



**PENGARUH DISIPLIN KERJA, PELATIHAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI  
SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi**

**Oleh :**

**NAMA : LASMIANI SARAGIH  
NPM : 1515310323**

**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCABUDI  
MEDAN  
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : LASMIANI SARAGIH  
NPM : 1515310323  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : STRATA 1  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH DISIPLIN KERJA,  
PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI  
SUMATERA UTARA

MEDAN, JUNI 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(NURAFRINA SIREGAR, SE., MSi)



(Dr. SURYA NITA, SH., M.Hum)

PEMBIMBING I

(NASHRUDIN SETIAWAN, SE., MM)

PEMBIMBING II

(ABDI SETIAWAN, SE., M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH  
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA : LASMIANI SARAGIH  
NPM : 1515310323  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : STRATA 1  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH DISIPLIN KERJA,  
PELATIHAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI  
PROVINSI SUMATERA UTARA

MEDAN, JUNI 2019



KETUA  
(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)

ANGGOTA II  
ABDI SETIAWAN, SE., M.Si

ANGGOTA I  
(NASHRUDIN SETIAWAN, S.E., M.M)

ANGGOTA III  
(Dr. KIKI FARIDA FARINE, SE., M.Si)

ANGGOTA IV  
(RIZAL AHMAD, SE., M.Si)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lasmiani Saragih  
NPM : 1515310323  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : JL. Panglima Denai Gg Ambai No 15 B Medan Amplas

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan  
Sehubung dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat di pergunakan seperlunya.

Medan, Mei 2019  
Penulis



**LASMIANI SARAGIH**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lasmiani Saragih  
NPM : 1515310323  
Fakultas/Program Studi : Sosial Sains/Manajemen  
Judul Skripsi : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABLE MODERATING PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA.

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Unpab untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Mei 2019  
Penulis

  
  
**LASMIANI SARAGIH**



Hal : Permohonan Meja Hijau

FM-BF

Medan, 29 Mei 2019  
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
 Fakultas SOSIAL SAINS  
 UNPAB Medan  
 Di -  
 Tempat



Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : LASMIANI SARAGIH  
 Tempat/Tgl. Lahir : Banuh Raya / 18 April 1996  
 Nama Orang Tua : NELSON SARAGIH  
 N. P. M : 1515310323  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Program Studi : Manajemen  
 No. HP : 081271616784  
 Alamat : Jl. Panglima Denai Gg Ambai No15 B Medan Amplas

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pe Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM tirtanadi provinsi sumatera utar Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya lulus ujian meja hijau.
- Telah tercap keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan tr sebanyak 1 lembar.
- Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk pengi dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatanga pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2,100,000</b>
5. UK Temen 8-12	Rp.	3.125.000
		<b>5.225.000</b>

29/5/19  
 (Signature)

Ukuran Toga : **M**



Hormat saya,  
 (Signature)  
 LASMIANI SARAGIH  
 1515310323

atatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.



## Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

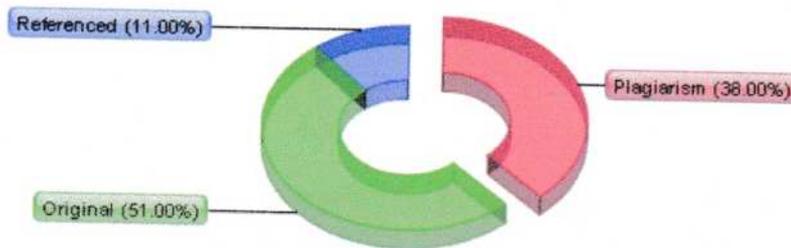
Analyzed document: 29/05/2019 09:54:16

# "LASMIANI SARAGIH\_1515310323\_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

% 24	wrds: 3379	<a href="https://id.123dok.com/document/qo5o797y-pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-...">https://id.123dok.com/document/qo5o797y-pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-...</a>
% 21	wrds: 2965	<a href="https://id.123dok.com/document/oz1llvq9-pengaruh-budaya-organisasi-kepemimpinan-dan-motiva...">https://id.123dok.com/document/oz1llvq9-pengaruh-budaya-organisasi-kepemimpinan-dan-motiva...</a>
% 20	wrds: 2771	<a href="https://id.123dok.com/document/6zkompypx-pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-komitmen-karya...">https://id.123dok.com/document/6zkompypx-pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-komitmen-karya...</a>

Show other Sources:]

Processed resources details:

295 - Ok / 54 - Failed

Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:



tirtanadi

Nomor : 284 / SDM / 2019  
Sifat :  
Lampiran :  
Hal : Izin Riset

Medan, 02 Mei 2019

Kepada Yth  
Dekan Fakultas Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi  
Di \_  
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 4698/17/FSSM/2019 tanggal 16 April 2019 perihal Izin Riset, dengan ini disampaikan bahwa permohonan dimaksud dapat kami penuhi.

Mahasiswa/i yang disetujui untuk melaksanakan Izin Riset adalah :

Nama / NPM : Lasmiani Saragih / 1515310323

Prodi : Manajemen

Judul : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Sebagai tindaklanjutnya yang bersangkutan dapat menghubungi Divisi SDM Bidang Pengembangan SDM PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, Jln. Sisingamangaraja XII No.1 Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

a.n Direktur Utama  
Direktur Administrasi & Keuangan  
Kepala Divisi Sumber Daya Manusia,



Zulham Ali Nasution

**MEMO**

Nomor : MO-288 / SDM / 02 / 2019

Dari : Kadiv. SDM  
Kepada : Kabid P.SDM  
Kabid Kepegawaian  
Prihal : Permohonan Izin Riset  
Lampiran : ----  
Tembusan : ----

Bersama ini kami sampaikan kepada Saudara sebagai berikut :

Mahasiswa/i Universitas Pembangunan Panca Budi Medan akan melaksanakan Izin Riset di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 06 Mei s/d 17 Mei 2019

Mahasiswa/i yang akan melaksanakan Izin Riset adalah :

Nama / NPM : Lasmiani Saragih / 1515310323  
Jurusan : Manajemen  
Judul : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami mintakan bantuan Saudara agar memberikan bimbingan sesuai dengan kebutuhannya.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya di ucapkan terima kasih.

Medan, 02 Mei 2019  
Kepala Divisi Sumber Daya Manusia



Zulham Ali Nasution



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

## FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN  
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
 PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
 PROGRAM STUDI ILMU HUKUM  
 PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)  
 (TERAKREDITASI)  
 (TERAKREDITASI)  
 (TERAKREDITASI)  
 (TERAKREDITASI)

### PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : LASMIANI SARAGIH  
 Tempat/Tgl. Lahir : Banuh Raya / 18 April 1996  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310323  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen SDM  
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 123 SKS, IPK 3.43  
 Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul SKRIPSI	Persetujuan
Pengaruh Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Langkat	<input type="checkbox"/>
Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediating Dilingkungan Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara	<input type="checkbox"/>
Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM tirtanadi provinsi sumatera utara	<input checked="" type="checkbox"/>

Judul yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda

( Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D. )

Medan, 30 Oktober 2018  
 Pemohon,  
  
 ( Lasmiani Saragih )

Nomor : .....  
 Tanggal : .....  
 Disahkan oleh:  
 Dekan  
  
 ( Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum. )  
 Tanggal : 02/10/18  
 Disetujui oleh:  
 Ka. Prodi Manajemen  
  
 ( NURAFRINA SIREGAR, SE., M.SI. )

Tanggal : 30 oktober 2018  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing I :  
  
 ( Nasyrudin Setiawan, SE, M.P. )  
 Tanggal : 30 oktober 2018  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing II :  
  
 ( Sri Wahyuni Hastiawan, S.E. )

No. Dokumen: FM-LPPM-08-01

Revisi: 02

Tgl. Eff: 20 Des 2015

# Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

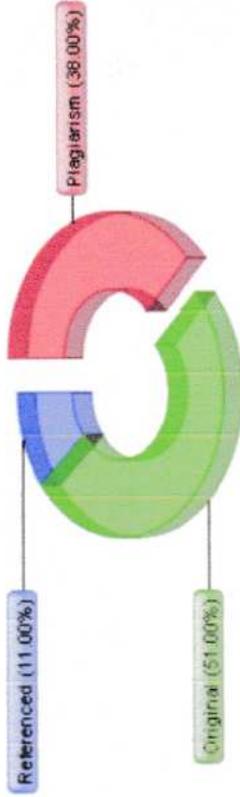
Analyzed document: 29/05/2019 09:54:16

## "LASMIANI SARAGIH\_1515310323\_MANAJEMEN.docx"

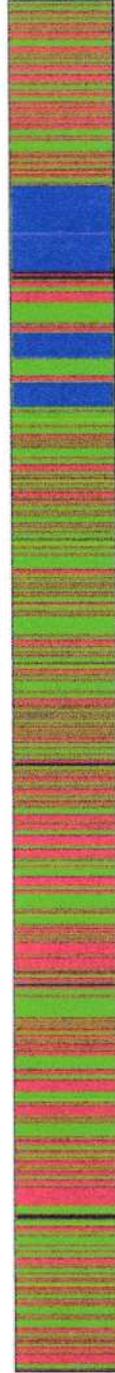
Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License4



Relation chart:



Distribution graph:



Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : NASHRUDIN Setiawan, SE., MM  
 Dosen Pembimbing II : Abdi Setiawan, SE., MSi  
 Nama Mahasiswa : LASMIANI SARAGIH  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310323  
 Tingkat Pendidikan : Strata - 1  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA DAERAH TANTANGAN PROVINSI SUMATERA UTARA.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
5/5/19	Bab I Identifikasi Masalah Tinjauan Masalah	Nf	diperbaiki
10/5/19	Bab II Definisi Operasional Bab III Pendahuluan Sampel	Nf	—
15/5/19	Bab IV & V Kesimpulan Saran	Nf	—
20/5/19	Revisi sidang ujian Dipinj I	Nf	

*Nashrudin Setiawan, SE., MM.*

Medan, 16 Mei 2019  
 Diketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : Nashruddin Setiawan, SE., MM  
 Dosen Pembimbing II : Abdi Setiawan, SE., M.A  
 Nama Mahasiswa : LASMIANI SARAGIH  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310323  
 Jenjang Pendidikan : Strata - 1  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH DISIPLIN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA DAERAH TITANDI, PROVINSI SUMATERA UTARA

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
3/5-2019	- Perbaiki kata Peymtr - Perbaiki Draft Di - Perbaiki penulisan shripsi sesuai dgn kaidah yg berlaku. - Hrus sesuai dgn EYD.	f f f f	
17/5-2019	- Perbaiki penulisan Margin	f	
20/5-2019	Ace Sidang Mjor Hijau.	f	

*[Handwritten Signature]*  
 PB. II  
 20/5 2019

Medan, 16 Mei 2019  
 Diketahui/Ditetujui oleh :  
 Dekan,



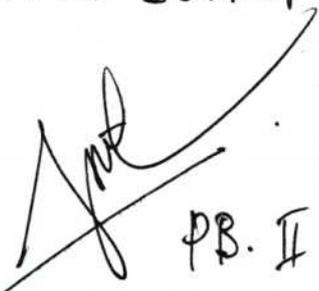
Dr. Surya Nifa, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : Nashrudin Ghawan, SE., M.M.  
 Dosen Pembimbing II : Abdi Ghawan, SE., M.A.  
 Nama Mahasiswa : LASMIANI SARAGIH  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310323  
 Jenjang Pendidikan :  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pembantu disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada PDAM firtanati Provinsi Sumatera Utara.

TANGGAL	PEBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
1/3-2019.	- Kata pengantar .	f.	
	- Penulisan huruf sesuai dgn kaidah yg berlaku .	f.	
9/3-2019.	- Perbaiki halaman	f.	
	- Perbaiki margin	f.	
12/3-2019.	ACC seminar proposal	f.	
	 PB. II 12/3-2019.		

Medan, 08 Februari 2019  
 Diketahui/Ditetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : Nashrudin Setiawan, SE., MM  
 Dosen Pembimbing II : SRI Widyuni Hasthuan, S.Pd., M.Hum  
 Nama Mahasiswa : LASMIANI SARAGIH  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310323  
 Jenjang Pendidikan :  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Pembaruh Disiplin kerja dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan Dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
28/12/18	Bab I Identifikasi Masalah Rumusan Masalah	<i>NS</i>	<i>disetujui</i>
30/12/18	Bab II Landasan Teori Kerangka konseptual	<i>NS</i>	<i>—</i>
10/1/19	Bab III Populasi & Sample Definisi Operasional	<i>NS</i>	<i>—</i>
21/2/19	all seminar proposal	<i>NS</i>	

Doping I

Nashrudin Setiawan, SE., MM.

