memiliki satu indikator pengukuran, maka koefisien faktor loading (*lamda*,  $\lambda$ ) ditetapkan 1 atau membuat *error variance* indikator pengukuran tersebut bernilai nol.  $\lambda$  untuk konstruk laten yang hanya memiliki beberapa indikator pengukuran (lebih besar dari 1 indikator), maka ditetapkan salah satu koefisien faktor loading (*lamda*,  $\lambda$ ) bernilai 1. Penetapan nilai *lamda* = 1 merupakan justifikasi dari peneliti tentang indikator yang dianggap paling mewakili konstruk laten tersebut. Indikator tersebut disebut juga sebagai *variable reference*. Jika tidak ada indikator yang diprioritaskan (ditetapkan), maka *variable reference* akan diestimasi didalam proses estimasi model.

## 2) Estimasi Model

Pada proses estimasi parameter, penentuan metode estimasi ditentukan oleh uji Normalitas data. Jika Normalitas data terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah metode *maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dari data pengamatan. Sedangkan, jika Normalitas data tidak terpenuhi, maka metode estimasi yang digunakan adalah *robust maximum likelihood* dengan menambahkan inputan berupa *covariance matrix* dan *asymptotic covariance matrix* dari data pengamatan (Joreskog dan Sorbom, 1996).

Penggunaan input *asymptotic covariance matrix* akan menghasilkan penambahan uji kecocokan model, yaitu *Satorra-Bentler Scaled Chi-Square* dan *Chi-square Corrected For Non-Normality*. Kedua *P-value* uji kecocokan model ini dikatakan *fit* jika *P-value* mempunyai nilai minimum adalah 0,05.

Yamin dan Kurniawan (2009) menambahkan proses yang sering terjadi pada proses estimasi, yaitu *offending estimates* (dugaan yang tidak wajar) seperti *error variance* yang bernilai negatif. Hal ini dapat diatasi dengan menetapkan nilai yang sangat kecil bagi *error variance* tersebut. Sebagai contoh, diberikan input sintaks program SIMPLIS ketika nilai varian dari konstruk bernilai *negative*.

### 3) Uji Kecocokan Model

Menurut Hair *et al.*, SEM tidak mempunyai uji statistik tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model. Sebagai gantinya, peneliti mengembangkan beberapa kombinasi ukuran kecocokan model yang menghasilkan tiga perspektif, yaitu ukuran kecocokan model keseluruhan, ukuran kecocokan model pengukuran, dan ukuran kecocokan model struktural. Langkah pertama adalah memeriksa kecocokan model keseluruhan.

## 5. Ukuran kecocokan mutlak (*absolute fit measures*)

Ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi:

### a. Uji Kecocokan *Chi-Square*

Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians hasil prediksi) dan *sample covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). Dalam prakteknya, *P-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05 agar H0 dapat diterima

yang menyatakan bahwa model adalah baik. Pengujian *Chi-square* sangat sensitif terhadap ukuran data. Yamin dan Kurniawan (2009) menganjurkan untuk ukuran sample yang besar (lebih dari 200), uji ini cenderung untuk menolak  $H_0$ . Namun sebaliknya untuk ukuran sampel yang kecil (kurang dari 100), uji ini cenderung untuk menerima  $H_0$ . Oleh karena itu, ukuran sampel data yang disarankan untuk diuji dalam uji *Chi-square* adalah sampel data berkisar antara 100 – 200.

**b. *Goodness-Of-Fit Index (GFI)***

Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0-1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.

**c. *Root Mean Square Error (RMSR)***

RMSR merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai  $RMSR < 0,05$  adalah *good fit*.

**d. *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)***

RMSEA merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai  $RMSEA < 0,08$  adalah *good fit*, sedangkan Nilai  $RMSEA < 0,05$  adalah *close fit*.

**e. *Expected Cross-Validation Index (ECVI)***

Ukuran ECVI merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu model apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya didasarkan pada perbandingan antarmodel. Semakin kecil nilai, semakin baik.

**f. *Non-Centrality Parameter (NCP)***

NCP dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang *Chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.

**6. Ukuran kecocokan *incremental (incremental/relative fit measures)***

Yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:

**a. *Adjusted Goodness-Of-Fit Index (AGFI)***

Ukuran AGFI merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang dibandingkan.  $AGFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > AGFI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**b. *Tucker-Lewis Index (TLI)***

Ukuran TLI disebut juga dengan *non-normed fit index (NNFI)*. Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antarmodel yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model.  $TLI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > TLI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**c. Normed Fit Index (NFI)**

Nilai NFI merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai NFI berkisar antara 0–1.  $NFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > NFI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**d. Incremental Fit Index (IFI)**

Nilai IFI berkisar antara 0 – 1.  $IFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > IFI > 0,9$  adalah *marginal fit*. *Comparative Fit Index (CFI)* Nilai CFI berkisar antara 0 – 1.  $CFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > CFI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**e. Relative Fit Index (RFI)**

Nilai RFI berkisar antara 0 – 1.  $RFI > 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 > RFI > 0,9$  adalah *marginal fit*.

**7. Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*),**

Yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:

**a. Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)**

Nilai PNFI yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. PNFI hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.

**b. Parsimonious Goodness-Of-Fit Index (PGFI)**

Nilai PGFI merupakan modifikasi dari GFI, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

**c. Akaike Information Criterion (AIC)**

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

**d. Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)**

Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimoni lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.

**e. Criteria N (CN)**

Estimasi ukuran sampel yang mencukupi untuk menghasilkan *adequate model fit* untuk *Chi-squared*. Nilai  $CN > 200$  menunjukkan bahwa sebuah model cukup mewakili sampel data. Setelah evaluasi terhadap kecocokan keseluruhan model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap masing-masing konstruk laten yang ada didalam model. Pemeriksaan terhadap konstruk laten dilakukan terkait dengan pengukuran konstruk laten oleh variabel manifes (indikator). Evaluasi ini didapatkan ukuran kecocokan pengukuran yang baik apabila:

- Nilai *t*-statistik muatan faktornya (*faktor loading*-nya) lebih besar dari 1,96 (*t*-tabel).
- *Standardized faktor loading (completely standardized solution LAMBDA)  $\lambda$  0,5* .

Setelah evaluasi terhadap kecocokan pengukuran model, langkah berikutnya adalah memeriksa kecocokan model struktural. Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hubungan antar variabel

yang sebelumnya dihipotesiskan. Evaluasi menghasilkan hasil yang baik apabila:

- Koefisien hubungan antar variabel tersebut signifikan secara statistik ( $t$ -statistik  $t$  1,96).
- Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati 1. Nilai  $R^2$  menjelaskan seberapa besar variabel eksogen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel endogen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. PROFIL PERUSAHAAN**

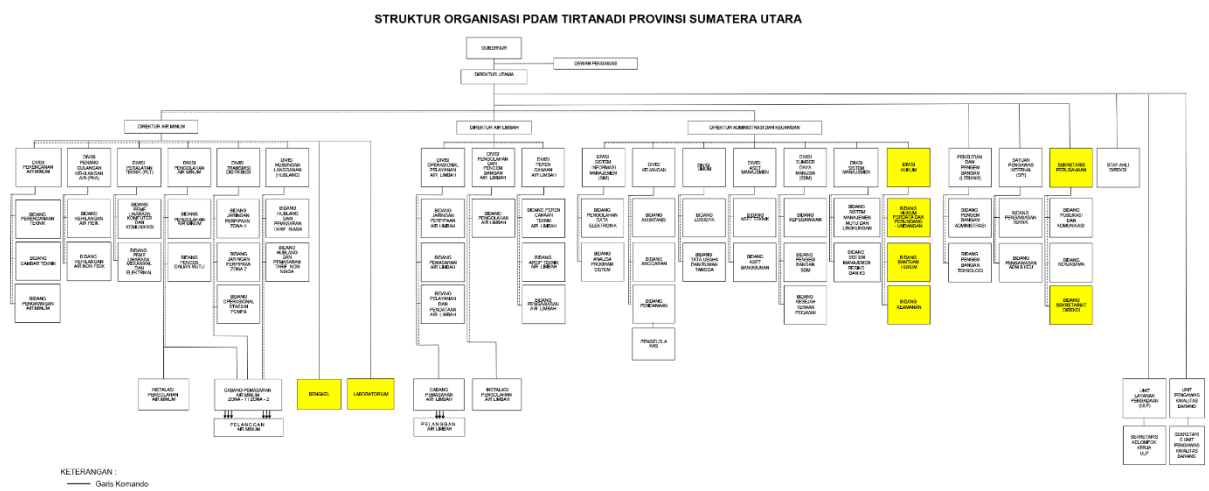
Pada tanggal 8 September 1905, pemerintah kolonial Belanda membangun sebuah perusahaan air bersih bernama NV Waterleiding Maatschappij Ajer Beresih yang berpusat di Amsterdam, Belanda. Setelah kemerdekaan Indonesia, perusahaan ini diserahkan kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara melalui Pemerintah Indonesia.

