



**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PDAM JEMBER**

*THE INFLUENCE OF TRAINING, MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF PDAM JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh :

**Svarafina Dwita Darayani**

**NIM.130810201128**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2020**



**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PDAM JEMBER**

*THE INFLUENCE OF TRAINING, MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF PDAM JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh :

**Syarafina Dwita Darayani**

**NIM.130810201128**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2020**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Syarafina Dwita Darayani  
Nim : 130810201128  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 14 April 2020

Yang menyatakan,

Syarafina Dwita Darayani

NIM. 130810201128

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi  
Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember  
Nama Mahasiswa : Syarafina Dwita Darayani  
NIM : 130810201128  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 14 April 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Ema Desia Pratijiasari, S.E., M.M.

NIP. 197912212008122002

Drs. Markus Apriono, M.M.

NIP. 196404041989021001

Mengetahui,

Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

**Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja  
Karyawan PDAM Jember**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Syarafina Dwita Darayani**

**Nim : 130810201128**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dra.Sudarsih, M.Si : (.....)**  
**NIP. 196404041989021001**

**Sekretaris : Drs.Didik Pudjo Musmedi, M.S : (.....)**  
**NIP. 196102091986031001**

**Anggota : Dr.Intan Nurul Awwaliyah S.E., M.Sc : (.....)**  
**NIP. 196102091986031001**



**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Jember**

**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA**

**NIP. 19710727 199512 1 001**

**PERSEMBAHAN**

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini :
2. Untuk Almarhumah Mama yang sudah tenang di surga-Nya , dan untuk Ayahku tercinta
3. Untuk Mas Kandungku Arzi Fahmi Rizal
4. Untuk Ayah Saleh dan Mama Susi yang juga telah membesarkan saya dari SD hingga saat ini.
5. Untuk Adikku Aulia Rizqita Putri
6. Untuk keluarga besarku
7. Untuk teman teman seangkatanku Manajemen 2013

**MOTTO**

“Jika ada sesuatu yang benar-benar ingin kau capai, kejarlah tanpa mementingkan hasilnya.”

(Shokugeki no Soma)

“Jika kamu ingin hidup bahagia, terikatlah pada tujuan, bukan orang atau benda”

(Albert Einstein)

*“Being late doesn’t mean failure. Maybe it means getting ready for a great launch”*

(anonym)



## RINGKASAN

**Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember;** Syarafina Dwita Darayani ; 130810201128; 2020; 96 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari suatu perusahaan yang memiliki peran utama dalam meningkatkan efektifitas perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu proses menangani masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi dan tanggap terhadap perubahan. Perusahaan yang mempunyai sumber daya manusia yang baik akan dapat mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk meningkatkan daya saing dari perusahaan, perusahaan harus berupaya meningkatkan kinerja dari setiap karyawannya. Salah satu hal untuk meningkatkan kinerja itu sendiri diantaranya adalah dengan pelatihan, motivasi dan juga melalui budaya organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Jember. Obyek pada penelitian ini adalah PDAM Jember, dengan populasi karyawan tetap sebanyak 84 orang dan sampelnya dalam penelitian ini yaitu sebanyak 47 responden. Dalam kajian ini jumlah indikator variabel seluruhnya berjumlah 19, Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai regresi 0,401. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai regresi 0,276, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai regresi 0,284. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## SUMMARY

***The Influence Of Training, Motivation And Organizational Culture On Employee Performance Of PDAM Jember***; Syarafina Dwita Darayani; 130810201128 ; 2020 ; 96 pages ; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Human resources are the main asset of the company because of its role as the subject of implementing the company's policies and operational activities. Human resource management is part of a company that has a major role in increasing company effectiveness. Human resource management is also a process of dealing with problems in the scope of employees, laborers, managers and other workers to be able to support the activities of the organization or company in order to achieve predetermined goals. In order for a company to exist, it must challenge and implication is challenge and responsiveness to change. Companies that have good human resource will be able to compete with other companies. To increase the competitiveness of the company, the company must increase the efficiency of each of its employees. One of the things to improve the performance itself is supported by training, motivation, and also through organizational culture.

Based on this phenomenon, this study aims to study training, motivation and organization on the performance of PDAM Jember employees. The object of this research is PDAM Jember, with 84 permanent participants and the sample in this study is 47 respondents. In this study, the number of variables collected was 19. The data analysis method used in this study was multiple linear regression analysis.

The results showed that the variable training has a significant effect on employee performance with a regression value of 0,401. Motivation has a significant effect on employee performance with a regression value of 0,276 and organizational culture has a significant effect on employee performance with a regression value of 0,284. Based on the regression result it can be said that training, motivation, and organizational culture can affect employee performance.

## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Jember”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr.Novi Puspitasari, S.E., M.M selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Ema Desia Pratijiasari, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Drs.Markus Apriono, M.M. Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
5. Ibu Dra.Sudarsih, M.Si selaku penguji utama, Bapak Drs.Didik Pudjo Musmedi selaku sekretaris penguji, dan Ibu Dr.Intan Nurul Awwaliyah S.E., M.Sc selaku penguji anggota yang telah meluangkan waktunya untuk bersedia menguji skripsi ini.
6. Ibu Prof. Dr. Isti Fadah M.Si., yang selalu berkenan memberikan waktunya untuk memberikan waktunya untuk menyemangati menyelesaikan skripsi ini.
7. Dimas Asdwiyan Ramanda, yang telah bersedia mendengarkan keluh kesah selama skripsi dan juga selalu mensupport dalam segala keadaan.
8. Tante Jumtri dan Om Balok yang selalu mensupport dan memberi perhatian layaknya orangtua sendiri kepada saya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Penulis

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Pelatihan .....	8
2.1.2 Motivasi .....	15
2.1.3 Budaya Organisasi .....	20
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	25
2.2 Penelitian Terdahulu.....	27
2.3 Kerangka Konseptual .....	32
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	32