Medan, 08 Februari 2019  
 Diketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

## ABSTRAK

### **Lasmiani Saragih (1515310323) Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Medan. Skripsi Universitas Pembangunan Panca Budi. 2019**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi memoderasi pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan. Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah pegawai tetap pada PDAM Tirtanadi Medan dengan sample berjumlah 75 orang. Penelitian dalam hal ini melakukan teknik pengambilan sample karena jumlah populasi dijadikan jumlah sample sehingga penelitian ini adalah penelitian sample. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket (Quesioner). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan pengujian asumsi klasik, regresi linier berganda, hipotesis, koefisien determinasi dan moderasi. Hasil pembahasan yang telah dilakukan bahwa ada pengaruh variabel X1 (disiplin kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) diperoleh  $t_{hitung} 2.287 > t_{tabel} 1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.025 < 0.05$ . Ada pengaruh variabel X2 (pelatihan) terhadap Y (kinerja karyawan) diperoleh  $t_{hitung} 10.026 > t_{tabel} 1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . Ada pengaruh negatif signifikan variabel X3 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) diperoleh  $t_{hitung} -2.006 > t_{tabel} -1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.049 < 0.05$ . Tidak ada pengaruh X3 (budaya organisasi) memoderasi X1 (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $0.009 < t_{tabel} 1.994$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.993 > 0.05$ . Tidak ada pengaruh X3 (budaya Organisasi) memoderasi X2 (Pelatihan) terhadap Y (kinerja karyawan) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $1.469 < t_{tabel} 1.994$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.146 > 0.05$ .

**Kata Kunci : Disiplin Kerja, Pelatihan, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi.**

## ABSTRACT

**Lasmiani Saragih (1515310323) The Effect of Work Discipline, Training and Organizational Culture on Employee Performance at PDAM Tirtanadi Medan. Thesis of Panca Budi Development University. 2019**

This study aims to determine the effect of work discipline on employee performance at PDAM Tirtanadi Medan. To determine the effect of training on employee performance at PDAM Tirtanadi Medan. To find out the influence of organizational culture on employee performance at PDAM Tirtanadi Medan. To find out the influence of organizational culture moderating work discipline on employee performance at PDAM Tirtanadi Medan. To find out the influence of organizational culture moderating training on employee performance at PDAM Tirtanadi Medan. In this study the object under study was permanent employees at PDAM Tirtanadi Medan with a sample of 75 people. The study in this case conducted a sampling technique because the total population was used as the number of samples so this study was a sample study. Data collection techniques in this study were using a questionnaire (Questionnaire). While the data analysis technique used is by testing classic assumptions, multiple linear regression, hypotheses, coefficient of determination and moderation. The results of discussions that have been carried out that there is an influence of variable X1 (work discipline) on variable Y (employee performance) is obtained  $t_{count} 2,287 > t_{table} 1,993$  and has a significant number of  $0.025 < 0.05$ . There is an influence of variable X2 (training) on Y (employee performance) obtained  $t_{count} 10,026 > t_{table} 1,993$  and has a significant number of  $0,000 < 0.05$ . There is a significant negative effect of variable X3 (organizational culture) on Y (employee performance) obtained by  $t -2.006 > t_{table} -1.993$  and has a significant number of  $0.049 < 0.05$ . There is no influence of X3 (organizational culture) moderating X1 (work discipline) to Y (employee performance) obtained by count of  $0.009 < t_{table} 1,994$  and has a significant number of  $0.993 > 0.05$ . There is no influence of X3 (Organizational culture) moderating X2 (Training) to Y (employee performance) obtained by  $t_{count} 1,469 < t_{table} 1,994$  and has a significant number of  $0.146 > 0.05$ .

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

# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB. 1 PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	8
E. Keaslian Penelitian .....	9
<b>BAB. II LANDASAN TEORI</b>	
A. Uraian Teori .....	10
1. Kinerja Karyawan .....	10
a. Kegiatan Operasional Perusahaan .....	10
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	11
c. Dimensi Kinerja Karyawan .....	14
d. Indikator Kinerja .....	14
2. Disiplin Kerja .....	16
a. Pengertian Disiplin .....	16
b. Macam-macam Disiplin .....	18
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja .....	19
d. Indikator-indikator Disiplin Kerja .....	21
3. Pelatihan .....	22
a. Pengertian Pelatihan .....	22
b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan .....	23
c. Metode Pelatihan .....	26
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan .....	27
e. Indikator Pelatihan .....	31
4. Budaya Organisasi .....	31
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	31
b. Karakteristik Budaya Organisasi .....	32
c. Jenis-jenis Budaya Organisasi .....	34
d. Fungsi Budaya Organisasi .....	34
e. Indikator Budaya Organisasi .....	35
B. Penelitian Terdahulu .....	36
C. Kerangka Konseptual .....	37
D. Hipotesis Penelitian .....	45
<b>BAB. III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	47
B. Defenisi Operasional .....	47
C. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	48

D. Populasi dan Sampel .....	51
E. Teknik Pengumpulan Data .....	52
F. Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen .....	53
G. Teknik Analisis Data .....	58
<b>BAB. IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi data penelitian.....	66
1. Karakteristik responden .....	66
2. Skor Data Angket.....	68
B. Pembahasan.....	75
1. Asumsi Klasik.....	75
2. Regresi Linier Berganda.....	78
3. Uji Hipotesis .....	80
4. Uji Secara Simultan (Uji F).....	84
5. Koefisien Determinasi .....	86
6. Moderasi .....	87
<b>BAB. V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	95
B. Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Pelaksanaan Pelatihan Tahun 2015 .....	5
Tabel 3.1 : Jadwal Rencana Kegiatan Penelitian .....	48
Tabel 3.6 : Jumlah SAMPEL .....	50
Tabel 3.7 : Skala Angket .....	53
Tabel 3.8 : Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	55
Tabel 3.9 : Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja.....	55
Tabel 3.10 : Hasil Uji Validitas Pelatihan.....	56
Tabel 3.11 : Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi .....	57
Tabel 3.12 : Uji Reabilitas Instrument Variabel .....	58
Tabel 4.1 : Karakteristik Respondek Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
Tabel 4.2 : Karakteristik Respondek Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.3 : Karakteristik Berdasarkan Pendidikan.....	68
Tabel 4.4 : Skor Variabel Disiplin Kerja .....	69
Tabel 4.5 : Skor Variabel Pelatihan .....	70
Tabel 4.6 : Skor Variabel Budaya Organisasi.....	72
Tabel 4.7 : Skor Variabel Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 4.8 : Hasil Uji Multikolonieritas .....	77
Tabel 4.9 : Koefisien Regresi Linier Berganda.....	79
Tabel 4.10 : Hasil Uji-t $X_1, X_2, Y$ .....	81
Tabel 4.11 : Hasil Uji-f $X_1, X_2, Y$ .....	82
Tabel 4.12 : Hasil Uji Koefisien Determinasi $X_1, X_2, Y$ .....	83
Tabel 4.13 : Hasil Uji-t $X_1, X_2, Z, Y$ .....	84
Tabel 4.14 : Hasil Uji-f $X_1, X_2, Z, Y$ .....	85
Tabel 4.15 : Hasil Koefisien Determinasi $X_1, X_2, Z, Y$ .....	86
Tabel 4.16 : Hasil Uji-t $X_1, X_2, Z, X_1 * Z, X_2 * Z, Y$ .....	87

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Pengaruh X1, Y .....	38
Gambar 2.2 : Pengaruh X2, Y .....	39
Gambar 2.3 : Pengaruh Z, Y .....	40
Gambar 2.4 : Pengaruh X1, Z, Y .....	42
Gambar 2.5 : Pengaruh X2, Z, Y .....	44
Gambar 2.6 : Kerangka Konseptual .....	45
Gambar 3.1 : Pengujian Hipotesis Uji-t .....	58
Gambar 3.2 : Kriteria Pengujian Hipotesis Uji-F .....	59
Gambar 4.1 : Normalitas .....	76
Gambar 4.2 : Heterodasitisitas .....	78
Gambar 4.3 : Hasil Kriteria Uji-f .....	86

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat dan karunianya kepada kita semua, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan proposal ini, yang berjudul “ PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA“ dengan baik. Proposal ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Proposal ini disusun dengan keadaan yang sebenarnya yang penulis peroleh dari tempat penelitian penulis lakukan. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih yang sebesar - besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE., MM. Selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, SH., M.Hum. Selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE., M.Si. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Nashrudin Setiawan, SE., MM , Selaku Dosen Pembimbing 1 penulis yang sudah banyak memberikan arahan, motivasi, serta kemudahan dalam proses penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Abdi Setiawan, SE., M. Si, Selaku Dosen Pembimbing II penulis yang sudah memberikan banyak masukan serta arahan yang lebih detail lagi sehingga proposal penulis ini bisa tersusun lebih baik dan benar.
6. Seluruh Staff Pengajar dan Pegawai Departemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
7. Seluruh Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang telah membantu penulis mengerjakan skripsi ini dan mengizinkan penulis untuk melakukan riset untuk tersusunnya proposal ini dengan baik.
8. Keluarga, Terutama Orang Tua tercinta yang tidak henti - hentinya memanjatkan doa dan dukungan yang luar biasa, kakak, teman - teman "UNPAB" yang telah memberikan dorongan berupa moral maupun material.
9. Teristimewa Orang Tersayang Michael Salmon Hasoloan Purba yang tiada henti hentinya mendukung, mensupport serta memberikan semangat yang luar biasa dan mampu memberikan motivasi yang baik.

Dalam penulisan proposal ini dikarenakan keterbatasan ilmu pengetahuan yang penulis miliki, penulis menyadari bahwa proposal ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu maka penulis dengan segala kerendahan hati mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak. Penulis menyerahkan segalanya hanya kepada TYE, semoga Tuhan senantiasa memberikan kasih dan karunianya. Amin

Medan, Januari 2019

Lasmiani Saragih

1515310323

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

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

Setiap perusahaan mempunyai tujuan tertentu, untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki secara efisien dan efektif. Demi kelangsungan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang baik dan berkualitas maupun kuantitasnya. Memanfaatkan sumber daya manusia tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang dapat mengatur kelangsungan organisasi.

Karyawan adalah aset utama perusahaan menjadi pelaku aktif dari setia kegiatan organisasi. Karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang berbeda-beda, yang dibawa kedalam perusahaan. Karyawan bukanlah mesin dan uang yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan perusahaan, melainkan aset berharga bagi perusahaan yang harus dipelihara dengan baik, oleh karena itu, perusahaan dan mampu bekerjasama untuk mewujudkan deskripsi kerja dan prestasi kerja dalam melakukan setiap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kerja karyawan.

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi

organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi Moehariono, (2012, hal 95). Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para kerja. Pemberi pekerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengemangan diri dan promosi pekerjaan Wilson Bangun, (2012, hal. 230). Perusahaan perlu menerapkan system manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Tidak jarang suatu perusahaan gagal dalam meningkatkan produktivitas karena tidak menerapkan system manajemen kinerja yang baik, yang berakibat pada rendanya kinerja karyawan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu di hubungkan dengan visi yang di emban suatu organisasi, serta mengetahui dampak pihak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Juliansyah, (2013, hal. 271) kinerjanya adalah catatan mengenai akibat - akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu berhubungan dengan tujuan organisasi.

Perusahaan Daerah Air Minum PDAM Tirtanadi adalah perusahaan milik pemerintah provinsi Sumatera utara yang khusus bergerak dibidang penyediaan air minum dan pendistribusian khusus daerah kota Medan dan sekitarnya. Salah satu cara perusahaan

mendapatkan karyawan - karyawan yang berkualitas yaitu dengan meningkatkan disiplin serta memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atas sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno, (2010, hal 86) disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktik dan segera, umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relative singkat Samsudin, (2006, hal 110).

Selain disiplin kerja dan pelatihan, budaya organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah sistem nilai - nilai yang diyakini semua anggota dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan Moeljono, (2005, hal 13). Dampak budaya korporat terhadap kinerja dapat dilihat beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti *Singapore airlines* yang menekankan pada perubahan

berkesinambungan, inovatif, dan menjadi yang terbaik. Menurut PT Qusi dalam Ismail nawawi (2013, hal.226), hubungan antara budaya dan kinerja sangatlah erat dalam mencapai tujuan organisasi. Karena itu kita perlu memahami makna dan karakteristik budaya organisasi. Kita perlu menyadari bahwa budaya organisasi sangatlah bermanfaat dan merupakan kunci untuk melakukan transformasi cultural. Pada hakikatnya perubahan organisasi merupakan transformasi cultural yang di harapkan memberikan dampak pada kinerja karyawan.