Berdasarkan Perda Sumatera Utara No.11 tahun 1979, status perusahaan diubah menjadi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Sejak tahun 1991 PDAM Tirtanadi ditunjuk sebagai operator sistem pengelolaan air limbah Kota Medan. Dalam rangka pengembangan cakupan pelayanan air minum bagi masyarakat Sumatera Utara, PDAM Tirtanadi melaksanakan kerja sama operasi dengan 9 (Sembilan) PDAM di beberapa Kabupaten di Sumatera Utara. Tujuan pokok dari PDAM Tirtanadi, seperti yang tertera pada Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara No.10, antara lain adalah untuk mengelola dan menyelenggarakan pelayanan air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan dan untuk mengembangkan perekonomian daerah, meningkatkan pendapatan daerah, serta meningkatkan kualitas lingkungan dengan memberikan pelayanan pengumpulan dan penyaluran air limbah melalui sistem perpipaan dalam rangka untuk mencapai kesejahteraan masyarakat pada umumnya. PDAM Tirtanadi memiliki visi dan misi sebagai berikut:



- Visi:
  - o Menjadi perusahaan pengelola air minum dan air limbah yang terdepan di Indonesia, sehat dan memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.
- Misi:
  - o Memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat yang memenuhi azas kualitas, kuantitas, dan kontinuitas serta keterjangkauan masyarakat dengan menerapkan *Good Corporate Governance* yang didukung oleh SDM yang berintegritasi, berkemampuan dan profesional.
  - o Menunjang peningkatan kualitas lingkungan dengan mengembangkan pelayanan air limbah.
  - o Memberikan kontribusi dalam peningkatan pendapatan asli daerah dan membantu mengembangkan daerah.

Berikut ini merupakan struktur organisasi PDAM Tirtanadi Sumatera Utara:



**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PDAM Tirtanadi Sumatera Utara**

Sumber: Website PDAM Tritanadi

## B. KARAKTERISTIK RESPONDEN

### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden yang ada dalam PDAM Tirtanadi berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
Pria	135	66.50
Wanita	68	33.50
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin di PDAM Tirtanadi dari 203 responden yang paling banyak adalah karyawan yang berjenis kelamin pria yang berjumlah 135 orang (66.50%).

### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden yang ada dalam PDAM Tirtanadi berdasarkan usia, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	(%)
<25	0	0
25-35	36	17.73
36-45	84	41.38
>45	83	40.89
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Hasil penelitian berdasarkan tingkat usia pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari jumlah responden yang diteliti sebanyak 203 responden usia karyawan di PDAM Tirtanadi yang dominan adalah usia 36-45, yaitu sebesar 41.38 %. Hal ini menunjukkan jumlah karyawan dengan usia tersebut masih produktif.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran umum responden yang ada dalam PDAM Tirtanadi berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	(%)
SLTA/SMK	77	37.93
D3	3	1.48
S1	115	56.65
S2	8	3.94
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas diketahui bahwa sebagian besar karyawan merupakan lulusan S1 yaitu sebanyak 115 orang (56.65%).

## C. TABULASI DAN JAWABAN RESPONDEN

### 1. Tabulasi Motivasi

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa “motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para pegawai agar mau bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan organisasi secara baik, untuk lebih jelasnya berikut pendapat Manullang (2015) yang menyatakan:

“Motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya”

Tabel 4.4  
Tabulasi Jawaban Responden Motivasi

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10
Sangat Setuju	66	63	65	70	64	47	66	30	63	69
%	32.5	31.0	32.0	34.5	31.5	23.2	32.5	14.8	31.0	34.0
Setuju	113	115	106	117	121	126	116	136	116	101
%	55.7	56.7	52.2	57.6	59.6	62.1	57.1	67.0	57.1	49.8
Netral	24	23	32	14	17	30	21	34	22	30
%	11.8	11.3	15.8	6.9	8.4	14.8	10.3	16.7	10.8	14.8
Tidak Setuju	0	2	0	2	1	0	0	3	2	3
%	0	1.0	0	1.0	0.5	0	0	1.5	1.0	1.5
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 4 (Atasan cukup terbuka dalam menampung saran dan masukan dari karyawan) sebanyak 70 responden atau 34,5%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 8 (Saya memiliki keinginan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi jika ada peluang dan kesempatan) sebanyak 136 responden atau 67,0%.

## 2. Tabulasi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Andrew E. Sikula dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:44), “Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non

manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Tabel 4.5  
Tabulasi Jawaban Responden Pelatihan dan Pengembangan

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10
Sangat Setuju	62	57	61	63	49	42	42	35	49	60
%	30.5	28.1	30.0	31.0	24.1	20.7	20.7	17.2	24.1	29.6
Setuju	119	109	109	107	132	112	122	138	124	104
%	58.6	53.7	53.7	52.7	65.0	55.2	60.1	68.0	61.1	51.2
Netral	22	36	33	32	22	47	38	29	28	38
%	10.8	17.7	16.3	15.8	10.8	23.2	18.7	14.3	13.8	18.7
Tidak Setuju	0	1	0	1	0	2	1	1	2	1
%	0	0.5	0	0.5	0	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 4 (Pelatihan diberikan sesuai divisi dan bidang pekerjaan) sebanyak 63 responden atau 31,0%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 8 (Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan) sebanyak 138 responden atau 68,0%.

### 3. Tabulasi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica, 2010:256), mengemukakan bahwa “Budaya Organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama,

merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.”

Tabel 4.6  
Tabulasi Jawaban Responden Budaya Organisasi

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10
Sangat Setuju	61	58	52	67	36	36	41	59	51	44
%	30.0	28.6	25.6	33.0	17.7	17.7	20.2	29.1	25.1	21.7
Setuju	113	101	120	103	119	118	103	110	100	131
%	55.7	49.8	59.1	50.7	58.6	58.1	50.7	54.2	49.3	64.5
Netral	28	35	30	31	39	45	56	30	45	26
%	13.8	17.2	14.8	15.3	19.2	22.2	27.6	14.8	22.2	12.8
Tidak Setuju	1	7	1	2	7	3	0	4	7	1
%	0.5	3.4	0.5	1.0	3.4	1.5	0	2.0	3.4	0.5
Sangat Tidak Setuju	0	2	0	0	2	1	3	0	0	1
%	0	1.0	0	0	1.0	0.5	1.5	0	0	0.5

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 4 (Jika terjadi hambatan ketika melakukan pekerjaan yang tingkat kesulitannya lebih tinggi, atasan selalu memberikan bantuan kepada saya) sebanyak 67 responden atau 33,0%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 10 (Saya bersemangat menantikan pekerjaan selanjutnya setelah menyelesaikan satu pekerjaan) sebanyak 131 responden atau 64,5%.

#### 4. Tabulasi Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam suatu organisasi. Malayu S.P. Hasibuan (2007:193) mendefinisikan disiplin adalah

kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

Tabel 4.7  
Tabulasi Jawaban Responden Disiplin Kerja

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10
Sangat Setuju	55	56	37	50	43	53	28	48	69	45
%	27.1	27.6	18.2	24.6	21.2	26.1	13.8	23.6	34.0	22.2
Setuju	134	110	116	105	113	105	129	98	92	118
%	66.0	54.2	57.1	51.7	55.7	51.7	63.5	48.3	45.3	58.1
Netral	13	31	49	39	42	41	39	52	41	39
%	6.4	15.3	24.1	19.2	20.7	20.2	19.2	25.6	20.2	19.2
Tidak Setuju	1	5	1	8	4	4	7	4	1	1
%	0.5	2.5	0.5	3.9	2.0	2.0	3.4	2.0	0.5	0.5
Sangat Tidak Setuju	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0
%	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 9 (Pegawai yang memiliki kedisiplinan yang buruk seharusnya diberi peringatan atau sanksi yang sesuai dari atasan) sebanyak 69 responden atau 34,0%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 1 (Saya selalu menaati peraturan yang diberikan oleh perusahaan) sebanyak 134 responden atau 66,0%.

## 5. Tabulasi Kinerja Pegawai

Menurut Mondy (2008), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal yaitu faktor yang

dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Tabel 4.8  
Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Pegawai

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10
Sangat Setuju	67	53	59	64	70	46	56	43	51	55
%	33.0	26.1	29.1	31.5	34.5	22.7	27.6	21.2	25.1	27.1
Setuju	116	118	115	112	114	114	118	139	106	102
%	57.1	58.1	56.7	55.2	56.2	56.2	58.1	68.5	52.2	50.2
Netral	18	28	28	25	18	37	29	20	42	40
%	8.9	13.8	13.8	12.3	8.9	18.2	14.3	9.9	20.7	19.7
Tidak Setuju	2	4	1	2	1	6	0	1	4	5
%	1.0	2.0	0.5	1.0	0.5	3.0	0	0.5	2.0	2.5
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui hasil sebagai berikut:

- a) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban sangat setuju yaitu pertanyaan nomor 5 (Saya selalu melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan) sebanyak 70 responden atau 34,5%.
- b) Pertanyaan yang paling tinggi mendapatkan jawaban setuju yaitu pertanyaan nomor 8 (Saya dansesama rekan kerja memiliki komunikasi yang baik) sebanyak 139 responden atau 68,5%.