2.4.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	33
2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	34
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	35
3.2 Populasi dan Sampel.....	35
3.2.1 Populasi .....	35
3.2.2 Sampel .....	35
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	36
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	36
3.5 Identifikasi Variabel .....	37
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	37
3.6.1 Variabel Pelatihan (X1) .....	37
3.6.2 Variabel Motivasi (X2) .....	39
3.6.3 Variabel Budaya Organisasi (X3) .....	39
3.6.4 Variabel Kinerja (Y).....	40
3.7 Skala Pengukuran Variabel .....	41
3.8 Metode Analisis Data .....	42
3.8.1 Uji Instrumen.....	42
3.9 Analisis Regresi Linier Berganda.....	43
3.10 Uji Asumsi Klasik .....	44
3.11 Uji Hipotesis .....	45
3.12 Kerangka Pemecahan Masalah.....	47
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>49</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	49
4.1.1 Sejarah PDAM jember.....	49
4.1.2 Lokasi Perusahaan .....	52
4.1.3 Makna logo perusahaan .....	52
4.1.4 Visi, Misi, Nilai dan Filosofi PDAM Jember .....	53
4.1.5 Tugas Pokok PDAM Jember .....	54

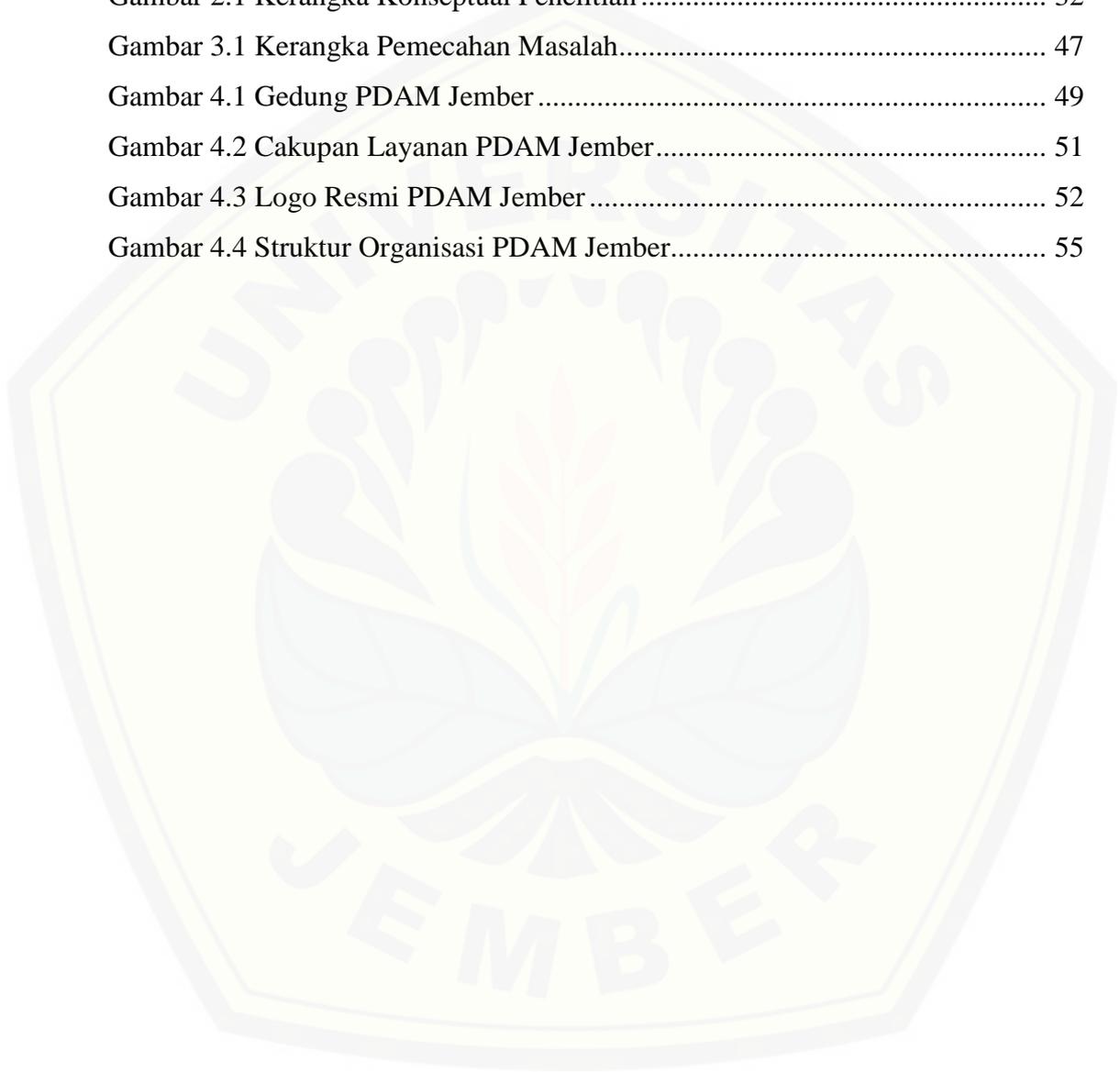
4.1.6 Struktur Organisasi PDAM Jember .....	54
4.1.7 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja PDAM Jember .....	56
4.1.8 Hari Jam Kerja Dan Jumlah Karyawan PDAM Jember .....	73
4.2 Deskripsi Statistik data atau Variabel Penelitian.....	75
4.2.1 Karakteristik Responden.....	75
4.2.2 Uji Instrumen .....	78
4.2.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	80
4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	85
4.2.5 Uji Asumsi Klasik .....	86
4.2.6 Uji Hipotesis .....	88
4.3 Pembahasan .....	90
4.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
4.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	92
4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	94
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	97
5.1 Kesimpulan.....	97
5.2 Saran .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	99
<b>LAMPIRAN</b> .....	102

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	27
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PDAM Jember.....	74
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	76
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	77
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	77
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas.....	78
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	79
Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Variabel Pelatihan .....	80
Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Variabel Motivasi .....	82
Tabel 4.10 Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi .....	83
Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan .....	84
Tabel 4.12 Rangkuman Analisis Regresi Linier Berganda.....	85
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....	87
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	87
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	88
Tabel 4.16 Hasil Uji T.....	89