Masalah - masalah yang ditunjukkan di PDAM Tirtanadi adalah masih rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan dapat dilihat masih ada karyawan yang belum dapat melaksanakan tanggung jawab dan peraturan di perusahaan sebagai contoh masih ada karyawan yang datang terlambat ke kantor dan lebih cepat meninggalkan ruangan sebelum waktunya jam istirahat, kemudian di masalah lain yaitu di mana karyawan yang terlambat pun tidak langsung mengerjakan tugasnya dan melakukan di luar pekerjaan seperti mengobrol atau berbicara dengan karyawan lain.

Pelatihan yang spesifik yang diberikan kepada pegawai sangat minim, setiap divisi hanya 2 hingga 4 kali dalam setahun. Dengan durasi yang minim, beberapa pegawai akan kesulitan untuk menyerap dan menerapkan ilmu dari pelatihan tersebut mengingat kemampuan pegawai yang berbeda - beda. Adapun total pelatihan dari semua divisi yang di laksanakan pada tahun 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel I.1

No	Jenis Pelatihan	Bulan	Jumlah Peserta
1	Outbond Training	Februari	87
2	Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Agustus	90
3	Pelatihan Customer Service	September	57
4	Pelatihan SIG On-Line	Oktober	26
5	Pendidikan dan Pelatihan Manajemen valve dan straat pot	November	87
6	Pelatihan teknis pencatatan meter	Desember	202

Sumber : PDAM Tirtanadi Pusat

Permasalahan lain yang terjadi ialah fenomena yang terjadi secara umum perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang ada di Indonesia menganut budaya organisasi yang paternalistic dimana masyarakat Indonesia masih menganut budaya Timur dan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan milik daerah yang pemiliknya adalah kepala daerah Budaya Organisasi paternalistic yaitu budaya di Indonesia yang masih memiliki kecenderungan kuat dimana para manajer level menengah dan bawah masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan pikiran, gagasan dan ide - ide mereka meskipun para manager tersebut tahu bahwa hal ini lebih baik dari pada sekedar menuruti perintah atasan.

Disiplin kerja dan pelatihan, serta budaya organisasi penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada umumnya. Apabila kerja di jalankan dengan baik dan pelatihan kerja ditingkatkan, serta dengan penerapan budaya organisasi yang ada pada perusahaan, Diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PDAM.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis menjadikan karyawan Perusahaan Daerah AIR Minum (PDAM) sebagai subjek penelitian ini dan tertarik untuk meneliti serta mengkaji masalah tersebut dengan judul “**PENGARUH DISIPLIN KERJA, PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA.**”

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan pada PDAM Tirtanadi, dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang terjadi di perusahaan yaitu:

1. Kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang baik, terlihat dari karyawan yang tidak disiplin.
2. Disiplin karyawan terhadap jam masuk istirahat siang yang belum teratur dan tidak tepat waktu.
3. Masih adanya karyawan yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal di luar pekerjaan yang semestinya.
4. Program pelatihan yang diberikan oleh instansi kepada karyawan masih kurang stabil.

5. Masih menganut Budaya Timur yaitu kurang percaya diri untuk mengungkapkan pikiran, gagasan dan ide - ide mereka.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Ada banyak factor - faktor yang mempengaruhi kinerja tetapi peneliti hanya membatasi pada masalah disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah di atas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?
- b. Apakah ada pengaruh pelatihan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?
- c. Apakah ada pengaruh disiplin kerja dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?
- d. Apakah budaya organisasi moderating hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?

- e. Apakah budaya organisasi moderating hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan penelitian**

- a. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui apakah pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
- d. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi memoderating hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
- e. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi memoderating hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

##### **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat - manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan masukan dan ilmu pengetahuan bagi penulis dalam masalah disiplin kerja, pelatihan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.
- b. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dalam hal pengaruh disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.
- c. Sebagai referensi bagi peneliti lain dimasa yang akan datang.

#### **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari peneliti Intan Maizah Ela Yani, Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjung Pinang yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai PT. PLN (Persero) Area Tanjung Pinang. Sedangkan penelitian ini berjudul “ Pengaruh Disiplin kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada :

1. Variabel penelitian : penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel bebas yaitu Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi dan 1 variabel terikat yaitu Komitmen Organisasi Pegawai. Sedangkan penelitian ini menggunakan 2 variabel bebas yaitu Disiplin Kerja dan Pelatihan, 1 variabel Moderating Budaya Organisasi dan 1 variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*), untuk itu setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target / sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Prawirasentono dalam Edy Sutrisno, (2010, hal. 170), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral maupun etika.

Sedangkan Moehariono, (2012, hal. 95) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala, (2009, hal.548), kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan di kerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal. Kinerja dapat diketahui dan di ukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai criteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau sekelompok tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

#### **b. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dari dalam maupun dari luar perusahaan serta dari karyawan. Landasan utama dalam penyelenggaran kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilan paling tidak dipengaruhi oleh masala. Menurut

Kasmir , (2016, hal. 65-71), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya

3. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda.

4. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan.

5. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin yang mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

6. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

7. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 8. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

#### 9. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Menurut Moehariono, (2012, hal.96), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan

Menurut Kasmir, (2016, hal. 321) ada beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja diantaranya kemampuan dan motivasi. Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2013, hal. 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Faktor kemampuan
2. Faktor motivasi

Penjelasan dari factor - faktor mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata - rata (IQ 110-120) dengan pennisikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari - hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang di harapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi di artikan suatu sikap (atitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap kerjanya menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya, jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

**c. Dimensi Kinerja Karyawan**

Wirawan, (2013, hal. 733) mengelompokkan dimensi kerja menjadi 3 jenis hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

1. Hasil kerja yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk

barang dan jasa yang dapat di ukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya.

2. Perilaku kerja. Ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan perilaku kepribadian.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan yaitu sifat pribadi yang diperlukan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

**d. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja untuk setiap level organisasi, tergantung dari kompleksitas organisasi itu. Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat di kelompokkan kedalam enam kategori berikut ini, namun demikian, dapat mengembangkan kategori masing - masing sesuai dengan misinya, yaitu sebagai berikut Moehariono, (2012, hal. 117)

1. Efektif
2. Efisien
3. Kualitas
4. Ketepatan waktu
5. Produktivitas
6. Keselamatan

Menurut Wilson Bangun, (2012, hal. 234), suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu

mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang diuntut suatu pekerjaan tertentu.

a. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menurut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.

e. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja, dikemukakan oleh Lopes dalam Edy Sutrisno, (2010, hal. 180), yaitu :

- a. Kuantitas kerja.
- b. Kualitas kerja.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan.
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e. Keputusan yang diambil.
- f. Perencanaan kerja
- g. Daerah organisasi kerja.

## **2. Disiplin Kerja**

### **a. Pengertian Disiplin**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas - tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efisien dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik, untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhi.

Menurut Sutrisno, (2010, hal.86) disiplin adalah menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan

terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Keith dalam Mangkunegara, (2013, hal. 129) disiplin dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman - pedoman organisasi.

Sedangkan menurut Soegeng dalam Agustini, (2011, hal.70) disiplin sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai - nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

Dari defenisi di atas dapat dijelaskan bahwa disiplin adalah suatu sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan - peraturan yang ada di dalam perusahaan dan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman - pedoman yang tercipta dalam bentuk mealului proses dari serangkaian perilaku yang dilakukan oleh karyawan.

#### **b. Macam – Macam Dsiplin**

Menurut Mangkunegara, (2013, hal. 129) ada dua bentuk disiplin kerja yaitu : disiplin preventif, dan disiplin koreksi.

##### **1. Disiplin preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan - aturan yang telah digariskan perusahaan.

##### **2. Disiplin korektif**

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk

tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Menurut Agustini, (2011, hal. 74) terdapat tiga jenis disiplin di dalam perusahaan yaitu :

1. Disiplin preventif, yaitu disiplin yang bertujuan mencegah karyawan berperilaku yang tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreatifitas serta partisipasi sumber daya manusia.
2. Disiplin korektif, yaitu disiplin yang bertujuan agar karyawan tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada karyawan yang nyata - nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan - ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Tindakan sanksi korektif seyogya nya dilakukan secara bertahap, mulai dari yang ringan hingga yang paling berat. Sayles dan Strauss menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu :
  - a. Peringatan lisan (*oral warning*)
  - b. Peringatan tulisan (*written warning*)

c. Disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*)

d. Pemecatan (*discharge*)

3. Disiplin progresif, yaitu disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius di laksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan memberikan hukuman - hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran - pelanggaran yang berulang.

**c. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja**

Anggaran bahwa pemimpin memiliki pengaruh yang besar dalam memberikan efek positif pada kedisiplinan kerja karyawan. Maka dengan demikian, untuk mendapatkan disiplin kerja karyawan yang baik, pimpinan harus dapat menunjukkan tingkat kedisiplinan yang baik. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Singodimedjo dalam Sutrisno, (2010, hal. 89) bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi pada dasarnya dapat menjadi alasan seseorang untuk bekerja. Hal ini disebabkan kompensasi sendiri merupakan bekal untuk memenuhi kelangsungan hidup.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Hal

ini disebabkan karena pimpinan adalah sebagai acuan atau contoh bagi para karyawan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan  
Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan sebagai pegangan. Dimana setiap kedisiplinan, perusahaan tidak cukup hanya menginformasikan peraturan tersebut secara lisan, namun harus dengan tulisan juga.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan  
Dimana ketika karyawan melakukan tindak indisipliner maka kewajiban dari pemimpin yang harus mengambil tindakan tegas dalam memberikan sanksi bagi karyawan tersebut.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan  
Dimana perusahaan perlu melakukan pengawasan dari pimpinan agar para karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan cepat sesuai dengan tujuan dari perusahaan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan  
Maksudnya setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda antara satu sama dengan lainnya, seorang karyawan tidak hanya puas dengan mendapatkan kompensasi, namun mereka juga perlu perhatian dari seseorang pimpinan karena pimpinan yang sukses bukan arti dekat secara fisik namun juga dapat bekerja sama dengan para karyawan untuk dapat menyelesaikan masalah perusahaan.

7. Ciptakan kebiasaan - kebiasaan mendukung tegaknya kedisiplinan

Dimana kebiasaan - kebiasaan positif juga merupakan faktor yang mendukung kedisiplinan, karena suasana tempat kerja yang baik akan membuat para karyawan menjadi lebih nyaman bekerja.

**d. Indikator - indikator disiplin kerja**

Sedangkan menurut Agustini, (2011, hal. 73) indikator di bagi atas lima bagian yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat kehadiran

Yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.

2. Tata cara kerja

Yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

3. Ketaatan pada atasan

Yaitu mengikuti apa yang diarahkan pada atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

4. Kesadaran bekerja

Yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.

5. Tanggung jawab

Yaitu kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

### **3. Pelatihan**

#### **a. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan dalam suatu instansi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kinerja instansi itu sendiri. Dari pelatihan apapun bentuk dan tingkatnya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun kelompok.

Pelatihan merupakan suatu upaya guna mengembangkan SDM terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi atau jabatan tertentu.

Menurut Sikula dalam Sutrisno, (2010, hal. 67) mengatakan “pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan - tujuan tertentu “.

Sedangkan menurut Samsudin, (2006, hal. 110) menyatakan bahwa “pelatihan merupakan bagian dari pendidikan pelatihan bersifat spesifik, praktik dan segera. Umumnya pelatihan

dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relative singkat “.

Menurut T. Hani Handoko, (2018, hal. 104) menyatakan “ untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Dari pendapat - pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, demi tercapainya kinerja pegawai yang semakin baik. Sebagaimana tujuan yang diinginkan oleh pemerintah yaitu meningkatkan kinerja dan menjaga kestabilannya.

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

Menurut Sutrisno, (2010, hal. 69-70) ada enam tujuan mengapa pelatihan itu perlu diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan diantaranya adalah :

##### **1. Meningkatkan produktivitas kerja**

Pelatihan dapat meningkatkan performance kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau level of performace-nya naik maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

##### **2. Meningkatkan mutu kerja**

Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

3. Meningkatkan ketetapan dalam perencanaan sumber daya manusia pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan dimasa yang akan datang. Apabila ada lowongan - lowongan maka secara mudah akan diisi oleh tenaga - tenaga kerja dari dalam perusahaan sendiri.

4. Meningkatkan modal kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik.

5. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dalam membantu menghindari timbulnya kecelakaan - kecelakaan akibat kerja. Selain dari pada itu, lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

6. Metode pertumbuhan pribadi

Di maksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri.