## D. HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

### 1. Hasil Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Berkaitan dengan kuesioner dalam penelitian ini, maka uji validitas akan dilakukan dengan cara



melakukan korelasi bivariete antara masing – masing skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk. Hipotesis yang diajukan adalah:

H0: Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

H1: Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji signifikansi yang dilakukan dengan membandingkan **sig. (2 – tailed)t** dengan **level of test ( $\alpha$ )**. Terima H0 bila **sig. t  $\geq$   $\alpha$**  dan tolak H0 (terima H1) bila **sig. t  $<$   $\alpha$** . Dalam pengujian validitas ini akan digunakan **level of test ( $\alpha$ ) = 0,05** atau bila nilai validitas  $>0,3$  Sugiyono (2008) maka pernyataan dinyatakan valid. Berikut ini uji validitas untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### a. Motivasi

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Analisis Validitas Motivasi

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.438	0,3	Valid
Butir 2	.374	0,3	Valid
Butir 3	.430	0,3	Valid
Butir 4	.310	0,3	Valid
Butir 5	.408	0,3	Valid
Butir 6	.371	0,3	Valid
Butir 7	.324	0,3	Valid
Butir 8	.371	0,3	Valid
Butir 9	.368	0,3	Valid
Butir 10	.411	0,3	Valid

Sumber: Hasil perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.9 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk variabel motivasi seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

## b. Pelatihan dan Pengembangan

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.10

### Hasil Analisis Validitas Pelatihan dan Pengembangan

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.505	0,3	Valid
Butir 2	.304	0,3	Valid
Butir 3	.451	0,3	Valid
Butir 4	.352	0,3	Valid
Butir 5	.352	0,3	Valid
Butir 6	.386	0,3	Valid
Butir 7	.310	0,3	Valid
Butir 8	.409	0,3	Valid
Butir 9	.342	0,3	Valid
Butir 10	.420	0,3	Valid

Sumber: Hasil perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.10 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk variabel pelatihan dan pengembangan seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

## c. Budaya Organisasi

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.11

### Hasil Analisis Validitas Budaya Organisasi

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.463	0,3	Valid
Butir 2	.482	0,3	Valid
Butir 3	.308	0,3	Valid
Butir 4	.378	0,3	Valid
Butir 5	.424	0,3	Valid

Butir 6	.374	0,3	Valid
Butir 7	.319	0,3	Valid
Butir 8	.415	0,3	Valid
Butir 9	.495	0,3	Valid
Butir 10	.450	0,3	Valid

Sumber: Hasil perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.11 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk variabel budaya organisasi seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

#### d. Disiplin Kerja

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12

#### Hasil Analisis Validitas Disiplin Kerja

	Corrected Item-Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.590	0,3	Valid
Butir 2	.373	0,3	Valid
Butir 3	.327	0,3	Valid
Butir 4	.363	0,3	Valid
Butir 5	.317	0,3	Valid
Butir 6	.547	0,3	Valid
Butir 7	.422	0,3	Valid
Butir 8	.578	0,3	Valid
Butir 9	.378	0,3	Valid
Butir 10	.593	0,3	Valid

Sumber: Hasil perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.12 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk variabel disiplin kerja seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

### e. Kinerja Pegawai

Hasil analisis item SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.13  
Hasil Analisis Validitas Kinerja Pegawai

	Corrected Item- Total Correlation	Standar	Keterangan
Butir 1	.557	0,3	Valid
Butir 2	.360	0,3	Valid
Butir 3	.483	0,3	Valid
Butir 4	.394	0,3	Valid
Butir 5	.316	0,3	Valid
Butir 6	.349	0,3	Valid
Butir 7	.322	0,3	Valid
Butir 8	.368	0,3	Valid
Butir 9	.315	0,3	Valid
Butir 10	.386	0,3	Valid

Sumber: Hasil perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.13 di atas diketahui nilai validitas pertanyaan untuk variabel kinerja pegawai seluruhnya sudah valid karena nilai validitas seluruhnya lebih besar dari 0,3.

## 2. Hasil Uji Reabilitas

Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berkaitan dengan kuisioner dalam penelitian ini, maka uji reabilitas akan dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Statistik uji yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu

variabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 Gozalli (2015). Berikut uji reabilitas untuk masing – masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### a. Motivasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.14

#### Hasil Analisis Reabilitas Motivasi

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.691	0,6	Reliabel
Butir 2	.702	0,6	Reliabel
Butir 3	.692	0,6	Reliabel
Butir 4	.711	0,6	Reliabel
Butir 5	.696	0,6	Reliabel
Butir 6	.702	0,6	Reliabel
Butir 7	.709	0,6	Reliabel
Butir 8	.702	0,6	Reliabel
Butir 9	.703	0,6	Reliabel
Butir 10	.695	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.14 di atas diketahui seluruh item pertanyaan untuk motivasi dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh *Cronbach Alpha* > 0,60.

#### b. Pelatihan dan Pengembangan

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.15

#### Hasil Analisis Reabilitas Pelatihan dan Pengembangan

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.682	0,6	Reliabel
Butir 2	.714	0,6	Reliabel
Butir 3	.689	0,6	Reliabel
Butir 4	.706	0,6	Reliabel
Butir 5	.706	0,6	Reliabel

Butir 6	.700	0,6	Reliabel
Butir 7	.712	0,6	Reliabel
Butir 8	.698	0,6	Reliabel
Butir 9	.707	0,6	Reliabel
Butir 10	.695	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.15 di atas diketahui seluruh item pertanyaan untuk pelatihan dan pengembangan dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh *Cronbach Alpha* >0,60.

### c. Budaya Organisasi

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.16

#### Hasil Analisis Reabilitas Budaya Organisasi

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.722	0,6	Reliabel
Butir 2	.717	0,6	Reliabel
Butir 3	.742	0,6	Reliabel
Butir 4	.733	0,6	Reliabel
Butir 5	.727	0,6	Reliabel
Butir 6	.734	0,6	Reliabel
Butir 7	.743	0,6	Reliabel
Butir 8	.728	0,6	Reliabel
Butir 9	.715	0,6	Reliabel
Butir 10	.724	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.16 di atas diketahui seluruh item pertanyaan untuk budaya organisasi dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh *Cronbach Alpha* >0,60.

#### d. Disiplin Kerja

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.17  
Hasil Analisis Reabilitas Disiplin Kerja

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.743	0,6	Reliabel
Butir 2	.766	0,6	Reliabel
Butir 3	.771	0,6	Reliabel
Butir 4	.769	0,6	Reliabel
Butir 5	.773	0,6	Reliabel
Butir 6	.743	0,6	Reliabel
Butir 7	.760	0,6	Reliabel
Butir 8	.738	0,6	Reliabel
Butir 9	.766	0,6	Reliabel
Butir 10	.739	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.17 di atas diketahui seluruh item pertanyaan untuk disiplin kerja dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh *Cronbach Alpha* >0,60.

#### e. Kinerja Pegawai

Hasil analisis item dari SPSS (lampiran) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.18  
Hasil Analisis Reabilitas Kinerja Pegawai

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Standar	Keterangan
Butir 1	.674	0,6	Reliabel
Butir 2	.705	0,6	Reliabel
Butir 3	.686	0,6	Reliabel
Butir 4	.700	0,6	Reliabel
Butir 5	.712	0,6	Reliabel
Butir 6	.708	0,6	Reliabel
Butir 7	.711	0,6	Reliabel
Butir 8	.704	0,6	Reliabel

Butir 9	.714	0,6	Reliabel
Butir 10	.702	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS (2020)

Dari Tabel 4.18 di atas diketahui seluruh item pertanyaan untuk kinerja pegawai dinyatakan reliabel, dimana nilai seluruh *Cronbach Alpha* >0,60.

#### E. ANALISIS *STRUCTURAL EQUATION MODELING* (SEM)

Evaluasi terhadap ketetapan model pada dasarnya telah dilakukan ketika model diestimasi oleh IBM-AMOS (Versi 22). Evaluasi lengkap terhadap model ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemenuhan terhadap asumsi dalam *Struktural Equation Modeling (SEM)* seperti pada uraian berikut ini. Analisis data dengan SEM dipilih karena analisis statistik ini merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan (Hair *et al.*, 1998). Selain itu, metode analisis data dengan SEM memberi keunggulan dalam menaksir kesalahan pengukuran dan estimasi parameter. Dengan perkataan lain, analisis data dengan SEM mempertimbangkan kesalahan model pengukuran dan model persamaan struktural secara simultan.

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk mendekteksi kemungkinan data yang digunakan tidak sah digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengujian data meliputi pendeteksian terhadap adanya *nonresponse* bias, kemungkinan dilanggarnya asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dengan metode estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural, serta uji reliabilitas dan validitas data.



### **Model Bersifat Aditif**

Dalam penggunaan SEM, asumsi model harus bersifat aditif yang dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian. Kajian teoritis dan empiris membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotetik telah bersifat aditif dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif telah dipenuhi. Sehingga, diupayakan agar secara konseptual dan teoritis tidak terjadi hubungan yang bersifat multiplikatif antar variabel eksogen.

#### **a. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Normalitas Data Evaluasi Atas *Outliers***

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 22. Hasil analisis dapat dilihat dalam Lampiran tentang *assessment normality*. Acuan yang dirujuk untuk menyatakan asumsi normalitas data yaitu nilai pada kolom C.R (*critical ratio*).

Estimasi *maximum likelihood* dengan model persamaan struktural mensyaratkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi data. Asumsi-asumsi tersebut meliputi data yang digunakan memiliki distribusi normal, bebas dari data *outliers*, dan tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali 2005, 2008). Pengujian normalitas data dilakukan dengan memperhatikan nilai *skweness* dan kurtosis dari indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *critical ratio skewness* (C.R) dan kurtosis sebesar sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01. Suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R dari kurtosis tidak melampaui harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2005; 2008). Hasil pengujian ini ditunjukkan melalui *assesment of normality* dari *output* AMOS.