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1.1 Peringkat Kinerja PDAM Jember .....	3
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	32
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	47
Gambar 4.1 Gedung PDAM Jember .....	49
Gambar 4.2 Cakupan Layanan PDAM Jember.....	51
Gambar 4.3 Logo Resmi PDAM Jember .....	52
Gambar 4.4 Struktur Organisasi PDAM Jember.....	55



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner.....	102
Lampiran 2. Karakteristik Responden .....	107
Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	109
Lampiran 4. Output Uji Validitas.....	115
Lampiran 5. Output Uji Reliabilitas.....	117
Lampiran 6. Output Analisis Regresi Linier Berganda.....	119
Lampiran 7. Output Uji Normalitas .....	120
Lampiran 8. Output Uji Multikolinearitas .....	120
Lampiran 9. Output Uji Heteroskedastisitas .....	121
Lampiran 10. R tabel.....	121
Lampiran 11. T tabel.....	122

## BAB.1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

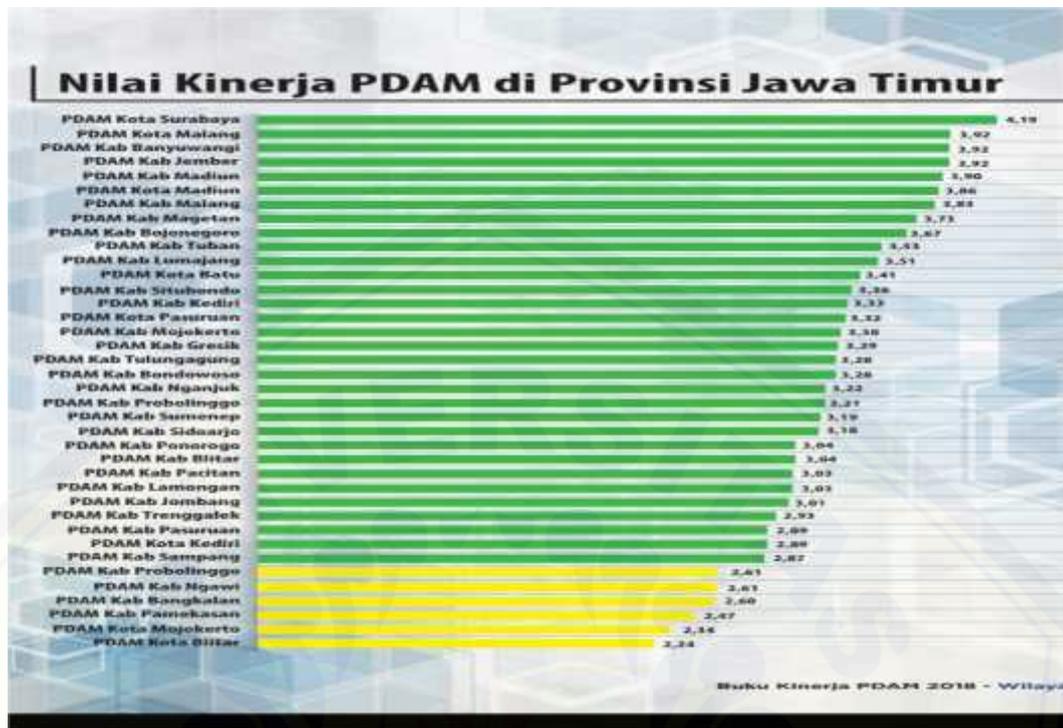
Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari suatu perusahaan yang memiliki peran utama dalam meningkatkan efektifitas perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi dan tanggap terhadap perubahan. Pelaksanaan proses transformasi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif didukung oleh sumber-sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia (SDM). Namun demikian SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada.

Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan ketrampilan. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan menitik beratkan pada beberapa jenis ketrampilan dan keahlian yang relatif sejenis serta dilakukan dalam jangka pendek, sedangkan proses pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan ketrampilan dan keahlian yang lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang. Pelatihan kerja merupakan hal yang sangat penting dilakukan oleh perusahaan sehingga tenaga kerja atau karyawan memiliki pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan ketrampilan (*skill*) yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan di masa kini dan di masa yang akan datang. Menurut Bangun (2012:202) pelatihan (*training*) adalah suatu proses memperbaiki ketrampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum, pelatihan akan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Manfaat lain dari pelatihan karyawan yaitu, dengan semakin

terampilnya karyawan akan mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya. Tujuan dari adanya pelatihan kerja karyawan adalah untuk memperbarui kemampuan karyawan dan membantu mereka untuk beradaptasi terhadap perubahan yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Pelatihan kerja juga sangat berpengaruh pada PDAM Kabupaten Jember. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember sendiri merupakan usaha milik pemerintah Kabupaten Jember (BUMD) yang didirikan berdasarkan peraturan daerah nomor 4 tahun 1975 adalah untuk menambah penghasilan daerah, meningkatkan pembangunan dalam arti yang luas serta meningkatkan kesejahteraan rakyat dan memenuhi kebutuhan ketenagakerjaan dalam perusahaan menuju masyarakat adil dan makmur. Visi pada PDAM Kabupaten Jember adalah mandiri dan berkembang sehat. Sedangkan misinya adalah menyediakan air bersih yang memenuhi standar kesehatan bagi masyarakat secara berkelanjutan dan kesinambungan, dan selanjutnya mewujudkan profesionalisme dan pelayanan serta menjamin kelangsungan pelayanan berdasarkan prinsip perusahaan.