Tujuan dan manfaat pelatihan menurut Hasibuan, (2007, hal. 70) adalah sebagai berikut :

1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin

baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

## 2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi hausnya mesin - mesin.

Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

## 3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin - mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang - barang produksi, dan mesin - mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan - rekanan perusahaan bersangkutan.

Dari uraian di atas jelas bahwa pelatihan karyawan sebagai investasi instansi bukan hanya wajar akan tetapi mutlak dilakukan untuk mendukung tujuan kantor instansi.

**c. Metode pelatihan**

Menurut Suwatno dan Priansa, (2011, hal. 113) metode pelatihan perlu diterapkan oleh perusahaan untuk dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan pegawai, dan berbagai faktor lainnya seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain sebagainya.

Menurut Umar, (2008, hal. 122-124) pelatihan dapat di laksanakan pada tiga tempat, yaitu :

*1. On The Job Training*

Pelatihan dengan cara seperti ini adalah di mana cara peserta di tempatkan dalam kondisi pekerjaan yang real dibawah bimbingan dan supervise dari pegawai yang berpengalaman atau seorang supervisor.

*2. On Site Training*

a. Instruksi terprogram

Instruksi terprogram adalah suatu metode latihan on site, dimana bahan pengajaran dipecah menjadi kerangka dan diprogram untuk komputer.

b. Videotape

Pada tingkat yang paling dasar, latihan video meliputi instruksi melalui rekaman yang dapat diberhentikan dan dimulai setiap saat.

3. *Off The Job Training*

Off The Job Training dilaksanakan pada lokasi yang terpisah. Program ini memberikan individu - individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler.

∥

Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job-spesifik, praktik, pelatihan peralatan dan prosedur operasi.

**d. Faktor-faktor Mempengaruhi Pelatihan**

Menurut Samsudin, (2008, hal. 113-115) bahwa ada lima faktor yang menyebabkan diperlukannya suatu pelatihan, yaitu :

1. Kualitas angkatan

Angkatan kerja terdiri dari orang - orang yang berharap untuk memiliki pekerjaan. Kualitas angkatan kerja merupakan hal yang sangat penting kualitas disini berarti kesiap - sediaan dan potensi angkatan kerja yang ada. Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan dasar

seperti membaca, menulis, berpikir, mendengarkan, berbicara dan memecahkan masalah. Orang - orang seperti ini potensial untuk bekerja dan beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan pekerjaannya.

## 2. Persaingan global

Perusahaan - perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan di pasar global. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk lebih baik dan lebih murah. Untuk itu diperlukan senjata yang ampuh untuk menghadapi persaingan agar tetap *survive* dan memiliki dominasi.

## 3. Perubahan yang cepat dan terus menerus

Di dunia ini tidak ada suatu hal yang tidak berubah. Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus - menerus. Pengetahuan dan ketrampilan yang dianggap baru ini, mungkin besok pagi sudah usang. Dalam keadaan seperti ini sangat penting memperbarui kemampuan secara konstan.

## 4. Masalah ahli teknologi

Ahli teknologi adalah perpindahan atau transfer dari suatu teknologi ke teknologi lainnya. Teknologi tanpa dukungan karyawan yang memahami penggunaannya secara efektif, tidak akan dapat memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas. Hambatan utama efektivitas proses ahli teknologi adalah kekhawatiran akan perubahan dan

ketidaktahuan akan teknologi baru tersebut. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan pelatihan.

#### 5. Perusahaan demografi

Perubahan demografi menyebabkan pelatihan menjadi sangat penting. Kerjasama tim merupakan unsure pokok dalam pengembangan sumber daya manusi maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakang agar dapat bekerja bersama secara harmoni. Untuk mengatasi perbedaan sosial budaya dan jenis kelamin, dibutuhkan pelatihan dan komitmen.

Sedangkan menurut Rivai, (2009, hal. 226) faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah sebagai berikut :

##### 1. *Cost efectivences*

Dana yang tersedia untuk pelatihan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatihan maupun sarananya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

##### 2. Materi program yang dibutuhkan

Materi yang di tetapkan dan di ajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan.

##### 3. Prinsip - prinsip pembelajaran

Prinsip - prinsip dalam pembelajaran berbeda dari harapan yang diinginkan oleh peserta sehingga akan menyimpang dalam pembelajarannya.

4. Ketetapan dan kesesuaian fasilitas

Fasilitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pelatihan sangat kurang. Misalnya, buku - buku, mesin - mesin yang akan di pergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat jalannya pelatihan.

5. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Peserta pelatihan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan jalannya pelatihan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Pelatihan atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai misalnya ada pelatih yang ahli dan pintar namun tidak dapat menyampaikan informasi secara efektif atau *teaching skill* nya tidak efektif.

**e. Indikator Pelatihan**

Indikator pelatihan menurut Rivai, (2009, hal. 233) adalah

sebagai berikut :

1. Reaksi para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
2. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatih.
3. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
4. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turn over* (berhenti bekerja), makin sedikitnya kesalahan kerja dan makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, serta semakin produktifnya karyawan.

#### **4. Budaya Organisasi**

##### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (*values*), keyakinan - keyakinan (*beliefs*), asumsi - asumsi (*assumptions*), atau norma - norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasinya Edy Sutrisno, (2010 : 2).

Menurut Robbins dalam Moehariono, (2012, hal. 335), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai - nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi

dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagian para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kematangan sistem social, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membantu sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Sedangkan Moeljono, (2005, hal. 13), mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai - nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi - definisi tersebut, penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (observable) ataupun nonfisik (unobservable) yang khas berisi asumsi - asumsi, nilai - nilai, norma, komitmen dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi public ataupun privat.

#### **b. Karakteristik budaya organisasi**

Robbin , (2010, hal. 256-257) mengemukakan ada tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi. Tujuh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko.

sejauh mana para karyawan di dorong agar inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail.

Sejauh mana para karyawan di harapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil – hasil pada orang – orang di dalam organisasi itu.

5. Organisasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan berdasar individu.

6. Keagresifan.

Sejauh mana orang – orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.

7. Kemantapan.

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

**c. Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Quinn dan McGrath dalam Nawawi, (2013, hal. 9 ) sebagai berikut :

1. Budaya rasional.
2. Budaya ideology.
3. Budaya consensus.
4. Budaya hiererkis.

#### **d. Fungsi Budaya Organisasi**

Robbins dan Riani, (2011, hal. 7) adapun fungsi budaya organisasi, 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 standart – standart yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan suwartono, (2010, hal 14) mengatakan fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.

2. Untuk membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi.
3. Untuk mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual seseorang.
4. Untuk meningkatkan kemantapan sistem social, budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

**e. Indikator budaya organisasi**

Robbins, (2010, hal. 256) mengajukan 7 karakteristik utama yang dianggap mampu menangkap budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengambilan resiko.
2. Perhatian pada rincian.
3. Orientasi hasil.
4. Orientasi pada manusia.
5. Orientasi tim.
6. Agresivitas.
7. Stabilitas.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibuat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti -peneliti sebelumnya ( Yumira susilowati 2013, Dea karina fitri 2014, Rini hutasoit 2015, Thayib 2013, Manik 2009 ; dan diperoleh hasil sebagai berikut :

<b>Peneliti Terdahulu</b>	<b>Judul penelitian</b>	<b>Variabel X</b>	<b>Variabel Y</b>	<b>Model</b>	<b>Hasil penelitian</b>
Yumira susilawati (2013)	Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah Air Minum(PDAM) Kabupaten Lumajang	Disiplin kerja  Motivasi kerja	Kinerja karyawan	Regresi linier berganda	Lingkungan kerja disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
DeakarinaFitri (2014)	Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan Daerah Air Minum	Disiplin kerja  Motivasi	Kinerja pegawai	Regresi linier berganda	Dari hasil uji-t dapat di lihat bahwa hasil semua variabel mempunyai r hitung > r tabel dengan jumlah sampel sebanyak 51 responden dan $\alpha = 5\%$ di peroleh tabel sebesar 0,279. Hasil uji-t menunjukkan angka r hitung > tabel (0,279) dengan demikian seluruh pertanyaan tergolong variabel dalam penelitian dinyatakan reliabel dan layak untuk di ujikan
Rini hutasoit	Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan	Budaya organisasi	Kinerja karyawan	Regresi linear berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

(2015)	motivasi kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Sumatera Utara	Kepemimpinan Motivasi			terhadap kinerja karyawan
Thayib (2013)	Pengaruh pelatihan kerja dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	Pelatihan kerja Insentif	Kinerja karyawan	Regresi linear berganda	
Mhd. Rajab (2017)	Pengaruh profitabilitas terhadap nilai perusahaan dengan corporate social responsibility sebagai variabel moderating (studi empiris perusahaan manufaktur yang terdapat di Jakarta Islamic Index)	Moderating : profitabilitas Corporate social responsibility	Nilai perusahaan	Linear berganda	Berdasarkan uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kondisi data di gunakan dalam penelitian ini. Jenis sumber data yang di gunakan hasil analisis statistik deskriptif

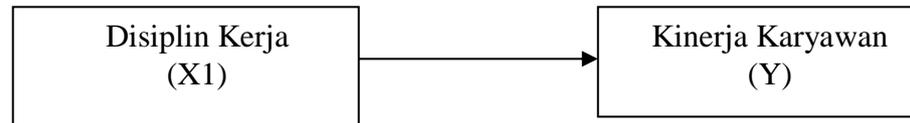
### C. Kerangka Konseptual

#### 1. Hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno, (2010, hal. 88) menyatakan bahwa disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal dan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian dari Zesbendri, (2015) menunjukkan terdapat hubungan positif sangat kuat antara disiplin dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka di tarik kesimpulan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang diilustrasikan seperti gambar berikut :



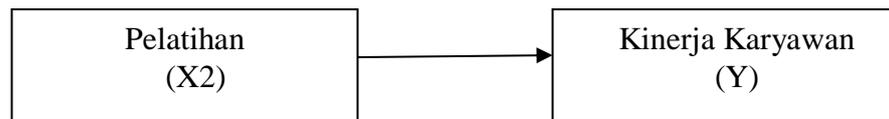
**Gambar II-1. Pengaruh Disiplin Dengan Kinerja Karyawan**

## **2. Hubungan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang memiliki kinerja yang baik adalah dengan mengadakan pelatihan. Pelatihan merupakan cara yang paling utama dalam mengembangkan karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat dan standar ini yang diharapkan pemerintah untuk setiap karyawan.

Berikut adalah hubungan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja menurut Samsudin, (2006, hal. 110) menyatakan bahwa “pelatihan merupakan bagian dari pendidikan, pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera, umumnya pelatihan yang dimaksudkan untuk memperbaiki penugasan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relative singkat”.

Hasil penelitian Septian, (2013) menyimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dilihat dari hasil tabel.



**Gambar II-2. Pengaruh Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan**

### **3. Hubungan antara Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

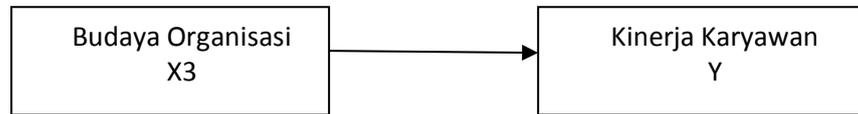
Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur - unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika organisasi baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Hubungan antara budaya dan kinerja dalam upaya pencapaian produktivitas pelayanan sangatlah erat dalam pencapaian tujuan organisasi Qusi dalam Nawawi, (2013, hal. 226). Hal ini berlaku dalam organisasi bisnis, termasuk dalam dunia perbankan. Hanya saja, tentang hal ini masih perlu diperdalam, terutama dengan konsep yang berbasis budaya Indonesia.