*Outlier* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul

dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al*, 1998). Analisis atas data *outlier* dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers*. Evaluasi terhadap *univariate outliers* dilakukan dengan terlebih dahulu mengkonversi nilai data menjadi *standard score* atau *z-score* yaitu data yang memiliki rata-rata sama dengan nol dan standar deviasi sama dengan satu. Evaluasi keberadaan *univariate outlier* ditunjukkan oleh besaran *z score* rentang  $\pm 3$  sampai dengan  $\pm 4$  (Hair, *et al.*, 1998).

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi-square pada derajat kebebasan yaitu jumlah variabel indikator penelitian pada tingkat signifikansi  $p < 0,001$  (Ghozali, 2005). Jika observasi memiliki nilai *mahalanobis distance*  $>$  chi-square, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Pendeteksian terhadap multikolineritas dilihat melalui nilai determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolineritas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 dalam Ghozali, 2005).

Tabel 4.19

Normalitas Data Nilai *critical ratio*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Kp5	5,000	10,000	-,132	-,766	-,628	-1,825
Kp4	6,000	10,000	-,064	-,370	-,331	-,964
Bo5	4,000	10,000	-,398	-2,317	,292	,849
Bo4	2,000	10,000	-,831	-4,835	2,507	7,291
Pp5	5,000	10,000	-,320	-1,860	-,398	-1,158
Pp4	6,000	10,000	,068	,393	-,409	-1,190
Kp3	6,000	10,000	-,119	-,694	-,663	-1,928
Kp2	5,000	10,000	,066	,382	-,699	-2,032
Kp1	5,000	10,000	-,282	-1,640	-,078	-,226
Dk2	14,000	25,000	,076	,444	-,305	-,888
Dk1	14,000	25,000	-,001	-,003	-,566	-1,647

Bo1	4,000	10,000	-,473	-2,753	,273	,794
Bo2	2,000	10,000	-,903	-5,250	2,967	8,630
Bo3	5,000	10,000	-,246	-1,428	,409	1,189
Pp1	5,000	10,000	-,117	-,680	-,533	-1,550
Pp2	6,000	10,000	-,053	-,309	-,759	-2,207
Pp3	6,000	10,000	-,038	-,220	-,575	-1,671
M1	12,000	20,000	-,210	-1,221	-,176	-,513
M2	9,000	15,000	-,235	-1,367	-,736	-2,142
M3	8,000	15,000	-,369	-2,144	,186	,542
Multivariate					30,518	7,329

Sumber: Output AMOS

Kriteria yang digunakan adalah jika skor yang terdapat dalam kolom C.R lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari minus 2.58 (-2.58) maka terbukti bahwa distribusi data normal. Penelitian ini secara total menggunakan 203 data observasi, sehingga dengan demikian dapat dikatakan asumsi normalitas dapat dipenuhi.

Tabel 4.20

Normalitas Data Nilai *Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
23	70,660	,000	,000
22	53,920	,000	,000
119	42,254	,003	,016
41	41,365	,003	,005
171	41,309	,003	,001
5	39,019	,007	,003
26	36,122	,015	,033
153	34,174	,025	,138
96	33,424	,030	,165
140	32,116	,042	,351
115	31,554	,048	,392
194	31,279	,052	,357
100	31,119	,054	,296
169	31,036	,055	,224
164	30,048	,069	,432
190	29,425	,080	,556
40	29,388	,080	,467
120	28,897	,090	,558
34	28,897	,090	,461
148	28,839	,091	,389
111	28,646	,095	,374
36	28,602	,096	,306
166	27,735	,116	,577
8	27,684	,117	,512
56	27,510	,122	,503

125	27,299	,127	,514
105	27,188	,130	,482
43	26,841	,140	,561
172	26,797	,141	,501
182	26,773	,142	,433
73	26,616	,146	,430
109	26,558	,148	,381
75	26,456	,151	,356
160	26,188	,160	,410
37	26,123	,162	,369
83	26,011	,165	,352
192	25,945	,168	,316
121	25,777	,173	,327
104	25,641	,178	,326
168	25,596	,180	,284
76	25,511	,183	,262
42	25,401	,187	,253
47	24,879	,206	,448
187	24,779	,210	,434
50	24,730	,212	,394
180	24,706	,213	,343
2	24,659	,215	,306
137	24,579	,218	,287
181	24,439	,224	,298
150	24,378	,226	,272
184	24,348	,228	,233
127	23,622	,259	,567
54	23,389	,270	,640
101	23,356	,272	,598
200	23,332	,273	,550
79	23,241	,277	,542
87	23,172	,280	,522
163	23,137	,282	,481
103	23,109	,283	,437
99	22,713	,303	,619
174	22,391	,320	,744
25	22,331	,323	,726
48	22,243	,327	,722
93	22,108	,335	,744
167	21,965	,342	,769
138	21,958	,343	,726
1	21,916	,345	,698
14	21,784	,352	,721
15	21,777	,353	,674
10	21,709	,357	,661
128	21,585	,363	,682
12	21,569	,364	,638
135	21,477	,370	,641
156	21,403	,374	,633
191	21,336	,378	,620

92	21,264	,382	,611
139	21,067	,393	,682
179	20,992	,398	,676
68	20,923	,402	,667
91	20,909	,403	,623
70	20,761	,411	,664
173	20,715	,414	,641
97	20,436	,431	,760
141	20,376	,435	,748
88	20,125	,450	,834
176	20,111	,451	,803
183	20,110	,451	,762
108	20,082	,453	,733
126	20,000	,458	,735
158	19,961	,460	,711
77	19,940	,462	,675
177	19,929	,462	,630
193	19,778	,472	,678
143	19,777	,472	,627
136	19,631	,481	,672
133	19,539	,487	,682
123	19,468	,492	,678
116	19,465	,492	,628
198	19,423	,495	,604
81	19,349	,499	,603

Sumber: Output AMOS

Evaluasi atas *outliers* dimaksudkan untuk mengetahui sebaran data yang jauh dari titik normal (data pencilan). Semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (*centroid*), semakin ada kemungkinan data masuk dalam kategori *outliers*, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Untuk itu data pada tabel yang menunjukkan urutan besar *Mahalanobis Distance* harus tersusun dari urutan yang terbesar sampai terkecil. Kriteria yang digunakan sebuah data termasuk *outliers* adalah jika data mempunyai angka  $p_1$  (*probability1*) dan  $p_2$  (*probability2*) kurang dari 0.05 atau  $p_1, p_2 < 0,05$  (Santoso, 2007). Data hasil *outliner* ada pada lampiran. Berikut hasil pengujian normalitas data dengan *Univariate Summary Statistics*. Berdasarkan hasil normalitas data diketahui adanya data yang menunjukkan data yang normal. Dimana sebagian besar nilai P-Value baik untuk  $p_1$  maupun  $p_2$  Mahalanobis d-squared melebihi signifikan

0,05. Jika normalitas data sudah terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah indikator setiap variabel sebagai faktor yang layak untuk mewakili dalam analisis selanjutnya. Untuk mengetahuinya digunakan analisis CFA.

**b. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)***

CFA adalah bentuk khusus dari analisis faktor. CFA digunakan untuk menilai hubungan sejumlah variabel yang bersifat independen dengan yang lain. Analisis faktor merupakan teknik untuk mengkombinasikan pertanyaan atau variabel yang dapat menciptakan faktor baru serta mengkombinasikan sasaran untuk menciptakan kelompok baru seraca berturut-turut.

Ada dua jenis pengujian dalam tahap *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* yaitu *measurement model* dan *structural equation model (SEM)*. *CFA measurement model* diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Seperti halnya dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu pertama: menguji model konseptual. Jika hasil pengujian terhadap model konseptual ini kurang memuaskan maka dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Selanjutnya, jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh tahap ketiga dengan cara menghilangkan atau menghapus (*drop*) variabel yang memiliki nilai C.R (*Critical Ratio*) yang lebih kecil dari 1.96, karena variabel ini dipandang tidak berdimensi

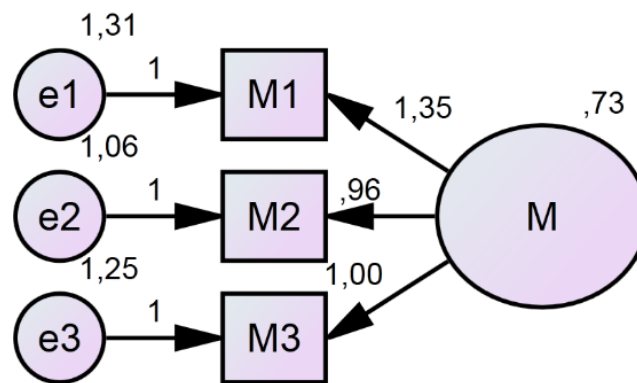
sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand, 2002:132). *Loading factor* atau *lamda value* ( $\lambda$ ) ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk dimensi atau variabel. Untuk menguji CFA dari setiap variabel terhadap model keseluruhan memuaskan atau tidak adalah berpedoman dengan kepada kriteria *goodness of fit*.