Prestasi yang didapat oleh PDAM Kabupaten Jember semakin meningkat, pada tahun 2018 kinerja PDAM Kabupaten Jember menduduki peringkat ke 4 se-provinsi Jawa Timur pada Tahun 201. Tahun 2018 hingga 2019 PDAM Jember telah mencapai 4 ribu pemasangan sambungan air bersih gratis. Pada Tahun 2019 PDAM Jember mendapatkan tempat terbaik Keenam se Indonesia. Pada tahun 2019 PDAM Jember meraih sejumlah target kerja dengan gemilang. Bahkan meraih prestasi dengan memperoleh penghargaan sebagai juara pertama BUMD di Jawa Timur dan meraih juara nasional dalam kategori PDAM dengan pelanggan di bawah 50 ribu. PDAM jember juga meraih Top CEO BUMD 2019 (kinerja) Beberapa aspek yang membuat PDAM Jember setiap tahunnya meningkat ialah aspek sumber daya manusia, hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PDAM Kabupaten Jember.



Gambar 1. Peringkat kinerja PDAM Provinsi Jawa Timur Tahun 2018

Pelatihan kerja sangat diterapkan pada karyawan pengelola PDAM, karena menurut peraturan ketentuan Menteri PUPR nomor 10/PRT/M/2016 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) bidang pengelolaan sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) wajib memiliki sertifikasi kompetensi dalam peraturan ini Sertifikasi Kompetensi diwajibkan bagi mereka yang terlibat di dalam institusi pengelola SPAM, mulai dari direksi/ pimpinan PDAM, hingga tenaga kerja menangani unit air baku, produksi, distribusi, penurunan kehilangan air, dan layanan pelanggan. Dengan adanya peraturan tersebut pelatihan kerja sangat dibutuhkan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hariandja (2002), alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Pelaksanaan pelatihan kerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember yang dilakukan secara rutin dapat meningkatkan kualitas kemampuan dari setiap karyawannya, serta memiliki tujuan untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan. Jenis pelatihan yang ada di PDAM Jember berupa *workshop*, training, maupun seminar yang dilakukan di perusahaan maupun luar perusahaan. Data pengaduan pelanggan PDAM mencapai 253 (sumber PDAM Kabupaten Jember) dan mengalami peningkatan. Pengaduan-pengaduan tersebut meliputi kualitas air yang diterima, lonjakan tagihan yang tidak sesuai dengan pemakaian, serta kebocoran pipa maupun kran air yang kurang cepat ditangani oleh petugas PDAM yang dikarenakan kurang terlatihnya kinerja karyawan. Dari data yang diperoleh, dapat dikatakan aspek dalam pelayanan masih rendah, sehingga pelatihan tersebut digunakan untuk mengatasi permasalahan, salah satunya menengani kecepatan petugas dalam menanggapi keluhan dan kecepatan dalam penyelesaian masalah air

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember yaitu motivasi. Motivasi merupakan alat yang penting dalam mendorong karyawan melakukan pekerjaan yang efektif dan efisien. Motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan penurunan tingka perputaran dan absensi kerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan karyawan agar bersedia bekerja semaksimal mungkin, perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan. Motivasi menunjukkan agar pimpinan mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar mereka menyediakan waktunya guna melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saran - saran dan rekomendasi - rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi. Pemberian motivasi kepada karyawan juga dilakukan oleh pimpinan PDAM Jember dengan memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik, jika terdapat jabatan yang kosong, berdasarkan usulan dari kepala bagaian. Selain itu,

PDAM Jember juga memberikan bonus kepada karyawan yang mampu mencapai target perusahaan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang mempunyai kinerja baik akan mendapat bonus yang lebih besar, sehingga karyawan yang kinerjanya biasa saja mempunyai dorongan untuk meningkatkan kinerjanya dan hal ini akan menguntungkan perusahaan.

Selain dua faktor diatas yang mempengaruhi kinerja karyawan, budaya organisasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan “ruh” organisasi, karena disana bersemayam filosofi, visi dan misi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting bagi perusahaan untuk berkompetensi. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai atau anggota dalam organisasi tersebut dalam berperilaku serta menyebabkan para pegawai tersebut memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Perilaku yang selaras dengan kebijakan perusahaan akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga kepuasan kerja itu dapat menjadi pemicu kinerja karyawan yang berkualitas sesuai harapan perusahaan. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik, dan motivator pegawai dalam melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Seperti halnya budaya organisasi yang terjadi di PDAM Kabupaten Jember Beberapa hal yang wajib dipatuhi karyawan PDAM Jember adalah setiap hari Senin sampai Kamis di PDAM Jember harus selalu mengikuti apel pagi pada pukul 07.00 dan dilanjutkan dengan do'a bersama. Namun, terkadang ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan tersebut dikarenakan datangnya

terlambat. Karyawan yang datangnya terlambat, tidak diperbolehkan mengikuti acara apel pagi, dikarenakan pintu gerbang sudah ditutup dan belum ada konsekuensi jika karyawan tidak mengikuti kegiatan tersebut, sehingga karyawan terkadang tidak memperdulikan jika mereka melanggar peraturan perusahaan. Setiap hari Senin, selalu diadakan acara *coffe morning*. *Coffe Morning* merupakan rapat yang diikuti oleh kepala bagian, kasubag, dan kepala cabang. Namun, terkadang ada yang tidak mengikuti acara tersebut, dikarenakan kesibukan atau alasan lain.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah saya kemukakan, maka permasalahan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember ?
- b. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember ?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember.
- b. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember.
- c. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

a. Perusahaan atau Lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada perusahaan dalam mengkaji aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Penulis

Menambah dan memperluas wawasan serta pengetahuan penulis dalam hal pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin kerjadan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebagai variabel intervening. Sehingga dapat digunakan sebagai bahan referensi ilmu pengetahuan lebih lanjut khususnya yang berorientasi pada sumber daya manusia.

c. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan informasi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan referensi bagi penelitian berikutnya dengan tema yang sama.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pelatihan

##### A. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. Pelatihan mempersiapkan peserta pelatihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat kerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan ketrampilan. Menurut Kasmir (2016:126) mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahliannya, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya disini pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya.