-\*+

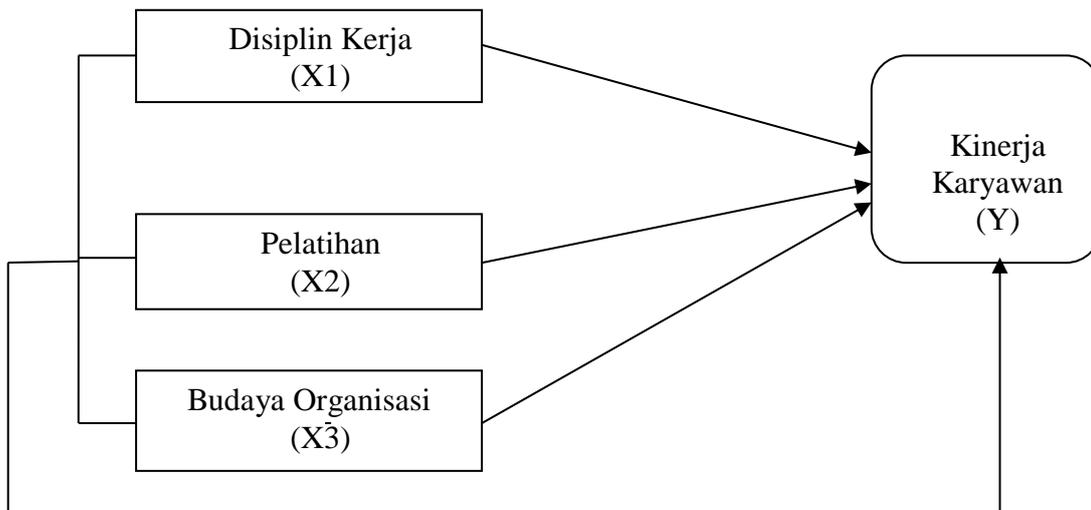
Dengan demikian, kinerja karyawan perusahaan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya korporat. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai - nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dedi, Eman, Aris Ramdhani (2012) dan Koesmono (2005) dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



**Gambar II-3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mempermudah analisis dalam penelitian ini maka di buat suatu kerangka teoritis seperti gambar berikut ini :



**Gambar II-6. Kerangka Konseptual**

Keterangan:

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja dan pelatihan sebagai variabel independen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Budaya organisasi sebagai variabel

moderating mempengaruhi hubungan antara disiplin kerja dan pelatihan sebagai variabel independen dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian yang diajukan sebagai jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H4 : Secara Parsial Disiplin Kerja, Pelatihan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Metode penelitian merupakan suatu cara atau teknik yang dapat membantu peneliti tentang urutan bagaimana penelitian di lakukan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pendekatan asosiatif. Pengertian asosiatif menurut Sugiyono, (2012, hal. 36) adalah suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan anantara dua variabel atau lebih.

Dalam penelitian ini metode asosiatif digunakan menganalisis hubungan atau pengaruh atau variabel independen yaitu disiplin kerja dan pelatihan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **a. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini di laksanakan di kantor pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Jalan. Sisingamangaraja No. 1 Medan.

##### **b. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian yang akan peneliti pergunakan dalam penyusunan skripsi ini diperkirakan Bulan Februari sampai dengan Mei 2018.

Tabel 3. 5  
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Feb-19				Ap-19				Mei-19			Jun-19				Jul-19			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul	■																		
2	Penulisan proposal		■	■																
3	Seminar proposal					■														
4	Revisi proposal						■													
5	Penulisan skripsi								■	■	■	■								
6	Bimbingan skripsi												■	■						
7	Pengesahan skripsi														■	■				
8	Siding meja hujau																			■

**Keterangan :**

 : Rencana

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Pengertian populasi menurut Sugiyono dalam Ruslan, (2013, hal. 133) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulannya.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap kantor pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Jumlah populasi sebanyak 302 orang.

## 2. Sampel

Sugiyono, (2010, hal. 81) menjelaskan, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi.

Berdasarkan data yang didapat bahwa jumlah seluruh pegawai kantor pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yaitu berjumlah 302 orang. Ruslan, (2013, hal. 139) mengatakan, peneliti yang meneliti seluruh elemen - elemen populasi disebut '*sensus*' dan jika meneliti sebagian dari elemen - elemen tertentu suatu populasi, disebut penelitian '*sampel*'.

Dalam menentukan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus slovin menurut Umar dalam Juliandi, (2013, hal. 59) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat di teolerir, misalnya 10%

$$n = \frac{302}{1+302(0,10)^2} = 75$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat dilihat jumlah sampelnya dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 3. 6**  
**Jumlah Sampel**

No.	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Satuan pengawasan intern	20	$75/307 (20) = 5$ Orang
2	Devisi perencanaan dan SIM	31	$75/307 (31) = 8$ Orang
3	Devisi produksi dan keuangan	32	$75/307 (32) = 8$ Orang
4	Devisi umum dan SDM	40	$75/307 (40) = 10$ orang
5	Devisi transmisi distribusi dan operasional pelayan air limbah	43	$75/307 (43) = 11$ Orang
6	Bengkel dan divisi PKA	22	$75/307 (22) = 5$ Orang
7	Devisi PLT dan litbag	14	$75/307 (14) = 3$ Orang
8	Laboratorium dan koperasi	6	$75/307 (23) = 6$ Orang
9	Pengawasan kualitas barang dan tim peng-jaringan air limbah	10	$75/307 (10) = 2$ Orang
10	Unit pengadaan dan peng-diperbantukan	12	$75/307 (12) = 3$ Orang
11	Devisi perencanaan air limbah dan staff direksi	9	$75/307 (9) = 2$ Orang
12	Divisi aset manajemen dan divisi sistem manajemen	13	$75/307 (13) = 3$ Orang
13	Divisi operasional pelayanan air limbah dan divisi pengembangan dan produksi air limbah	15	$75/307 (15) = 4$ Orang
14	<i>Public relations</i> dan divisi Hublang	22	$75/307 (22) = 5$ Orang
<b>Jumlah</b>		<b>302</b>	<b>75</b>

Sumber : daftar Karyawan PDAM Tirtanadi Kantor pusat  
(maret 2018)

#### D. Defenisi Operasional

Organisasi adalah suatu usaha yang di lakukan untuk menulis variabel-variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman dalam penelitian ini, dalam penelitian ini yang menjadi defenisi operasional adalah:

#### Indikator Disiplin Kerja, Pelatihan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

No.	Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Disiplin Kerja (X1)	Kesediaan seseorang menaati semua peraturan dalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.  (Agustini, 2011, hal. 73)	1.Tingkat kehadiran 2.Tata Cara Kerja 3.Tanggung jawab 4. Ketaatan pada atasan 5. Kesadaran Bekerja	
2.	Pelatihan (X2)	usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan saat ini maupun yang akan datang, dalam memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan.  (Rivai, 2009, hal. 233)	1. Reaksi peserta 2. Pengetahuan atau proses belajar 3. Perubahan perilaku 4. Hasil atau perbaikan	
3.	Budaya Organisasi (X3)	Suatu budaya atau kebiasaan dalam organisasi perusahaan yang membedakan dengan organisasi lainnya, yang di jadikan arah dan pedoman untuk menyamakan visi dan misi suatu	1. Inovasi dan Pengambilan 2. Perhatian pada rincian 3. Orientasi Hasil 4. Orientasi pada	

		organisasi perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai kinerja yang baik.  (Robbins, 2006, hal. 281)	manusia  5. Orientasi tim  6. Stabilitas  7. Agresivitas	
4.	Kinerja Karyawan (Y)	gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat di ukur dari akibat yang di hasilkan.  (Moeheriono, 2012, hal. 117)	1. Efektif  2. Efisien  3. Kualitas  4. Ketepatan Waktu  5. Produktivitas  6. Keselamatan	

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Kuesioner (Angket)

Sugiyono, (2010, hal. 142) menjelaskan, kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan bentuk angket yang ditujukan kepada para karyawan diobjek penelitian yaitu kantor pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan teknik pengukuran data skala likert dengan bentuk *checklis*, dimana setiap pernyataan mempunyai lima opsi yaitu:

Tabel 3. 7  
Skala Angket

Pertanyaan	Bobot
- Sangat setuju	5
- Setuju	4
- Kurang setuju	3
- Tidak setuju	2
- Sangat tidak setuju	1

## 2. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara komunikasi langsung dengan pihak - pihak yang berhubungan dengan objek penelitian dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

## F. Uji Validitas

### Uji Validitas Instrumen

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Adapun rumus untuk menghitung korelasi *pearsonproduct moment* adalah :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\left\{ n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2 \right\} \left\{ n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2 \right\}}}$$

Sugiyono, (2010, hal. 248)

Keterangan :

- n = Banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$  = Jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$  = Jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i^2)$  = Jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$  = Pengamatan jumlah variabel y
- $\sum x_i y_i$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Tolak H<sub>0</sub> jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang di hitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed <  $\alpha$ 0,05).
- b. Terima H<sub>0</sub> jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang di hitung > nilai probabilitas yang di tetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed >  $\alpha$ 0,05).

#### a. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan dari hasil pengujian validitas terhadap variabel kinerja karyawan (Y), maka diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 3.8**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan**

Kuesioner	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Item 1	0,723 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 2	0,726 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 3	0,740 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 4	0,839 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 5	0,818 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 6	0,862 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 7	0,846 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 8	0,846 > 0,2272	0,000<0,05	Valid

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2016)*

Tabel 3.8 menunjukkan bahwa setiap kuesioner dari kinerja karyawan adalah valid dan tidak ada item yang dibuang dari angket dan seluruh item pertanyaan tersebut boleh dilanjutkan untuk pengujian reabilitas

**b. Uji Validitas Disiplin Kerja (X1)**

Berdasarkan dari hasil pengujian validitas terhadap variabel disiplin kerja (X1), maka diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 3.9**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin Kerja**

Kuesioner	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Item 1	0,780 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 2	0,810 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 3	0,869 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 4	0,836 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 5	0,784 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 6	0,674 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 7	0,642 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 8	0,878 > 0,2272	0,000<0,05	Valid

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2016)*

Dari pengujian validitas di atas pada tabel 3.9 dinyatakan item di atas ternyata itemnya valid dan tidak ada item yang harus dibuang dan seluruh item tersebut boleh dilanjutkan pada pengujian reabilitas.

**c. Uji Validitas Variabel Pelatihan (X2)**

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap pelatihan (X2), maka diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 3.10**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Pelatihan**

<b>Kuesioner</b>	<b>Nilai Korelasi</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Keterangan</b>
Item 1	0,717 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 2	0,819 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 3	0,843 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 4	0,873 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 5	0,863 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 6	0,820 > 0,2272	0,000<0,05	Valid

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2016)*

Dari pengujian validitas pada tabel 3.10 di atas dinyatakan item pertanyaan di atas semuanya valid dan tidak ada item yang harus dibuang dari angket dan seluruh item tersebut boleh dilanjutkan kepada pengujian reabilitas.

**d. Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (X3)**

Berdasarkan dari hasil pengujian validitas terhadap variabel Budaya organisasi (X3), maka diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 3. 11**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi**

Kuesioner	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Item 1	0,546 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 2	0,564 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 3	0,596 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 4	0,604 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 5	0,484 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 6	0,478 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 7	0,522 > 0,2272	0,000<0,05	Valid
Item 8	0,566 > 0,2272	0,000<0,05	Valid

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2016)*

Dari pengujian validitas di atas pada tabel 3.11 dinyatakan item di atas ternyata itemnya valid dan tidak ada item yang harus dibuang dan seluruh item tersebut boleh dilanjutkan pada pengujian reabilitas.

### G. Uji Realibilitas Instrumen

Menurut Juliandi, (2013, hal. 83) menyatakan bahwa tujuan pengujian reabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat di percaya.

Menurut Arikunto dalam Juliandi, (2013, hal. 86) menyatakan bahwa pengujian reabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach alpha* dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right]$$

Juliandi, (2013, hal. 86).

Keterangan :

$r$  = Reabilitas instrument (*cronbach alpha*)

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_1^2$  = Varians total

Dengan kriteria :

- Jika nilai cronbach alpha  $\geq 0,6$  maka instrument variabel reliabel (terpercaya).
- Jika nilai cronbach alpha  $\leq 0,6$  maka instrument variabel tidak reliabel (tidak percaya).

**Tabel 3.12**  
**Uji Reliabilitas Instrument Variabel**

Variabel	Kriteria		Keterangan
	Cronbach Alpha Hitung	Cronbach Alpha standar	
Disiplin Kerja	0,787	0,60	Reliabel
Pelatihan	0,803	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,659	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	0,789	0,60	Reliabel

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 16.0*

Tabel 3.12 menunjukkan bahwa ketiga instrument penelitian ini telah memenuhi unsur reliabilitas. Maka dengan demikian instrument memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain, instrument adalah reliabel atau terpercaya.