### 1) CFA Variabel Motivasi

Variabel motivasi memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu :

M1	=	Kebutuhan berprestasi
M2	=	Kebutuhan berafiliasi
M3	=	Kebutuhan berkuasa

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA:



Gambar 4.2

#### CFA Motivasi

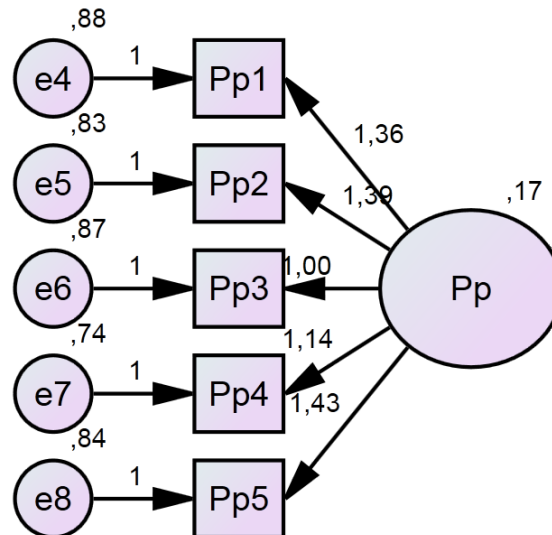
Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order motivasi memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

## 2) CFA Variabel Pelatihan dan Pengembangan

Variabel pelatihan dan pengembangan memiliki 5 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

Pp1	= Instruktur
Pp2	= Peserta
Pp3	= Materi
Pp4	= Metode
Pp5	= Tujuan

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA:



Gambar 4.3

### CFA Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk firs order pelaihan dan pengembangan memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.



### 3) CFA Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi memiliki 5 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu:

Bo1 = Inovasi dan pengambilan resiko

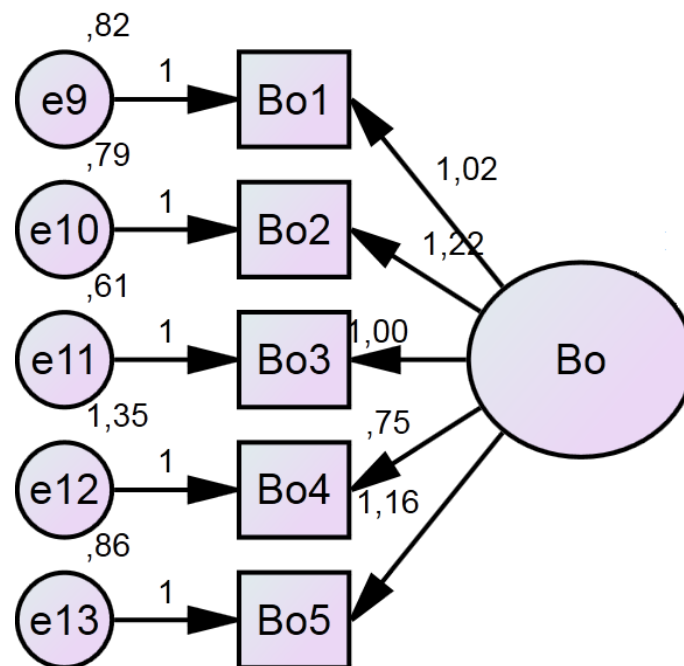
Bo2 = Perhatian ke hal yang rinci

Bo3 = Orientasi

Bo4 = Keagresifan

Bo5 = Kemantapan

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA:



Gambar 4.4

CFA Budaya Organisasi

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk firs order budaya organisasi memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

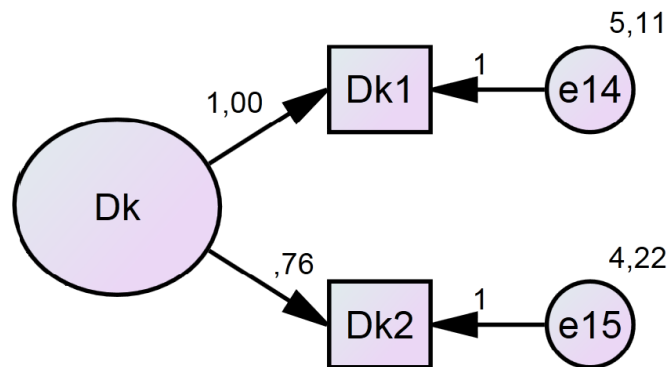
#### 4) CFA Variabel Disiplin Kerja

Variabel disiplin kerja memiliki 2 (dua) indikator yang akan diuji, yaitu :

Dk1 = Tujuan dan kemampuan

Dk2 = Teladan pimpinan

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA:



Gambar 4.5

CFA Disiplin Kerja

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order disiplin kerja memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

#### 5) CFA Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai memiliki 5 (lima) indikator yang akan diuji, yaitu :

Kp1 = Kualitas kerja

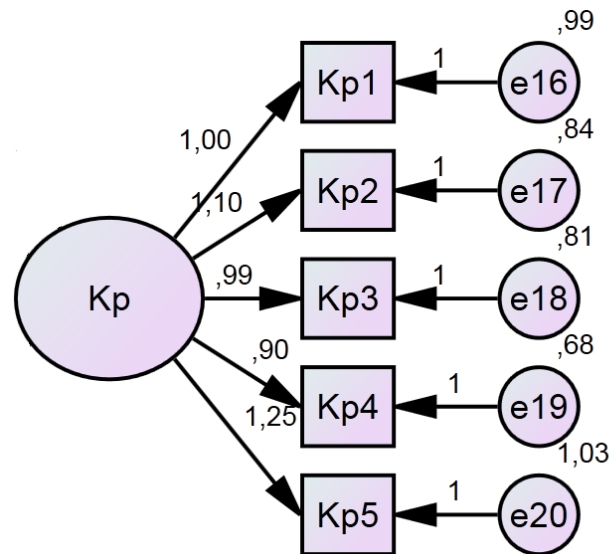
Kp2 = Kuantitas kerja

Kp3 = Tanggung jawab

Kp4 = Kerja sama

Kp5 = Inisiatif

Berikut hasil gambar uji AMOS 22 dengan analisis CFA:



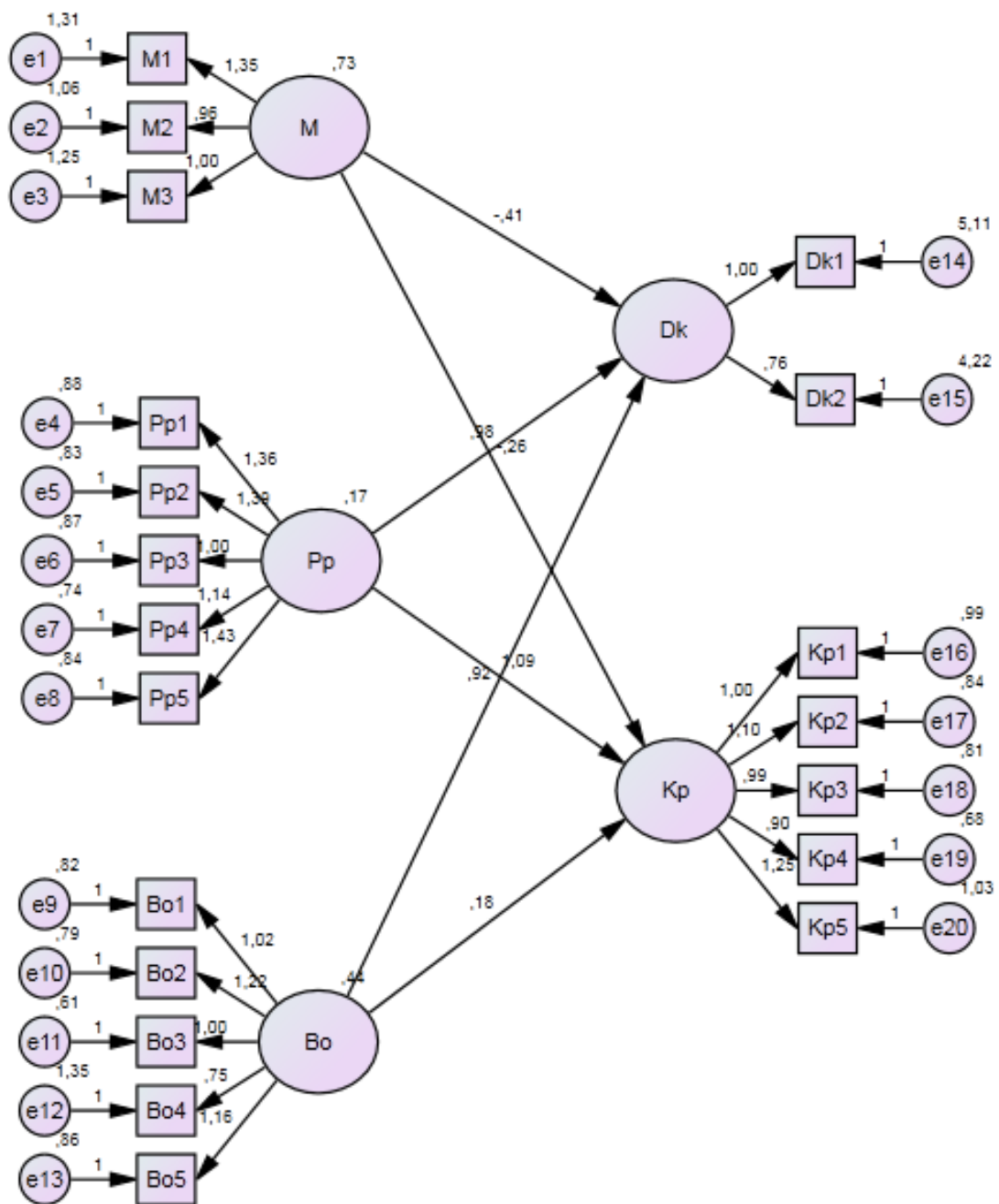
Gambar 4.6

CFA Kinerja Karyawan

Berdasarkan output AMOS diketahui bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk first order kinerja karyawan memiliki nilai *loading factor* signifikan, dimana seluruh nilai *loading factor* melebihi angka 0,5. Jika seluruh indikator pembentuk konstruk sudah signifikan maka dapat digunakan dalam mewakili analisis data.