##### B. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah diuraikan , proses pelatihan tentunya memiliki tujuan dan manfaat. Sunarto & Sahedhy (2012:139)menjelaskn tujuan dan manfaat pelatihan sebagai berikut:

#### 1. Tujuan Pelatihan

Berikut adalah tujuan pelatihan tenaga kerja:

- a) Memperbaiki kinerja
- b) Memutakhirkan keahlian para karyawan
- c) Mengurangi waktu belajar
- d) Memecahkan masalah operasional

- e) Promosi karyawan
- f) Orientasi karyawan terhadap organisasi
- g) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

## 2. Manfaat Pelatihan

Disamping tujuan pelatihan, juga ada beberapa manfaat pelatihan tenaga kerja, antara lain:

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mecaai kinerja yang dapat diterima
- c) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
- f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi

## C. Proses Pelatihan

Pelatihan yang efektif menggunakan pendekatan sistematis yang bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian dan ketidakteraturan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Bangun (2012: 203-208) mengungkapkan beberapa langkah dalam proses pelatihan sebagai berikut:

### 1. Kebutuhan Pelatihan

Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan penting yang harus diperhatikan, yaitu:

#### a) Analisis Organisasional

Analisis dengan pendekatan inventarisasi pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan dengan kebutuhan perusahaan di masa mendatang seiring berubahnya pekerjaan dalam perusahaan.

#### b) Analisis Pekerjaan

Analisis dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Persyaratan-

persyaratan tersebut dapat diketahui setelah jenis pekerjaan dapat diuraikan

c) Analisis Individual

Pendekatan ini mengidentifikasi para individu berdasarkan penilaian kinerja atau survei kebutuhan kepada masing-masing karyawan.

2. Perancangan Pelatihan

Setelah keluhan pelatihan diketahui, langkah berikutnya adalah merancang pelatihan. Dalam merancang pelatihan, ada tiga faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a) Kesiapan peserta pelatihan
- b) Kemampuan pelatih
- c) Materi pelatihan

3. Pelaksanaan Pelatihan

Dalam prakteknya, terdapat beberapa pendekatan untuk memilih metode pelatihan yang tepat. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan adalah sifat pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu dan lamanya pelatihan. Dalam pelaksanaan pelatihan, salah satu yang perlu diperhatikan adalah tempat pelatihan.

Secara umum, tempat pelatihan dibagi menjadi:

- a) Pelatihan di Dalam Organisasi
- b) Pelatihan diluar Organisasi
- c) Pelatihan *Online*
- d) Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan yang diharapkan manajer.

D. Metode Pelatihan

Pemilihan metode merupakan salah satu fase terpenting dalam proses pelatihan. Sejumlah metode yang berbeda-beda dapat membantu para karyawan dalam memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan figur yang

baru. Noe et al, (2010:382-406) mengungkapkan, secara umum terdapat tiga jenis metode pelatihan, yaitu:

1) Metode Presentasi

Metode ini mengacu pada metode-metode dimana orang-orang yang dilatih merupakan penerima informasi pasif. Metode-metode tersebut meliputi:

a) Pengajaran di ruang kelas yang di pimpin oleh instruktur.

Merupakan metode pengajaran yang tradisional, melibatkan metode pengajaran di ruang kelas yang tradisional, melibatkan instruktur sebagai penceramah dan peserta pelatihan sebagai penerima informasi.

b) Konferensi jarak jauh

Pertukaran audio, audio, video, atau teks di antara individu atau kelompok pada dua atau lebih lokasi yang berbeda.

c) *Webcasting*

Pengajaran di ruang kelas yang disediakan secara online melalui siaran langsung

d) Teknik-teknik audiovisual

Pengajaran audiovisual meliputi *overhead, slide* dan video

e) Teknologi-teknologi *mobile*

Teknologi-teknologi *mobile* seperti iPod dan PDA memungkinkan pelatihan dan pembelajaran terjadi secara alami di sepanjang hari kerja atau dirumah.

2) Metode-metode Pengalaman Praktis

Metode pengalam praktis (*hands-on method*) ini mensyaratkan orang yang dilatih untuk terlihat aktif dalam proses pembelajaran. Metode pengalaman praktis dapat dibagi menjadi beberapa macam, yaitu:

a) Pelatihan di tempat kerja

Pelatihan di tempat kerja (*On The Job Training*) mengacu pada proses pembelajaran para karyawan yang tidak berpengalaman melalui pengamatan terhadap rekan kerja atau para anajer di tempat kerja pun

macam-macam, misalnya : Belajar mandiri (*self-directed training*) dan magang.

b) Simulasi

Metode pelatihan yang mewakili kehidupan nyata, dimana berbagai keputusan mencerminkan hal-hal yang akan terjadi di tempat kerja. Bentuk-bentuk simulasi adalah: Avator (Gambaran manusia pada komputer) dan Virtual Reality (Teknologi berbasis komputer yang memberikan pengalaman belajar tiga dimensi kepada orang-orang yang dilatih).

c) Permainan bisnis dan studi kasus

Berbagai situasi dipelajari dan dibahas oleh orang-orang yang dilatih (studi kasus) dan permainan bisnis di mana orang-orang yang dilatih harus mengumpulkan informasi, menganalisis informasi, dan membuat berbagai keputusan untuk pembangunan ketrampilan manajemen.

d) Pemodelan perilaku

Kegiatan permainan peran dan model kinerja berdasarkan berbagai peristiwa nyata sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

e) Video interaktif

Video interaktif menggabungkan keunggulan video dengan pengajaran berbasis komputer. Pengajaran disediakan satu per satu kepada orang-orang yang dilatih melalui komputer pribadi.

f) Pelatihan berbasis situs

Pembelajaran online mengacu pada pengajaran dan penyampaian pelatihan oleh komputer-komputer melalui internet atau internet perusahaan.