## H. Teknik Analisis Data

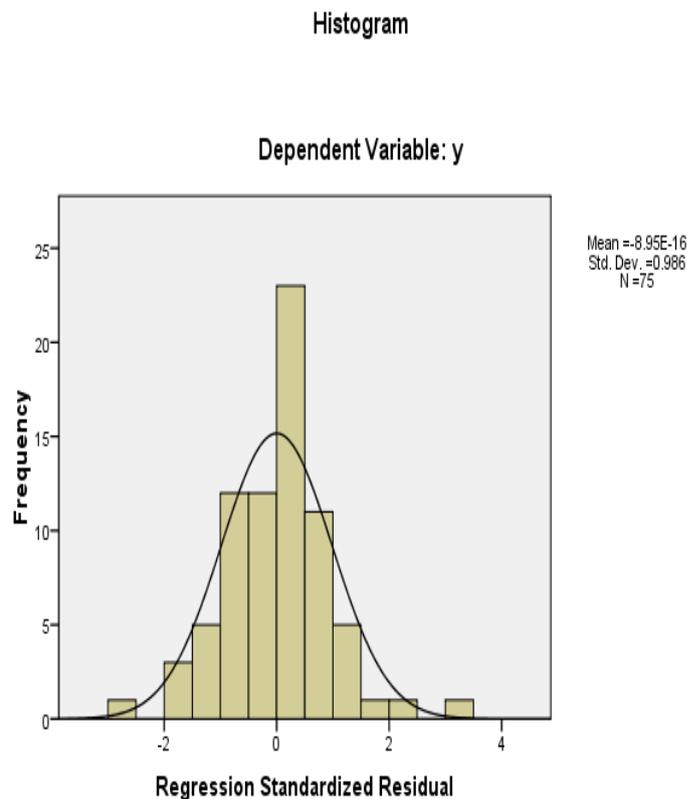
### 1. Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis

yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

**a. Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melakukan pendekatan histogram dan pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak melenceng kekiri atau kekanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data sepanjang garis diagonal.



**b. Multikolinieritas**

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat/tinggi diantara variabel indenpenden. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolinieritas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel indenpenden. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan, melihat VIF antar variabel indepenen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $< 0,10$  atau sama dengan  $VIF > 10$ .

**c. Uji Heterokedastisitas**

Uji ini digunakan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam sebuah regresi. Bentuk pengujian yang digunakan dengan metode informasi atau metode grafik *scatterplot*. Adapun dasar analisisnya dapat dikemukakan sebagai berikut :

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

## 2. Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan formula dari model regresi linear berganda. Karena menggunakan lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen.

Menurut sugiyono, (2010, hal. 227), secara umum persamaan regresi linear berganda dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Di mana :

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

$b_1$  dan  $b_2$  = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel

$x_1$  = Disiplin kerja

$x_2$  = Pelatihan

## 3. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

Sugiyono, (2010, hal. 250) 
$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

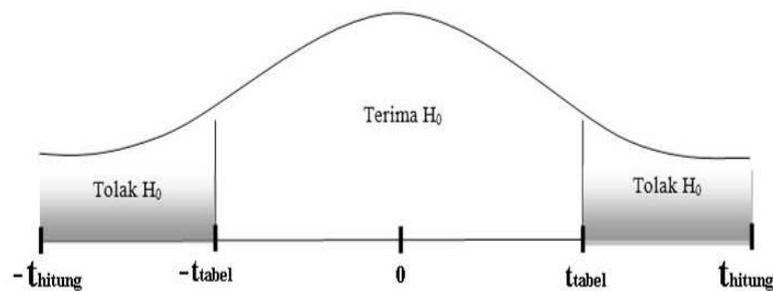
t = Nilai  $t_{hitung}$

$r_{xy}$  = Korelasi xy yang di temukan

n = Jumlah sampel

Bentuk-bentuk pengujian adalah :

- $H_0: r_i = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- $H_0: r \neq 0$ , artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).



Gambar III. I. Pengujian Hipotesis Uji-t

#### 4. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model secara simultan atau Bersama - sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Sugiono, (2010, hal. 257)

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel dependen

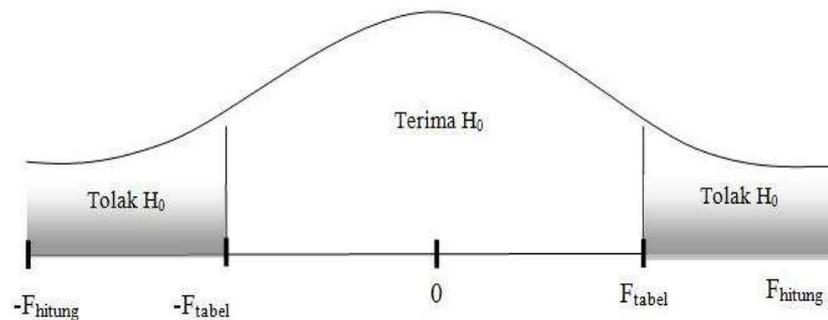
n = Jumlah anggota sampel

F = F Hitung yang selanjutnya di bandingkan dengan F

Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : \beta = 0$ , tidak ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y

$H_0 : \beta \neq 0$ , ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y



Gambar III.2 .Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F

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

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel - variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu (1) berarti variabel - variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Dengan rumus :

$$D = R^2 \times 100\%$$

Sugiyono, (2010, hal. 277)

Keterangan :

D = Determinasi

$R^2$  = Nilai korelasi berganda

100% = Persentase Kontribusi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data Penelitian**

Setelah dilakukan penelitian maka terdapat berbagai data tentang responden. Dalam hal ini data yang telah diperoleh disajikan selama masa penelitian yang berlangsung pada PDAM Tirtanadi Medan. Untuk mengetahui hubungan disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating di PDAM Tirtanadi, penelitian ini menggunakan angket sebagai alat pengumpulan data / instrument yang kemudian diolah dan dianalisis.

Dalam penelitian ini kuesioner disebar 75 lembar sesuai dengan jumlah sampel yang menjadi responden penelitian dengan pertanyaan 30 pertanyaan. Setelah kuesioner disebar dan diisi responden, maka peneliti mentabulasi data dari setiap pertanyaan dan di uji melalui langkah-langkah yang telah ditentukan di BAB III.

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari table sebagai berikut:

#### **1. Karakteristik Responden**

Dalam penelitian ini, penulis menyebarkan angket kepada seluruh responden. Berikut ini tabel-tabel penjelasan responden penulisan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan bagian perusahaan responden. :

**a. Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 4. 1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Orang	Persentase
1	Laki-laki	45	60%
2	Perempuan	30	40%
	Jumlah	75	100%

Dari 75 responden yang diteliti dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di PDAM Tirtanadi Medan terdiri dari 45 orang laki-laki (60%) dan 30 orang perempuan (40%) dari total keseluruhan.

**b. Berdasarkan Usia**

**Tabel 4. 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia Responden	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	< 25 Tahun	5	6.67%
2	25-35 Tahun	40	53.33%
3	>35 Tahun	30	40%
	Jumlah	75	100%

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden yang bekerja di PDAM Trtanadi Medan pada kelompok usia <25 tahun adalah 5 orang (6,67%), kelompok usia 25-35 tahun adalah 40 orang (53,33%), kelompok usia >35 tahun adalah 30 orang (40%).

**c. Berdasarkan Pendidikan**

**Tabel 4. 3**  
**Karakteristik Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah Orang	Persentase
1	SMK / SMA	30	40%
2	D3	6	8%
3	S1	39	52%
	Jumlah	75	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di PDAM Tirtanadi Medan pada pendidikan SMK / SMA adalah 30 orang (40%), pendidikan D3 adalah 6 orang (8%), dan pendidikan S1 adalah 39 orang ( 52% ).

**1. Skor Data Angket**

**a. Variabel Disiplin Kerja (X1)**

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada pegawai PDAM Tirtanadi Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel keterlibatan kerja sebagai berikut :

**Tabel IV.4**  
**Skor Variabel Disiplin Kerja (X<sub>1</sub>)**

<b>Alternatif Jawaban</b>												
No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>1</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>42,66</b>	<b>16</b>	<b>21,33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>28</b>	<b>37,33</b>	<b>14</b>	<b>18,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>33,33</b>	<b>20</b>	<b>26,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>4</b>	<b>32</b>	<b>42,66</b>	<b>20</b>	<b>26,66</b>	<b>23</b>	<b>30,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>34</b>	<b>45,33</b>	<b>23</b>	<b>30,66</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>6</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>37,33</b>	<b>20</b>	<b>26,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>28</b>	<b>37,33</b>	<b>13</b>	<b>17,33</b>	<b>1</b>	<b>1,33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>31</b>	<b>41,33</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>26,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

( Sumber Data Penelitian Diolah 2016 )

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Tingkat absensi karyawan yang baik, mayoritas responden memilih setuju yaitu 42,66% (32 orang)
2. Jawaban responden tentang Hadir tepat waktu, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 44% (33 orang)
3. Jawaban responden tentang Tidak pernah terjadi kesalahan alam melakukan pekerjaan, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 30% (40 orang)
4. Jawaban responden tentang selalu mematuhi peraturan yang ada dalam perusahaan, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 42,66% (32 orang )
5. Jawaban responden tentang Pimpinan selalu datang tepat waktu, jadi saya datang tepat waktu, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 45,33% (34 orang)

6. Jawaban responden tentang Saya mampu menjalankan tugas dari perusahaan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 37,33 (28 orang )
7. Jawaban responden tentang mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, mayoritas responden memilih sangat setuju 44% (33 orang)
8. Jawaban responden tentang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 41,33 (31 orang)

**b. Variabel Pelatihan (X2)**

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada pegawai PDAM Tirtanadi Medan diperoleh nilai – nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pelatihan sebagai berikut :

**Tabel 4. 5**  
**Skor Variabel Pelatihan (X2)**

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	33,33	32	42,66	18	24	0	0	0	0	75	100
2	25	33,33	26	34,66	24	32	0	0	0	0	75	100
3	24	32	34	45,33	17	22,66	0	0	0	0	75	100
4	29	38,66	27	36	19	25,33	0	0	0	0	75	100
5	29	38,66	26	34,66	19	25,33	1	1,33	0	0	75	100
6	29	38,66	28	37,33	18	24	0	0	0	0	75	100

( Sumber Data Penelitian Diolah 2016 )

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Kantor instansi memberikan proses belajar  
Atau pelatihan dengan baik, mayoritas responden memilih setuju yaitu

42,66% (32 orang)

2. Jawaban responden tentang Saya mendapatkan pengetahuan yang lebih dalam pelatihan yang diberikan oleh kantor instansi, mayoritas responden memilih setuju yaitu 34,66% (26 orang).
3. Jawaban responden tentang Proses belajar yang tidak terhambat akan memberikan pengetahuan yang maksimal kepada karyawan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 45,33% (34 orang).
4. Jawaban responden tentang Proses pembelajaran dalam kantor instansi dapat mengubah perilaku didalam pekerjaan yang kurang baik, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 38,66% (29 orang).
5. Jawaban responden tentang Saya dapat menerapkan keterampilan dan tata cara bekerja dengan baik setelah diberikan pelatihan didalam kantor instansi, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 38,66% (29 orang).
6. Jawaban responden tentang Saya bekerja dengan hasil yang terbaik untuk diberikan kepada kantor instansi, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 38,66% (29 orang).

**c. Variabel Budaya Organisasi (X3)**

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada pegawai PDAM Tirtanadi Medan diperoleh nilai – nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel budaya organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4. 6**  
**Skor Variabel Budaya Organisasi (X3)**

<b>Alternatif Jawaban</b>												
<b>No Item</b>	<b>SS</b>		<b>S</b>		<b>KS</b>		<b>TS</b>		<b>STS</b>		<b>Jumlah</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>14</b>	<b>18,66</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>21,33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>20</b>	<b>26,66</b>	<b>41</b>	<b>54,66</b>	<b>14</b>	<b>18,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>37</b>	<b>49,33</b>	<b>20</b>	<b>26,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>4</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>41</b>	<b>54,66</b>	<b>23</b>	<b>30,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>11</b>	<b>14,66</b>	<b>56</b>	<b>74,66</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>6</b>	<b>25</b>	<b>33,33</b>	<b>26</b>	<b>34,66</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>57,33</b>	<b>17</b>	<b>22,66</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>20</b>	<b>26,66</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>19</b>	<b>25,33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

( Sumber Data Penelitian Diolah 2016 )

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Saya didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko, mayoritas responden memilih setuju yaitu 60% (45 orang).
2. Jawaban responden tentang Saya diberikan dorongan untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru, mayoritas responden memilih setuju yaitu 54,66% (41 orang).
3. Jawaban responden tentang Saya diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada tugas, mayoritas responden memilih setuju yaitu 49,33% (37 orang).
4. Jawaban responden tentang Atasan saya memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil kerja, mayoritas responden memilih setuju yaitu 54,66% (45 orang)

5. Jawaban responden tentang Keputusan atasan saya selalu memperhitungkan efek hasil-hasil dari para pegawai didalam organisasi, mayoritas responden memilih setuju yaitu 74,66% (56 orang).
6. Jawaban responden tentang Kegiatan kerja diorganisasikan bersama-sama dalam tim bukan secara individu, mayoritas responden memilih setuju yaitu 34,66% (26 orang).
7. Jawaban responden tentang Saya selalu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai, mayoritas responden memilih setuju yaitu 57,33% (43 orang).
8. Jawaban responden tentang Kegiatan organisasi menekankan pada kemantapan kerja, mayoritas responden memilih setuju yaitu 48% (36 orang).