### c. Pengujian Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji baik tingkat goodness of fit dari model penelitian. Ukuran GFI pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai GFI berkisar antara 0-1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai GFI yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai GFI mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9. Berikut hasil analisa AMOS:



Gambar 4.7

Kerangka Output Amos

Tabel 4.21

## Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<b>Min fit function of chi-square</b>	p>0,05	(P =0,000)	Moderat Fit
<b>Chisquare</b>	Carmines & Melver (1981) Df=168 = 129.69	434,993	Moderat Fit
<b>Non Centrality Parameter (NCP)</b>	Penyimpangan sample cov matrix dan fitted kecil<Chisquare	268,993	Fit
<b>Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)</b>	Browne dan Cudeck (1993) < 0,08	.090	Fit
<b>Model AIC</b>	Model AIC >Saturated AIC <Independence AIC	522,993>Saturated AIC (420,000) <Independence AIC (1065,857)	Fit
<b>Model CAIC</b>	Model CAIC <<Saturated CAIC <Independence CAIC	712,775 <Saturated CAIC (1325,773) <Independence CAIC (1152,121)	Fit
<b>Normed Fit Index (NFI)</b>	>0,90	0.576	Marginal Fit
<b>Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)</b>	0,60 – 0,90	0.503	Moderat Fit
<b>Parsimoni Comparative Fit Index (PCFI)</b>	0,60 – 0,90	0.593	Marginal Fit
<b>PRATIO</b>	0,60 – 0,90	0.874	Fit
<b>Comparative Fit Index (CFI)</b>	>0,90 (Bentler (2000))	0.678	Moderat Fit
<b>Incremental Fit Index (IFI)</b>	>0,90 Byrne (1998)	0.678	Marginal Fit
<b>Relative Fit Index (RFI)</b>	0 – 1	0.515	Fit
<b>Goodness of Fit Index (GFI)</b>	> 0,90	0.828	Moderat Fit
<b>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</b>	>0,90	0.783	MarginalFit
<b>Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)</b>	0 – 1,0	0.655	Fit

Sumber: Output Amos (2020)

Berdasarkan hasil Penilaian Model Fit diketahui bahwa seluruh analisis model memiliki syarat yang baik sebagai suatu model SEM. Untuk melihat hubungan antara

masing-masing variabel dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*) dari masing-masing variabel baik hubungan yang bersifat langsung (*direct*) maupun hubungan tidak langsung (*indirect*).

#### d. Uji Kesahian Konvergen dan Uji Kausalitas

Uji kesahian konvergen diperoleh dari data pengukuran model setiap variabel (*measurement model*), uji ini dilakukan untuk menentukan kesahian setiap indikator yang diestimasi, dengan mengukur dimensi dari konsep yang diuji dalam penelitian. Apabila indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali kesalahan (*standard error*), menunjukkan bahwa indikator secara sah telah mengukur apa yang seharusnya diukur pada model yang disajikan Wijaya (2010).

Tabel 4.22

Bobot *Critical Ratio*

	Estimate
Kp5	,287
Kp4	,236
Bo5	,405
Bo4	,155
Pp5	,288
Pp4	,229
Kp3	,242
Kp2	,276
Kp1	,211
Dk2	,081
Dk1	,114
Bo1	,355
Bo2	,453
Bo3	,417
Pp1	,259
Pp2	,281
Pp3	,162
M1	,502
M2	,385
M3	,367

Sumber: Output Amos (2020)

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Berdasarkan tabel 4.22 diketahui bahwa nilai nadir (*critical ratio*) untuk semua indikator yang ada lebih besar dari dua kali standar kesalahan (*standard error*) yang berarti bahwa semua butir pada penelitian ini sah terhadap setiap variabel penelitian. Berikut hasil pengujian kesahian konvergen.

Hasil uji *loading factor* diketahui bahwa seluruh variabel melebihi *loading factor* sebesar 0,5 sehingga dapat diyakini seluruh variabel layak untuk dianalisa lebih lanjut.

Tabel 4.23

Hasil estimasi C.R (Critical Ratio) dan P-Value

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<b>Dk</b>	<---	M	-,415	,192	-2,164	,030	par_16
<b>Kp</b>	<---	M	-,261	,069	-3,789	***	par_17
<b>Dk</b>	<---	Pp	,977	,427	2,290	,022	par_18
<b>Kp</b>	<---	Pp	1,093	,275	3,973	***	par_19
<b>Dk</b>	<---	Bo	,919	,271	3,388	***	par_20
<b>Kp</b>	<---	Bo	,180	,069	2,609	,009	par_21

Sumber: Output AMOS (2020)

Uji kausalitas menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki hubungan kausalitas, kecuali antara motivasi dengan disiplin kerja, pelatihan dan pengembangan dengan disiplin kerja, serta budaya organisasi dengan kinerja pegawai yang tidak mempunyai hubungan kausalitas. Uji kausalitas probabilitas *critical ratio* yang memiliki tanda bintang tiga dapat disajikan pada penjelasan berikut:

1. Terjadi hubungan kausalitas antara motivasi dengan kinerja pegawai. Nilai *critical value* sebesar -3,789 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.
2. Terjadi hubungan kausalitas antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja pegawai. Nilai *critical value* sebesar 3,973 dua kali lebih besar dari

nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

3. Terjadi hubungan kausalitas antara budaya organisasi dengan disiplin kerja. Nilai *critical value* sebesar 3,388 dua kali lebih besar dari nilai standar error dan nilai probabilitas (p) yang memiliki tanda bintang yang berarti signifikan.

#### 4. Efek Langsung, Efek Tidak Langsung dan Efek Total

Besarnya pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung (*standardized direct effect*) maupun secara tidak langsung (*standardized indirect effect*) serta pengaruh total (*standardized total effect*) dapat diperlihatkan pada tabel berikut:

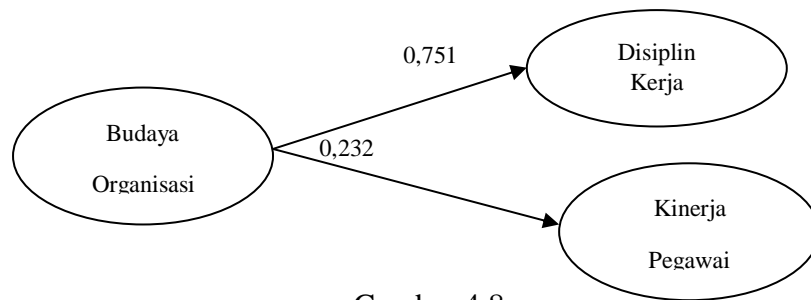
Tabel 4.24  
*Standardized Direct Effects*

	Bo	Pp	M	Kp	Dk
Kp	,232	,870	-,434	,000	,000
Dk	,751	,494	-,438	,000	,000
Kp5	,000	,000	,000	,536	,000
Kp4	,000	,000	,000	,486	,000
Bo5	,636	,000	,000	,000	,000
Bo4	,394	,000	,000	,000	,000
Pp5	,000	,536	,000	,000	,000
Pp4	,000	,479	,000	,000	,000
Kp3	,000	,000	,000	,492	,000
Kp2	,000	,000	,000	,525	,000
Kp1	,000	,000	,000	,459	,000
Dk2	,000	,000	,000	,000	,285
Dk1	,000	,000	,000	,000	,337
Bo1	,596	,000	,000	,000	,000
Bo2	,673	,000	,000	,000	,000
Bo3	,645	,000	,000	,000	,000
Pp1	,000	,509	,000	,000	,000
Pp2	,000	,530	,000	,000	,000
Pp3	,000	,402	,000	,000	,000
M1	,000	,000	,709	,000	,000
M2	,000	,000	,620	,000	,000
M3	,000	,000	,606	,000	,000

Sumber: Output AMOS (2020)



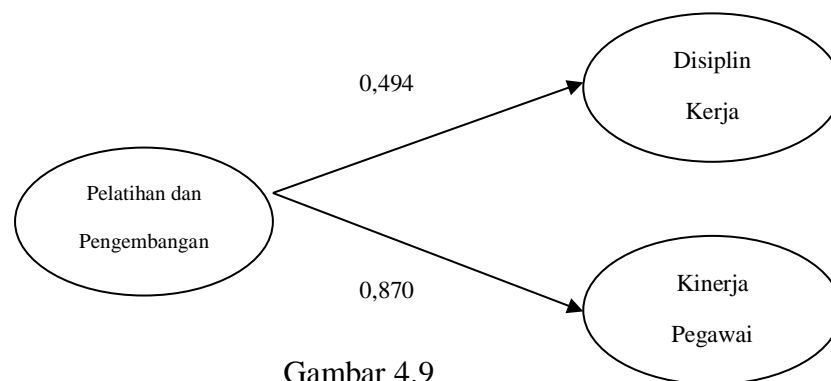
Hasil pengaruh langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 4.8

*Direct Effect* Budaya Organisasi

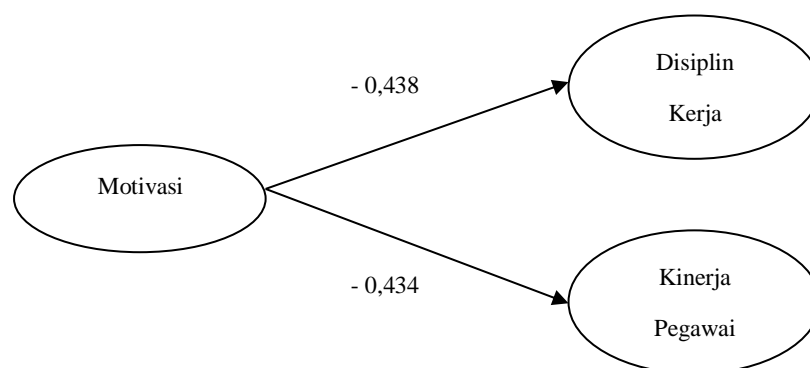
Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai.