3) Metode Membangun Kelompok atau Tim

Teknik-teknik untuk membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan antar pribadi, serta mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri dan para rekan kerja. Beberapa teknik yang bisa digunakan adalah:

a) Petualangan Belajar

Pembelajaran yang berfokus pada pengembangan berbagai ketrampilan, kerja tim dan kepemimpinan melalui aktivitas-aktivitas yang terstruktur di alam terbuka.

b) Pelatihan Tim

Pelatihan yang menyelaraskan kinerja para individu yang bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama. Pelatihan tim terdiri dari pelatihan silang, pelatihan koordinasi, dan pelatihan pemimpin tim.

c) Pembelajaran Tindakan

Tim-tim yang menghadapi masalah nyata dan berkomitmen membuat rencana tindakan yang diperlukan serta bertanggung jawab melaksanakannya.

d) Pelatihan *Six Sigma*

Pelatihan tindakan yang menyediakan alat-alat untuk mengurangi kerusakan bagi karyawan agar dapat memangkas biaya-biaya yang mungkin timbul

E. Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Wahyudi (2002:162) diantaranya sebagai berikut:

1. Skill

Skill merupakan keahlian atau kemampuan yang berhubungan dengan tugas/pekerjaan yang berarti dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

2. Konsep

Konsep merupakan ide abstrak yang dapat digunakan untuk mengadakan klasifikasi/golongan yang pada umumnya dinyatakan dengan suatu rangkaian istilah atau rangkaian data. Dalam hal ini konsep merupakan kesesuaian materi antara pelatihan yang didapat dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini.

### 3. Sikap

Sikap merupakan cara menempatkan diri, atau cara berperilaku. Perilaku dalam hal ini yaitu perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### 4. Pengetahuan

Pengetahuan adalah hasil dari sebuah pemahaman terhadap sejumlah fakta dan teori yang dapat membuat seseorang memecahkan masalah yang dihadapi. Pengetahuan dalam hal ini yaitu sebagai pemahaman akan tugasnya dalam perusahaan.

### 5. Kemampuan

Kemampuan merupakan kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai macam tugas dalam suatu pekerjaan yang meliputi kecakapan dan ketangkasan dalam menangani permasalahan.

### 6. Tingkat partisipasi

Tingkat partisipasi merupakan tingkat pengambilan bagian seseorang dalam menunjang suatu program yang diberikan. Tingkat partisipasi dalam pelatihan merupakan tingkat keikutsertaan karyawan dalam tugas perusahaan.

### 7. Mengurangi kecelakaan kerja

Kecelakaan kerja merupakan bagian yang tak terduga dan tidak diharapkan dan tidak terencana yang mengakibatkan sakit, luka, dan kerugian baik pada manusia, barang maupun lingkungan. Mengurangi kecelakaan kerja berarti menghindari pekerja dari kesalahan dan kecelakaan saat kerja.

### 8. Penugasan

Penugasan berkaitan dengan apa yang diinginkan perusahaan dalam mendapatkan bagian atau alokasi tugas/penugasan yang optimal. Penugasan tenaga kerja membahas bagaimana kita mendelegasikan sejumlah tugas kepada sejumlah tenaga kerja untuk mendapatkan kemampuan tertentu secara mendalam.

## 2.1.2 Motivasi

### A. Pengertian Motivasi

Motivasi menurut Hasibuan (2013:143) berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Sedangkan menurut Eko Widodo, (2015:187) motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah “hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Proses motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010:101) adalah sebagai berikut:

#### a. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

#### b. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

#### c. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang dipenuhinya supaya insentif diperolehnya.

#### d. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan

individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disarukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

e. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*

f. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

B. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Danim (2004:17) tipe-tipe motivasi dapat diklarifikasikan ke empat jenis antara lain :

1. Motivasi Positif

Motivasi positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut tidak diberi gaji dan takut dijauhi oleh rekan kerjanya. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan. Personalia organisasi menjadi tidak kreatif, serba takut dan seba terbatas gerakannya.

3. Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam ekkerja tersebut. Motivasi muncul dari dalam diri individu, timbul dalam diri pekerja saat ia menjalankan tugas0tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri. Dengan demikian berarti juga bahwa kesenangan pekerja muncul pada waktu dia

bekerja dan dia sendiri menyayangi pekerja tersebut. Motivasi muncul dari dalam diri individu, karena memang individu itu mempunyai kesadaran untuk berbuat. Manusia seperti ini jarang menggerutu.

#### 4. Motivasi dari luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesehatan, kesempatan, cuti, program rekreasi perusahaan, dan lain-lain. Pada konteks ini manusia organisasional ditempatkan sebagai subjek yang dapat di dorong oleh faktor dari luar.

Bagi manajer , yang paling utama perlu mendapatkan perhatian adalah upaya membangkitkan motivasi kerja. Menurut Danim (2004:18) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

##### 1. Gaya Kepemimpinan .

Tugas pimpinan disini antara lain adalah membangun kesadaran karyawannya. Bentuk-bentuk kesadaran ini antara lain:

- a) Rasa malu jika melanggar peraturan
- b) Gaya kerja konsisten menurut situasi
- c) Tidak menunda pekerjaan yang dapat diselesaikan sekarang
- d) Membantu rekan yang memerlukan bantuan
- e) Tepat waktu

##### 2. Sikap Individu

Situasi dan kondisi diluar diri individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi menentukan adalah individu itu sendiri. Karakteristik individu yang mendukung menurunnya motivasi adakalah:

- a) Sikap tidak mau meraih prestasi baru
- b) Rasa cepat puas
- c) Usil
- d) Lemah fisik
- e) Situasi kerja

### C. Teori-teori Motivasi

Menurut Siagian (2004:138) teori motivasi dimaksudkan untuk menentukan apa yang terjadi dan memotivasi orang-orang dalam pekerjaannya.

Beberapa teori motivasi yaitu:

1. Teori motivasi yang paling terkenal adalah Teori Hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Maslow adalah seorang psikolog yang menyatakan bahwa dalam setiap orang terdapat hierarki dari 5 kebutuhan:

a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan seseorang akan makan, minuman, tempat berteduh, dan kebutuhan lainnya.

b) Kebutuhan keamanan (*safety needs*)

Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan jaminan akan hari tuanya pada saat tidak bekerja lagi.

c) Kebutuhan sosial (*social needs*)

Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.

d) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan berupa penghormatan diri seperti harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.

e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*)

Kebutuhan untuk mewujudkan diri yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan.