**d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada pegawai PDAM Tirtanadi Medan diperoleh nilai – nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut :

**Tabel 4. 7**  
**Skor Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	36	26	34,66	22	29,33	0	0	0	0	75	100
2	29	38,66	21	28	24	32	1	1,33	0	0	75	100
3	29	38,66	26	34,66	20	26,66	0	0	0	0	75	100
4	25	33,33	29	38,66	21	28	0	0	0	0	75	100
5	31	41,33	29	38,66	14	18,66	1	1,33	0	0	75	100
6	24	32	27	36	24	32	0	0	0	0	75	100
7	29	38,66	25	33,33	20	26,66	1	1,33	0	0	75	100
8	28	37,33	25	33,33	20	26,66	2	2,66	0	0	75	100

( Sumber Data Penelitian Diolah 2016 )

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Hasil kerja yang saya selesaikan telah sesuai seperti yang diharapkan perusahaan, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 36% (27 orang).
2. Jawaban responden tentang Dalam bekerja saya sangat teliti sehingga sangat jarang ditemui kesalahan dari hasil kerja yang telah saya selesaikan, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 38,66% (29 orang).
3. Jawaban responden tentang Saya selalu mengerjakan tugas saya dengan terampil, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 38,66% (29 orang).
4. Jawaban responden tentang Saya selalu memperhatikan kebersihan dari hasil kerja saya, mayoritas responden memilih setuju yaitu 38,66% (29 orang).

5. Jawaban responden tentang Output yang saya hasilkan dalam kurun waktu tertentu sangat besar, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 41,33% (31 orang).
6. Jawaban responden tentang Proses kerja saya telah sesuai dengan aturan-yang ditetapkan, mayoritas responden memilih setuju yaitu 36% (27 orang).
7. Jawaban responden tentang Inisiatif merupakan hal yang diperlukan dalam proses kerja, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 38,66% (29 orang).
8. Jawaban responden tentang Saya selalu mengerjakan tugas saya dengan hati-hati demi menghindari kesalahan kerja yang terjadi, mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu 37,33% (28 orang).

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Asumsi Klasik**

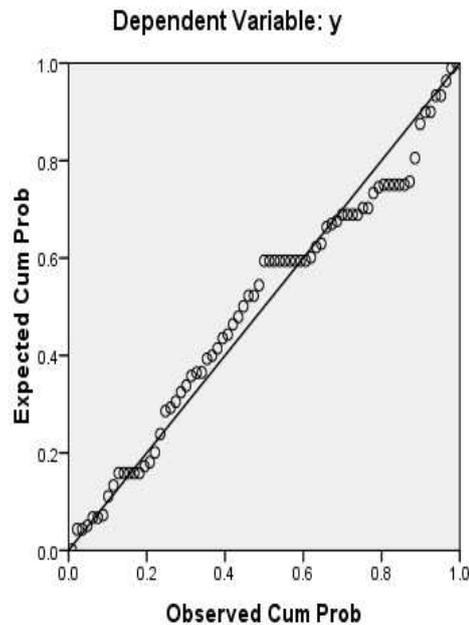
Dalam regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga dengan BLUEs (*Blues Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak, ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut yaitu :

#### **a. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi

memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar 4. 1 Normalitas**

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas, karena data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

#### **b. Uji Multikolienaritas**

Uji multikolienaritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi *varian* (*Variance Inflasi Factor/VIF*) tidak melebihi 4 atau 5.

**Tabel 4. 8**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)					
Disiplin Kerja	.358	.342	.213	.453	2.209
Pelatihan	.781	.736	.639	.555	1.800
Budaya Organisasil	.498	-.232	.140	.300	3.336

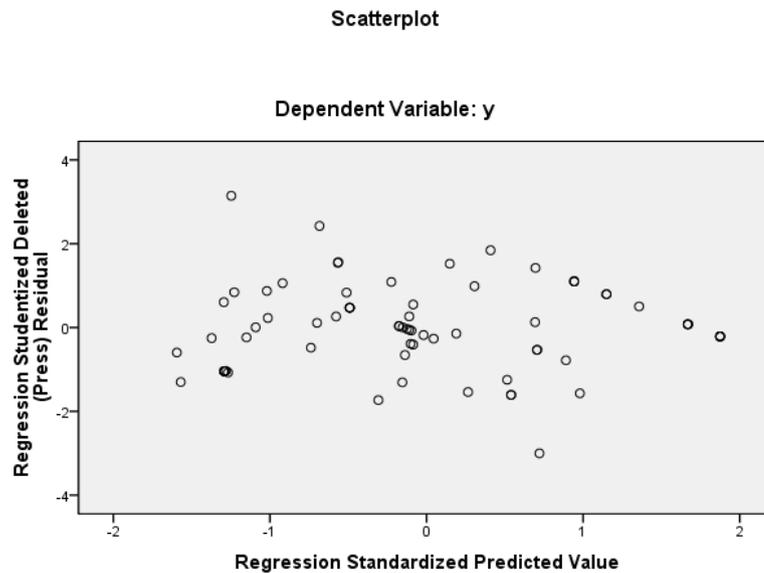
a. Dependent variabel : perilaku kewargaan organisasi

Sumber : Data Diolah (2019)

Variabel disiplin kerja (X1) pelatiahn (X2) dan Budaya Organisasi (X3) memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga terjadi multikolenearitas variabel independen.

**c. Uji Heterokedasititas**

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Jika variasi residual dari satu pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedasititas.



**Gambar 4. 2 Heterokedastisitas**

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa titik – titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga tidak “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

## 2. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan antara variabel penelitian, apakah hubungan yang terbangun hubungan positif atau hubungan negatif. Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4. 9**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	6.969	3.853	
Disipli Kerja	.332	.108	.317
Pelatihan	1.163	.127	.857
Budaya organisasi	-.439	.219	-.255

a. Dependent Variabel : kinerja  
sumber : Hasil pengolahan Spss (2019)

Berdasarkan pada tabel 4.9 di atas, maka dapat disusun model persamaan regresi ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 6.969 + 0.332 X_1 + 1.163 X_2 + -0.439 X_3$$

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel X dan X3(Disiplin Kerja, Pelatihan dan Budaya Organisasi) memiliki koefisien yang positif, bearti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang serah terhdap variabel Y (Kinerja Karyawan). Model penelitian dalam bentuk persamaan regresi linier berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut :

Nilai  $\beta$  adalah 6.969 menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu Disiplin Kerja (X1) Pelatihan (X2) dan Budaya Organisasi (X3) dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan (sama dengan nol), maka Karyawan (Y) adalah sebesar 69,69% nilai koefisien regresi  $X_1 = 0,332$  menunjukkan apabila Disiplin kerja mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan sebesar 33,20%. Nilai koefisien regresi

$X_2 = 1,163\%$  menunjukkan mengalami perubahan apabila pelatihan mengalami kenaikan 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya perilaku pegawai pada PDAM Tirtanadi Medan sebesar 116,3%. Nilai koefisien regresi  $X_3 = -0,439$  menunjukkan apabila budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan sebesar 43,90%.

Persamaan di atas dapat diperlihatkan bahwa tidak semua variabel bebas ( $X_1$   $X_2$ ) dan variabel moderating ( $X_3$ ) memiliki koefisien yang positif, berarti tidak seluruh variabel bebas dan variabel moderating mempunyai pengaruh yang serah terhadap variabel terikat (Y).

### 3. Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji Secara Parsial (Uji t)

Nilai perhitungan koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) akan diuji tingkat signifikansinya dengan uji t. Hipotesis parsialnya adalah sebagai berikut:

$H_0 : \rho = 0$  = (Tidak ada pengaruh signifikan keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional terhadap perilaku pegawai).

$H_a : \rho \neq 0$  = (Ada pengaruh signifikan keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional terhadap perilaku pegawai).

Nilai t untuk  $df = n - 2$ ,  $df = 75 - 2 = 73$  adalah 1,993  $t_{tabel} \alpha = 0,05$

a. Uji Hipotesis 1 (X1,X2)\*(Y)

**Tabel 4. 10**  
**Hasil Uji-t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.165	3.082		.702	.485
Disiplin kerja (X1)	.176	.077	.168	2.287	.025
Pelatihan (X2)	1.001	.0100	.738	10.026	.000

a. Dependent Variabel: kinerja karyawan

### 1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel 4.10 diperoleh nilai sebagai berikut :

$t_{hitung} = 2.287$  sedangkan  $t_{tabel} = 1,993$   
 Dengan kriteria pengambil keputusan :  
 $H_0$  diterima jika :  $-1,993 < t_{hitung} < 1,993$   
 $H_a$  diterima jika : 1.  $t_{hitung} > 1,993$   
 2.  $-t_{hitung} < 1,993$

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} 2.287 > t_{tabel} 1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.025 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  Ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.

## 2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel IV.11 diperoleh nilai sebagai berikut :

$$t_{hitung} = 10.026 \text{ sedangkan } t_{tabel} = 1,993$$

Dengan kriteria pengambil keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika : } -1,993 < t_{hitung} < 1,993$$

$$H_a \text{ diterima jika : } 1. t_{hitung} > 1,993$$

$$-t_{hitung} < 1,993$$

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} 10.026 > t_{tabel} 1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  Ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji-F**

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1307.757	2	653.879	62.980	.000 <sup>a</sup>
Residual	747.523	72	10.382		
Total	2055.280	74			

a. Predictors: (Constant), pelatihan, disiplin kerja

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Hasil pengolahan SPSS (2019)

Dari tabel diatas dapat diketahui :

$$f_{tabel} = n - k - 1 = 75 - 2 - 1 = 72 \text{ adalah } 3,12 f_{tabel}$$

$$f_{hitung} = 62.980$$

$$f_{tabel} = 3.12$$

Berdasarkan hasil uji F pada tabel di atas  $F_{hitung} 62.980 > F_{tabel} 3.12$  kemudian dilihat dengan hasil nilai probabilitas signifikan  $0.000 < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sementara nilai  $F_{tabel}$  berdasarkan  $dk = n -$

$k-1 = 72$  dengan tingkat signifikan 5% adalah 3,12. Dari hasil perhitungan SPSS di atas menunjukkan ada pengaruh disiplin kerja dan pelatihan secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Koefisiensi Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

C	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 <sup>a</sup>	.636	.626	3.22215

a. Predictors: (Constant), pelatihan, disiplin kerja

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Hasil pengolahan SPSS (2019)

$$\begin{aligned}
 D &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0,636 \times 100\% \\
 &= 63,6\%
 \end{aligned}$$

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai R-Square ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,636 atau 63,6% yang mengindikasikan bahwa variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat kuat karena nilai ( $R^2$ ) yang besar atau di atas 0,5. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja dan pelatihan mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 63,6% sedangkan sisanya 36,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

**b. Uji Hipotesis 2 (X1, X2, X3)\* (Y)**

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji-t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.969	3.853		1.809	.075
Disiplin kerja (X1)	.332	.108	.317	3.065	.003
Pelatihan (X2)	1.163	.127	.857	9.172	.000
Budaya organisasi(X3)	-.439	.219	-.255	-2.006	.049

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari tabel IV.11 diperoleh nilai sebagai berikut :

$$t_{hitung} = -2.006 \text{ sedangkan } t_{tabel} = -1,993$$

Dengan kriteria pengambil keputusan :

$$H_0 \text{ diterima jika : } -1,993 < t_{hitung} < 1,993$$

$$H_a \text{ diterima jika : } 1. t_{hitung} > 1,993$$

$$2-t_{hitung} < 1,993$$

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} -2.056 > t_{tabel} -1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.049 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  Ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.