Gambar 4.9

*Direct Effect* Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara langsung terhadap Disiplin kerja dan kinerja pegawai.



Gambar 4.10

*Direct Effect* Motivasi

Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap Disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Tabel 4.25  
*Standardized Indirect Effects*

	Bo	Pp	M	Kp	Dk
<b>Kp</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Dk</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Kp5</b>	,124	,467	-,233	,000	,000
<b>Kp4</b>	,113	,423	-,211	,000	,000
<b>Bo5</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Bo4</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Pp5</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Pp4</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Kp3</b>	,114	,428	-,214	,000	,000
<b>Kp2</b>	,122	,457	-,228	,000	,000
<b>Kp1</b>	,106	,399	-,199	,000	,000
<b>Dk2</b>	,214	,141	-,125	,000	,000
<b>Dk1</b>	,253	,167	-,147	,000	,000
<b>Bo1</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Bo2</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Bo3</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Pp1</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Pp2</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Pp3</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>M1</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>M2</b>	,000	,000	,000	,000	,000
<b>M3</b>	,000	,000	,000	,000	,000

Sumber: Output AMOS (2020)

Tidak ada pengaruh tidak langsung antara motivasi, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi, disiplin karyawan, dan kinerja pegawai.

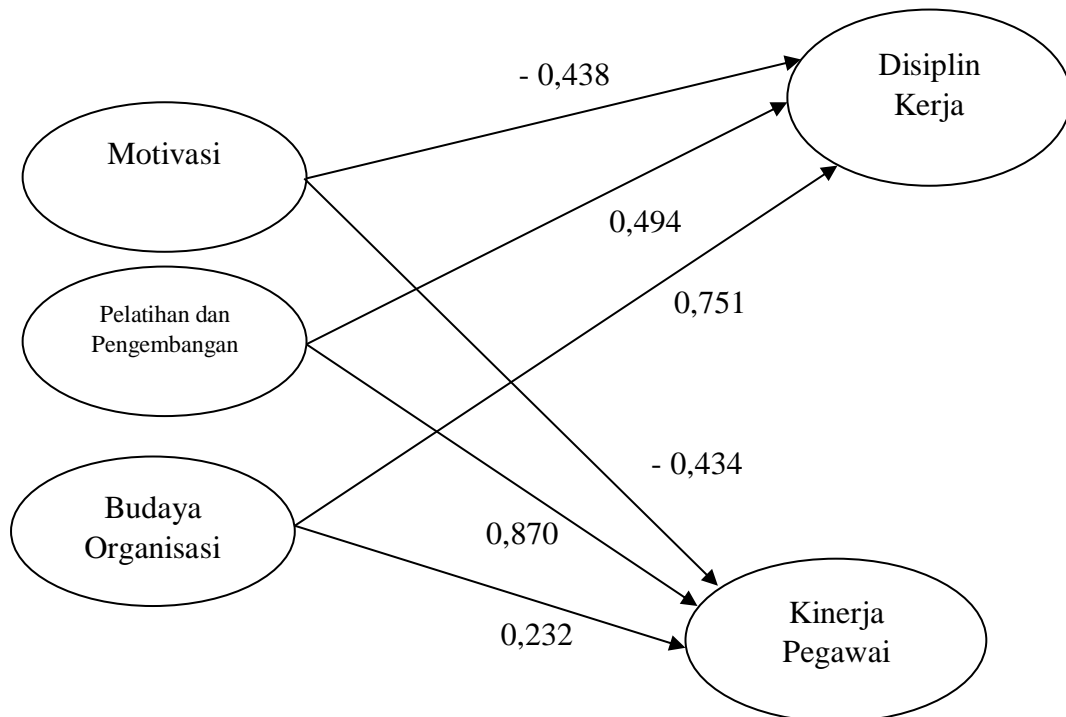
Tabel 4.26  
*Standardized Total Effects*

	Bo	Pp	M	Kp	Dk
<b>Kp</b>	,232	,870	-,434	,000	,000
<b>Dk</b>	,751	,494	-,438	,000	,000
<b>Kp5</b>	,124	,467	-,233	,536	,000
<b>Kp4</b>	,113	,423	-,211	,486	,000
<b>Bo5</b>	,636	,000	,000	,000	,000
<b>Bo4</b>	,394	,000	,000	,000	,000
<b>Pp5</b>	,000	,536	,000	,000	,000
<b>Pp4</b>	,000	,479	,000	,000	,000
<b>Kp3</b>	,114	,428	-,214	,492	,000
<b>Kp2</b>	,122	,457	-,228	,525	,000

<b>Kp1</b>	,106	,399	-,199	,459	,000
<b>Dk2</b>	,214	,141	-,125	,000	,285
<b>Dk1</b>	,253	,167	-,147	,000	,337
<b>Bo1</b>	,596	,000	,000	,000	,000
<b>Bo2</b>	,673	,000	,000	,000	,000
<b>Bo3</b>	,645	,000	,000	,000	,000
<b>Pp1</b>	,000	,509	,000	,000	,000
<b>Pp2</b>	,000	,530	,000	,000	,000
<b>Pp3</b>	,000	,402	,000	,000	,000
<b>M1</b>	,000	,000	,709	,000	,000
<b>M2</b>	,000	,000	,620	,000	,000
<b>M3</b>	,000	,000	,606	,000	,000

Sumber: Output AMOS (2020)

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 4.11

*Total Effect* Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan, serta Budaya Organisasi

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa, seluruh variabel ekogenous mempengaruhi endogenous secara total. Hasil pengaruh total menunjukkan bahwa yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap disiplin kerja adalah budaya

organisasi sebesar 0,751 sedangkan yang mempengaruhi terbesar secara total terhadap kinerja pegawai adalah pelatihan dan pengembangan sebesar 0,870.

#### e. Hipotesis

Untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (*probability*) atau dengan melihat signifikansi dari keterkaitan masing-masing variabel penelitian. Adapun kriterianya adalah jika  $P < 0.05$  maka hubungan antar variabel adalah signifikan dan dapat dianalisis lebih lanjut, dan sebaliknya. Oleh karenanya, dengan melihat angka probabilitas ( $p$ ) pada *output* dari keseluruhan jalur menunjukkan nilai yang signifikan pada level 5% atau nilai *standardize* harus lebih besar dari 1.96 ( $>1.96$ ). (Jika menggunakan nilai perbandingan nilai hitung dengan  $t$  tabel, berarti nilai  $t$  hitung di atas 1.96 atau  $>1.96$  atau  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel). AMOS 22 dapat ditetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis sebagai berikut:

Jika  $P > 0.05$  maka  $H_0$  diterima (tidak signifikan)

Jika  $P < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak (signifikan)

Hipotesis dalam penelitian ini terbagi ke dalam 6 (enam) pengujian, yaitu:

1. Motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PDAM Tirtanadi
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi
3. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PDAM Tirtanadi
4. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PDAM Tirtanadi

6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi

Tabel 4.27  
Hasil estimasi C.R (*Critical Ratio*) dan P-Value

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Dk	<---	M	-,415	,192	-2,164	,030	par_16
Kp	<---	M	-,261	,069	-3,789	***	par_17
Dk	<---	Pp	,977	,427	2,290	,022	par_18
Kp	<---	Pp	1,093	,275	3,973	***	par_19
Dk	<---	Bo	,919	,271	3,388	***	par_20
Kp	<---	Bo	,180	,069	2,609	,009	par_21
M3	<---	M	1,000				
M2	<---	M	,956	,165	5,807	***	par_1
M1	<---	M	1,347	,228	5,897	***	par_2
Pp3	<---	Pp	1,000				
Pp2	<---	Pp	1,394	,328	4,255	***	par_3
Pp1	<---	Pp	1,356	,325	4,179	***	par_4
Bo3	<---	Bo	1,000				
Bo2	<---	Bo	1,223	,178	6,886	***	par_5
Bo1	<---	Bo	1,017	,159	6,390	***	par_6
Dk1	<---	Dk	1,000				
Dk2	<---	Dk	,756	,263	2,872	,004	par_7
Kp1	<---	Kp	1,000				
Kp2	<---	Kp	1,101	,226	4,863	***	par_8
Kp3	<---	Kp	,987	,210	4,691	***	par_9
Pp4	<---	Pp	1,142	,281	4,064	***	par_10
Pp5	<---	Pp	1,425	,333	4,274	***	par_11
Bo4	<---	Bo	,754	,165	4,580	***	par_12
Bo5	<---	Bo	1,157	,173	6,675	***	par_13
Kp4	<---	Kp	,895	,192	4,659	***	par_14
Kp5	<---	Kp	1,254	,255	4,917	***	par_15

Sumber: Output Amos (2020)

Berdasarkan tabel di atas diketahui:

1. Terdapat pengaruh **signifikan** motivasi terhadap disiplin kerja PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas sebesar  $0,030 < 0,05$  sehingga diketahui motivasi mempengaruhi disiplin kerja secara signifikan.
2. Terdapat pengaruh **signifikan** motivasi terhadap kinerja pegawai pada pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.