2. Teori kebutuhan Mc.Clelland

a) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

b) Kebutuhan kekuatan (*need for power*) kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikiannya sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

c) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

### 3. Teori Motivasi Higiene

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, menurut Herzberg (1996), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhi diri dari ketidakpuasan.

- a) Faktor yang pertama adalah faktor yang mampu menafsirkan dan mendorong untuk bekerja dengan baik. Faktor pertama disebut motivator yang terdiri dari atas:
  1. Prestasi
  2. Pengakuan
  3. Tanggung jawab
  4. Pengembangan
  5. Pekerjaan itu sendiri
- b) Faktor kedua adalah yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai dan disebut faktor lingkungan yang terdiri dari:
  1. Supervisi
  2. Kondisi kerja
  3. Gaji dan insentif
  4. Kebijakan dan administrasi organisasi
  5. Hubungan antar pribadi

#### D. Indikator motivasi

Teori pengharapan yang dikembangkan oleh Vroom (dalam Jewel & Siegall) (1989:139) menyatakan bahwa penghargaan yang dihasilkan oleh usaha dalam suatu aktivitas tertentu akan membawa hasil yang diinginkan yang menentukan motivasi kerja dan terdapat empat indikator yang saling berinteraksi untuk menghasilkan tingkat usaha tertentu. Indikator dari motivasi tersebut adalah:

1. Pengharapan usaha – untuk kerja, dimana keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, hal ini dinyatakan dalam pernyataan formal sebagai kemungkinan yang berkisar dari nol sampai satu. Kemungkinan ini sangat dipengaruhi oleh persepsi seseorang mengenai pengetahuan

dan keahlian yang berhubungan dengan pekerjaannya dan oleh dukungan yang diberikan oleh teman kerja, kondisi kerja, dan lain-lain.

2. Penghargaan untuk kerja – hasil kerja, dimana keyakinan untuk kerja akan diikuti oleh hasil langsung tertentu. Dalam hal ini termasuk kenaikan upah, promosi, dan pengakuan

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah diterapkan Moeljono (2003:16). Menurut Pabundu (2006:111), budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu, diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Menurut Robbins & Coulter (2010) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama tersebut, apabila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut.

#### B. Komponen Pembentuk Budaya Organisasi

McKenna dan Beech (2001:15) mengelompokkan variabel-variabel budaya organisasi seperti berikut:

1. Artifacts

Adalah hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan bila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak

dikenalnya. Artifacts termasuk struktur organisasi dan proses yang terlihat, seperti produk dan perilaku anggota kelompok.

## 2. Espused Values

Adalah alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya, meliputi strategi, sasaran/tujuan dan filosofi.

## 3. Basic Underlying Assumption

Yaitu keyakinan dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi . budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi yang sering melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketetapan tindakan tersebut.

Selanjutnya menurut Dharma, S dan Akib (2005:25)membagi budaya organisasi ke beberapa komponen pembentuk berikut ini:

1. Filosof yang menjadi panduan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan dan klien
2. Nilai-nilai dominan yang dipegang oeganisasional
3. Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja
4. Aturan main untuk berelasi dengan baik dalm organisasional yang harus dipelajari anggota baru agar dapat diterima organisasi.
5. Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antar anggota organisasi. Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

## C. Tipe- tipe Budaya Organisasi

Harrison (2002:65) membagi empat tipe budaya :

### 1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pemimpin menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepso dan keinginan anggota suatu organisasi. Seorang dosen, seorang guru, dan seorang karyawan butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan

seluruh perintah dan kebijakannya. Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelajiman diinstitusi pendidikan yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan institusi akademis, terkadang melupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh mundurnya sebuah perguruan tinggi.

### 2. Budaya Peran (*Role Culture*)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi peraturan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi. Bagi seorang dosen tetap jauh lebih cepat menerima seluruh kebijakan akademis daripada dosen terbayang yang hanya sewaktu-waktu hadir sesuai dengan jadwal perkuliahan. Bentuk budaya ini kalau diterapkan dalam budaya akademis dapat dilihat dari sejauh mana peran dosen dalam merancang, merencanakan, dan memberikan masukan (input) terhadap pembentuk suatu nilai budaya kerja tanpa adanya birokrasi dari pihak pimpinan. Jelas masukan dari bawah lebih independen dan dapat diterima karena sudah menyangkut masalah personal dan bisa didukung oleh berbagai pihak melalui adanya perjanjian psikologis antar pimpinan dengan dosen yang dibawahnya. Budaya peran yang diberdayakan secara jelas juga akan membentuk terciptanya profesionalisme kerja seorang dosen dan rasa memiliki yang kuat terhadap peran sosialnya di kampus serta aktifitasnya diluar kegiatan akademis dan kegiatan penelitian.

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

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya pran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota dibawah. Budaya

pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi atau institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas di dalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi, dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*)

#### D. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika (2010:14) fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara kolektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan diperluasnya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua individu diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator, budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya yang baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh perusahaan-perusahaan besar.

6. Membentuk perilaku karyawan, fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah perusahaan, masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integral. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan instansi, fungsi budaya organisasi dalam perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

#### E. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Coulter (2010:63) indikator budaya organisasi yaitu:

- a. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
- b. Pengawasan, manajer melakukan pengawasan langsung untuk melihat serta menilai perilaku karyawan atau bawahannya.
- c. Pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

#### 2.1.4 Kinerja Karyawan

##### A. Pengertian Kinerja

Menurut Moehariono (2010) kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2013) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

##### B. Jenis-jenis Kinerja

Menurut Moehariono (2010:16) jenis – jenis kinerja dibedakan menjadi 3, yaitu:

###### 1. Kinerja operasional (*operational performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, teknologi, dan lain sebagainya. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

###### 2. Kinerja administratif (*administrative performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari individu yang menduduki jabatan. Selain ini berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

###### 3. Kinerja stratejik (*strategic performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan yang dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

### C. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:69), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat baik, minimal berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal yang perlu diubah.