**4. Uji Secara Simultan (Uji F)**

Uji statistik F (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas(independen) secara bersama – sama berpengaruh secara signifikan

atau tidak terhadap variabel terikat (dependen). Ketentuannya adalah jika nilai probabilitasnya  $\text{sig} > 0,005$  maka  $H_0$  diterima.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji-f**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1372.257	5	274.451	27.726	.000 <sup>a</sup>
	Residual	683.023	69	9.899		
	Total	2055.280	74			

a. Predictors: (Constant), X2Z, x1, x3, x2, x1x3

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil pengolahan Spss(2019)

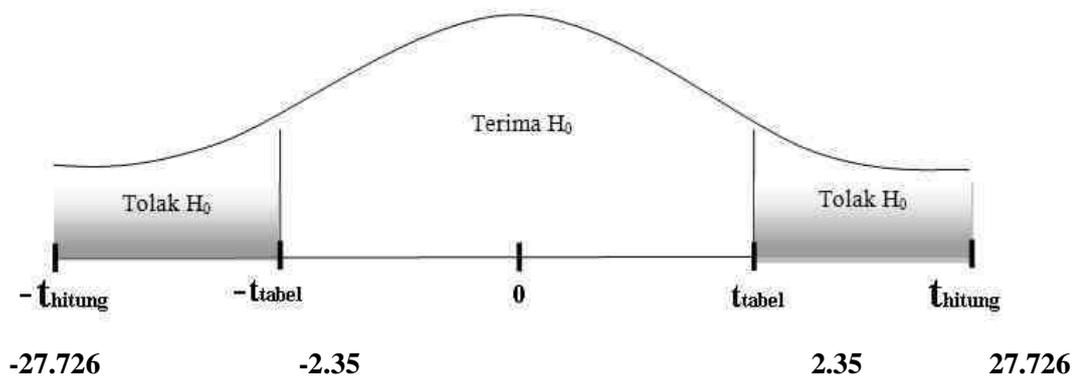
tabel diatas dapat diketahui :

$$f_{\text{tabel}} = n - k - 1 = 75 - 5 - 1 = 69 \text{ adalah } 2,35 f_{\text{tabel}}$$

$$f_{\text{hitung}} = 27.726$$

$$f_{\text{tabel}} = 2.35$$

Berdasarkan hasil uji F pada tabel di atas  $F_{\text{hitung}} 27.726 > F_{\text{tabel}} 2.35$  kemudian dilihat dengan hasil nilai probabilitas signifikan  $0.00 < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sementara nilai  $F_{\text{tabel}}$  berdasarkan  $dk = n - k - 1 = 69$  dengan tingkat signifikan 5% adalah 2,35. Dari hasil perhitungan SPSS di atas  $F_{\text{hitung}}$  lebih besar dan probabilitas lebih kecil ini menunjukkan ada pengaruh disiplin kerja dan pelatihan secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.



**Gambar 4.3: Kriteria Pengujian Hipotesis 3**

## 5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variable dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil menjelaskan variable independen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variable-variabel independen memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variable variable dependen.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Koefisiensi Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

C	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 <sup>a</sup>	.668	.644	3.14625

a. Predictors: (Constant),moderasi X2\*X3, disiplin kerja,budaya organisasi,pelatihan, moderasi X1\*X3

b. Dependent Variable: kinerja karyawan  
Sumber: Hasil pengolahan SPSS (2019)

$$\begin{aligned}
 D &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0,668 \times 100\% \\
 &= 66,8\%
 \end{aligned}$$

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai R-Square ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,668 atau 66,8% maka dalam hal ini besarnya pengaruh variabel disiplin kerja dan pelatihan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 66.8% dan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak teliti dalam penelitian ini.

### **C. Pembahasan**

Secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang memuaskan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kondisi penilaian responden terhadap variabel – variabel penelitian ini secara umum sudah baik. Hasil ini dapat ditunjukkan dari tanggapan – tanggapan kesetujuan yang tinggi dari responden terhadap kondisi dari masing – masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis 1 ( $X_1, X_2$ )\*(Y) temuan penelitian ini mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} 2.287 > t_{tabel} 1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.025 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  Ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.

Menurut Sutrisno,(2010, hal. 88) menyatakan bahwa disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan

kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal dan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zesbendri, (2015) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif sangat kuat antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan

## **2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis 1 ( $X_1, X_2$ )\*(Y) temuan penelitian ini mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} 10.026 > t_{tabel} 1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  Ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.

Untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang memiliki kinerja yang baik adalah dengan mengadakan pelatihan. Pelatihan merupakan cara yang paling utama dalam mengembangkan karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat dan standar ini yang diharapkan pemerintah untuk setiap karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Septian (2013) menyimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis 2 ( $X_1, X_2, X_3$ )\*(Y) temuan penelitian ini pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh  $t_{hitung} -2.006 > t_{tabel} -1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.049 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  Ditolak ( $H_a$  diterima), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika organisasi baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Aris Ramdhani (2012) dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain pelatihan budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut PT Qusi dalam Ismail Nawawi, (2013, hal. 226), hubungan antara budaya dan kinerja sangatlah erat dalam mencapai tujuan organisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, maka kesimpulan dari penelitian yang berjudul “ Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada PDAM Tirtanadi Medan “ adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil perhitungan SPSS maka diperoleh  $t_{hitung} 10.026 > t_{tabel} 1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . dapat diketahui bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.
2. Dari hasil penelitian  $t_{hitung} 10.026 > t_{tabel} 1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . secara parsial diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.
3. Dari hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} -2.006 > t_{tabel} -1.993$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0.049 < 0.05$ . secara parsial diketahui bahwa ada pengaruh negatif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.
4. Dari hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $0.009 < t_{tabel} 1,994$  dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,993 > 0,05$ . secara parsial diketahui bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh budaya organisasi atau dengan kata lain, variabel budaya organisasi adalah bukan variabel moderator.

5. Dari hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $1.469 < t_{tabel}$  1,994 dan mempunyai angka signifikan sebesar  $0,146 > 0,05$  pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh budaya organisasi atau dengan kata lain, variabel budaya organisasi adalah bukan variabel moderator.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas karena ada pengaruh yang positif antara keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional terhadap perilaku pegawai pada PDAM Tirtanadi, maka saran yang diberikan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya mempertimbangkan hasil penelitian ini khususnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai positif antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, jika disiplin dikantor ini diperbaiki/ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan disiplin kerja karyawan, dengan adanya disiplin kerja yang baik maka akan memberikan kontribusi positif bagi kemajuan perusahaan, terutama dalam hal bekerja.
3. Disarankan agar pelatihan dengan baik dan teratur. Pelatihan yang tepat akan memberikan keuntungan tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi karyawan, oleh karena itu ketepatan mendisain pelatihan menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
4. Budaya organisasi perusahaan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara perlu ditingkatkan kembali, sebab budaya organisasi merupakan hal yang cukup penting agar kinerja karyawan mudah tercapai. Peningkatan

budaya organisasi tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman serta pelatihan kerja yang berkesinambungan kepada karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Fauzia (2011). *Manajmen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan : Madenatera
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Penerbit Rosda Karya.
- Aspan, H. (2021). “Legal Basis for the Implementation of Work from Home Amid The COVID-19 Pandemic in Indonesia”. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, e-ISSN 2415-6248, Volume 6 Issue 4, pp. 116 – 121.
- Aspan, H. (2020). “The Role of Notaries in the Registration of the Establishment of Commanditaire Vennootschap (CV) through the Business Entity Administration System”. *Scholar International Journal of Law, Crime, and Justice*, e-ISSN 2617-3484, Volume 3 Issue 12, pp. 463-467.
- Aspan, H. (2020). “The Role of Legal History in the Creation of Aspirational Legislation in Indonesia”. *International Journal of Research and Review (IJRR)*, Volume 7 Issue 6, pp 40-47.
- Aspan, H. (2020). “The Political History of Land Law in Indonesia”. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education (IJARIE)*, e-ISSN 2395-4396, Volume 6 Issue 3, 2020, pp. 707-713.
- Azuar Juliandi.(2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. UMSU PRESS
- Yulianto W. Dimas, (2010). *Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika*.  
Kota Batu, Malang.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- Juliansyah Noor. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen, Tinjauan Filosofis dan Praktis Cetakan ke-1*. Jakarta Kencana.
- Malayu S.P. Hasibuan. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi 9)*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Suliyanto. Dr, (2011). *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Andi. Yogyakarta.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Malikhah, I. (2019). PENGARUH MUTU PELAYANAN, PEMAHAMAN SISTEM OPERASIONAL PROSEDUR DAN SARANA PENDUKUNG TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI. JUMANT, 11(1), 67-80.
- Nasution, A. P., & Malikhah, I. (2021). IDENTIFIKASI STRATEGI KEBERHASILAN LAYANAN E-GOVERNMENT DI KOTA MEDAN. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 11(2), 38-45.
- Nawawi Ismail. (2013). Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja : Proses Terbentuk Tumbuh Kembang. Dinamika dan Kinerja Organisasi Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching. International Journal of Business and Management Invention, 6(1), 73079.
- RITONGA, H. M., PANE, D. N., & RAHMAH, C. A. A. (2020). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN EMOSIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA HONDA IDK 2 MEDAN. JUMANT, 12(2), 30-44.
- Ritonga, H. M., Setiawan, N., El Fikri, M., Pramono, C., Ritonga, M., Hakim, T., ... & Nasution, M. D. T. P. (2018). Rural Tourism Marketing Strategy And Swot Analysis: A Case Study Of Bandar PasirMandoge Sub-District In North Sumatera. International Journal of Civil Engineering and Technology, 9(9).
- Samsudin, Sadili. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-1 Bandung : Pustaka Setia.
- Sardjito B. Dan Osmad Mutaher. (2007). "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi non finansial Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi". Dessy pramesi wulandari (2015) Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sugiyono. (2010). Metode penelitian Kuantitatif dan RND. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana Prenada Media Grup.
- T. Hani Handoko. (2008). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : BPFE.
- Rivai, Veithzal dan Javani Sagala. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wilson Bangun. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Erlangga.
- Wirawan. (2013). Kepemimpinan, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusiatie, Ruslan. ( 2013). Kamus Pintak Broadcasting, Bandung : Yrama Widya.

Jurnal :

Setiawan, Nashrudin. SE., MM dan Husni Muharram Ritonga, BA., M.SC. (2017). Pengaruh Pengawasan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja terhadap Produktivitas Kerja di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Setiawan, Nashrudin. SE., MM dan Akhmad Taufik, SE., MBA. (2018). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Semangat Kerja Karyawan di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Kumajas, Anggy Henly dan Rudy S. Wenas. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero).

Sari, Nike Ningsih Purnama. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor pada PT. PLN(persero) Area Pekanbaru.

Hermawan, Arief. (2014). Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Lumajang.



## **KUISIONER PENELITIAN**

### **PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA**

Responden yang terhormat,

Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu pekerjaan Bapak/ibu dikantor PDAM Tirtanadi Medan.

Saya Mahasiswa program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk menyusun skripsi yang berjudul “Pengaruh Disiplin kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Provinsi Sumatera Utara”.

Untuk itu saya mohon kepada Bapak/ibu untuk menyediakan sedikit waktu mengisih kuesioner penelitian ini. Kuesioner ini hanya untuk kepentingan akademik dan bukan untuk dipublikasikan.

Demikian permohonan ini diperbuat, atas bantuan dan kesediaan Bapak/ibu saya mengucapkan terimakasih.

Medan, Mei 2019

Peneliti

**Lasmiani Saragih**



**Pelatihan (X2)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Kantor instansi memberikan proses belajar atau pelatihan dengan baik					
2	Saya mendapatkan pengetahuan yang baik dalam pelatihan yang diberikan oleh kantor instansi					
3	Proses belajar yang tidak terhambat akan memberikan pengetahuan yang maksimal kepada karyawan					
4	Proses pembelajaran dalam kantor instansi dapat mengubah perilaku didalam pekerjaan yang kurang baik					
5	Saya dapat menerapkan keterampilan dan tata cara bekerja dengan baik setelah diberikan pelatihan didalam kantor instansi					
6	Saya bekerja dengan hasil yang terbaik untuk diberikan kepada kantor instansi					

**Budaya Organisasi (X3)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko					
2	Saya diberikan dorongan untuk melaksanakan gagasan – gagasan baru					
3	Saya diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada petugas					
4	Atasan saya memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil kerja					
5	Keputusan atasan saya selalu memperhitungkan efek hasil – hasil dari para pegawai didalam organisasi					
6	Kegiatan kerja diorganisasikan bersama – sama dalam tim bukan secara individu					
7	Saya selalu agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai					
8	Kegiatan organisasi menekankan pada kemandapan kerja					

**Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Hasil kerja yang saya selesaikan telah sesuai seperti yang diharapkan perusahaan					
2	Dalam bekerja saya sangat teliti sehingga sangat jarang ditemui kesalahan dari hasil kerja yang telah saya selesaikan					
3	Saya selalu mengerjakan tugas saya dengan terampil					
4	Saya selalu memperhatikan kebersihan dari hasil kerja saya					
5	Output yang saya hasilkan dalam kurun waktu tertentu sangat besar					
6	Proses kerja saya telah sesuai dengan aturan – aturan yang ditetapkan					
7	Inisiatif merupakan hal yang diperlukan dalam proses kerja					
8	Saya selalu mengerjakan tugas saya dengan hati – hati demi menghindari kesalahan kerja yang terjadi					