3. Terdapat pengaruh **signifikan** pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas sebesar  $0,022 < 0,05$  sehingga diketahui pelatihan dan pengembangan mempengaruhi disiplin kerja pegawai secara signifikan.
4. Terdapat pengaruh **signifikan** pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
5. Terdapat pengaruh **signifikan** budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
6. Terdapat pengaruh **signifikan** budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas sebesar  $0,009 < 0,05$  sehingga diketahui budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

## **F. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja**

Hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** pada motivasi terhadap disiplin kerja pada pegawai PDAM Tirtanadi. Salah satu faktor untuk meningkatkan disiplin kerja adalah motivasi. Pada dasarnya suatu perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai yang mau dan mampu bekerja secara giat, tetapi bagaimana memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi yang tinggi dari setiap pegawai guna meningkatkan disiplin kerja. Sumber daya manusia merupakan faktor yang dominan dalam mencapai tujuan organisasi perlu mendapat perhatian secara khusus. Pemimpin unit kerja atau perusahaan memiliki kewajiban untuk selalu memotivasi agar meningkatkan disiplin kerjanya,

dengan demikian kerja sama dan saling memahami tugas dan fungsi dari setiap unit kerja dapat berjalan dengan baik.

## **2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** pada motivasi terhadap kinerja pegawai pada pegawai PDAM Tirtanadi. Manullang (2015) berpendapat bahwa Motivasi dapat memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Hal ini erat kaitannya dengan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keinginan kuat untuk bekerja dengan segala daya dan upayanya akan memiliki kinerja yang baik pula, karena dia akan mengusahakan untuk selalu memberikan hasil kerja yang optimal untuk perusahaan.

## **3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja**

Hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** pada pelatihan dan pengembangan terhadap Disiplin Kerja pada pegawai PDAM Tirtanadi. Berdasarkan hasil tersebut dapat diambil kesimpulan, jika pelatihan SDM meningkat maka disiplin kerja akan meningkat pula. Jika program pengembangan SDM meningkat maka perusahaan perlu meningkatkan *soft skill*, meningkatkan kerja sama tim, membantu untuk memecahkan masalah operasional, meningkatkan kemampuan untuk melihat masalah dari berbagai arah, meningkatkan karir maka disiplin kerja karyawan akan mengalami peningkatan. Dan disiplin kerja berdampak pada produktifitas karyawan (Chirasha, 2013). Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian Zulaini (2010), dan Tahir, et.al. (2014) membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM mampu meningkatkan disiplin kerja.

#### 4. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi. Berdasarkan hasil tersebut dapat diambil kesimpulan, jika pelatihan dan pengembangan SDM meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Berbagai penelitian menunjukkan dampak positif pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja (Berge, et.al., 2002; Sultana, et.al., 2012; Devi and 17 Shaik, 2012; Falola, et.al., 2014; Tahie, et.al., 2014; Asad and Mahfod, 2015; Atan & Mahmood, 2015). Dengan pelatihan dan pengembangan mempengaruhi perilaku dan keterampilan karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja. Cara paling efektif memotivasi dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan pelatihan dan pengembangan (Atan & Mahmood, 2015).

#### 5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja

Hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** budaya organisasi terhadap disiplin kerja PDAM Tirtanadi. Robbins menjelaskan disiplin kerja adalah suatu kepatuhan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan dan standar perusahaan (Franklin & Pagan, 2006). Sikap dan perilaku tersebut merupakan kebiasaan yang terbentuk dari nilai-nilai yang dihayati seseorang dari nilai-nilai organisasinya, maupun lingkungannya. Nilai-nilai yang dihayati seseorang yang berasal dari organisasinya disebut nilai-nilai budaya organisasi. Nilai budaya organisasi berperan dalam terbentuknya kedisiplinan karyawan, dimana nilai-nilai budaya organisasi akan mengarahkan seseorang dalam bersikap dan berperilaku disiplin.



## 6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* AMOS 22 membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang **signifikan** budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi. Budaya organisasi membantu karyawan memandang organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Ketika karyawan merasa bangga terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bernaung, maka mereka akan cenderung lebih mudah terdorong untuk menunjukkan performa kerja yang baik. Dorongan seseorang dapat berupa dari eksternal maupun internal. Berdasarkan hasil analisis melalui penelitian ini dapat ditunjukkan bahwa perilaku budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/stabilitas mampu mendukung perilaku dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiasi dan kreatifitas, dan rasa tanggung jawab.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

1. Motivasi memiliki pengaruh **signifikan** terhadap disiplin kerja PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas sebesar  $0,030 < 0,05$  sehingga diketahui motivasi mempengaruhi disiplin kerja secara signifikan.
2. Motivasi pengaruh **signifikan** terhadap kinerja pegawai pada pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
3. Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh **signifikan** terhadap disiplin kerja pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas sebesar  $0,022 < 0,05$  sehingga diketahui pelatihan dan pengembangan mempengaruhi disiplin kerja pegawai secara signifikan.
4. Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh **signifikan** terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
5. Budaya organisasi memiliki pengaruh **signifikan** terhadap disiplin kerja pada pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas memiliki bintang tiga.
6. Budaya organisasi memiliki pengaruh **signifikan** terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi, dimana nilai probabilitas sebesar  $0,009 < 0,05$  sehingga diketahui budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan, diketahui bahwa motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Berikut ini merupakan saran yang dapat saya berikan sehubungan dengan hasil penelitian yang diperoleh.

Dari hasil penelitian yang diperoleh, diketahui bahwa indikator yang memiliki pengaruh paling besar dalam menaikkan motivasi pegawai terdapat pada “Kebutuhan berprestasi” yang mencakup tantangan pekerjaan, tanggung jawab dan prestasi kerja, serta penghargaan. Sedangkan indikator yang memiliki pengaruh paling besar dalam menyukkseskan pelatihan dan pengembangan terdapat pada “Peserta”, dan indikator yang memiliki pengaruh paling besar dalam memperkuat budaya organisasi terdapat pada “Perhatian ke hal yang rinci”. Diharapkan pihak manajemen dapat lebih memusatkan perhatian pada aspek-aspek tersebut dalam rangka mengoptimalkan kedisiplinan dan kinerja pegawai guna membentuk sumber daya manusia yang terdepan agar tercapai visi perusahaan untuk menjadi perusahaan pengelola air limbah yang terdepan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Drs. H. Malayu, S.P. Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Fakhrian Harza Maulana. 2015. *Pengaruh Motivasi Interinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pada Bank BTN Kantor Cabang Malang*, jurnal administrasi bisnis vol 22 no 1
- Febrian Nurtaneo Akbar, *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya*, Jurnal ilmiah fakultas Feb Universitas Brawijaya Vol 1, No 2
- Gochhayat, J., Giri, V.N., Suar, D. 2017. *Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication*. 2.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2002
- Husein, Umar. 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta : Raja Grafindo Perkasa.
- Idris, M. 2018. *The Impact of Education and Training, Work Discipline, and Organizational Culture on Employee's Performance: The Study of Disaster Management and Fire Departement in Palembang Citym Indonesia*. 6.
- Imam Ghozali. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan penerbit Universitas Diponegoro Hanno, D.M. and G.R. Violette 1996. An Analysis of Moral and Social Influences on Tax Payer Behavior. *Behavioral Research in Accounting*, 8 (Supplement).
- Malayu, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilan. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia :Pengadaan, Pengembangan, Pengkopsasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Grasino.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Rafika Aditama.
- Moehersono. 2012. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE
- Mondy, R.W., & Noe, R. M. 2008. *Human Resource Management* .(9thed.). Massachusetts: Prentice.
- Nasution, Mulia. 2010. *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*. Djambatan, Jakarta

- Regina Aditya Reza. 2010, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi & Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara, *Thesis Undip*
- Rokhmaloka Habsoro Abdilah. 2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah), *Thesis Undip*
- Rusiadi *et al.* 2013. *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan*. Medan: USU Press
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S.S., Nasreen, S., Khanam, F. *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*.
- Tonggo, Yuberius. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Detasemen A. Pelopo Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara*, 105-106.

## **B. E-Journal**

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(1), 177-191.
- Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. *JUMANT*, 7(1), 77-84.
- Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant “Melayu” in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, 7(2), 102-120.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 148-155.

- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.
- Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hampanan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. *Int. J. Civ. Eng. Technol*, 9(10), 461-469.
- Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.
- Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. *JUMANT*, 9(1), 41-52.
- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E.,... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.
- Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.
- Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. *Jurnal Abdi Ilmu*, 11(1), 25-31.