### D. Indikator Kinerja

Indikator kinerja dalam penelitian ini menurut Prawirosentono (2008:27), adalah:

#### 1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.

#### 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan perusahaan.

#### 3) Penyelesaian tugas

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, akurat dan tidak ada kesalahan.

## 4) Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk berusaha berinisiatif pada setiap pekerjaan yang diberikan perusahaan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang memiliki variabel-variabel yang selaras dengan penelitian ini memiliki peran yang penting. Dimana hasil penelitian terdahulu tersebut dapat membantu dan menjadikan acuan dalam penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Khairul Akhir Lubis (2008)	Pelatihan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Kinerja (Y)	<i>regresi linier</i>	(1) pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Gogy Bara Kharisma (20013)	Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Kinerja (Y)	<i>analisis regresi linier berganda</i>	(1) budaya organisasi secara parsial memberikan kontribusi sebesar 20,5% dan lingkungan kerja sebesar 30,1% terhadap kinerja
3.	Danil Arfan Aruan (2013)	Pelatihan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Kinerja (Y)	<i>analisis regresi linier berganda</i>	(1) pelatihan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4.	Yahdi Anhar Markus (2014)	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ), Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>3</sub> ) dan Beban Kerja (X <sub>4</sub> ), Kepuasan Kerja (Y)	<i>Analisis regresi linier berganda</i>	(1) Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (2) Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (3) Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (4) Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
5.	Daniel Surjosuseno (2015)	Lingkungan Kerja (X <sub>1</sub> ), Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> ), Kinerja (Y)	<i>analisis regresi linier berganda</i>	(1) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Nona Risky Ramadhan i (2016)	Motivasi (X <sub>1</sub> ), Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> ), Kinerja (Y), Kepuasan (Z)	<i>Path Analysis</i>	(1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Lanjutan Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
7.	Jalal Hanaysha (2016)	Pemberdayaa n Karyawan (X <sub>1</sub> ), Team Work (X <sub>2</sub> ), Pelatihan Karyawan (X <sub>3</sub> ), Komitmen Organisasi (Y)	<i>Analisis regresi linier berganda</i>	(1)Pemberdayaan karyawan dan team work berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (2) pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
8.	Rizky Aditya Sani (2018)	Motivasi (X <sub>1</sub> ) Pelatihan Kerja (X <sub>2</sub> )	<i>Analisis regresi linier berganda</i>	(1) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja (2) Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Sumber: (Lubis, 2008), (Kharisma, 2013), (Markhus, 2014), (Aruan, 2014), (Surjosuseno, 2015), (Ramadhani, 2016), (Hanaysha, 2016), (Sani, 2018).

Penelitian-penelitian tersebut terkait dengan penelitian terdahulu adalah adanya persamaan variabel yaitu pelatihan, motivasi dan budaya organisasi.

Khairul Akhir Lubis (2008) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan”. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode *regresi linier*. Variabel independen pada penelitian ini adalah Pelatihan (X<sub>1</sub>), Motivasi (X<sub>2</sub>), variabel dependennya Kinerja (Y). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) pelatihan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gogy Bara Kharisma (2013) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara”. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja ( $Y$ ). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Yahdi Anhar Markhus (2014) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Jember”. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), disiplin kerja ( $X_3$ ), variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (2) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (3) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (4) disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Daniel Arfan Aruan (2014) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Sucofindo (PERSERO) Surabaya”. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah pelatihan kerja ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), variabel dependen yang digunakan adalah kinerja ( $Y$ ). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (2) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Daniel Surjosuseno (2015) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastik”. Metode analisis yang digunakan untuk menguji

hipotesis adalah metode *analisis regresi berganda*. Variabel independen pada penelitian ini adalah Lingkungan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), variabel dependennya Kinerja ( $Y$ ). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nona Risky Ramadhani (2016) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Temprina Media Grafika Jember”. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode *Path Analysis*. Variabel independen pada penelitian ini adalah Motivasi ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), variabel dependennya kinerja ( $Y$ ), dan variabel interveningnya Kepuasan kerja ( $Z$ ). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

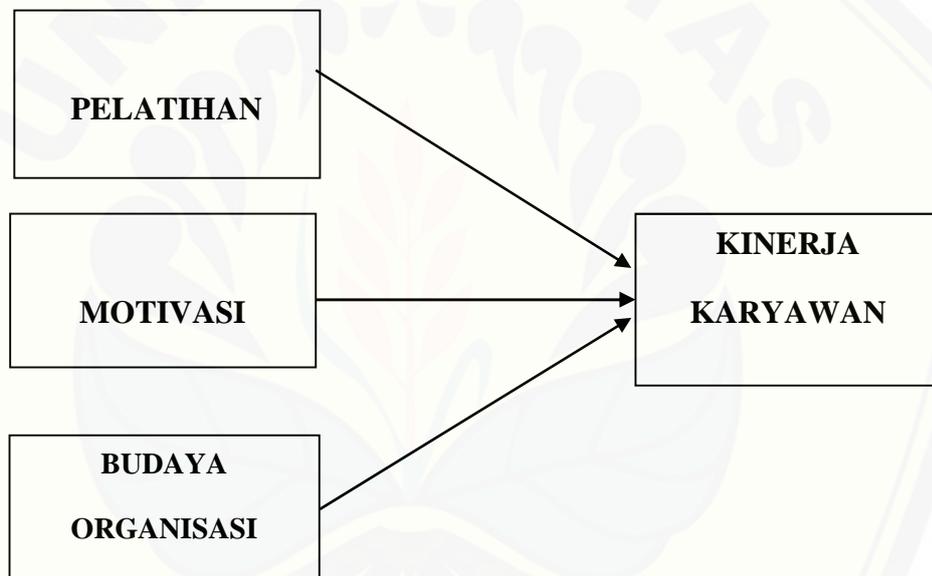
Jalal Hanaysha (2016) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, *Team Work*, dan Pelatihan karyawan terhadap Komitmen Organisasi”. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan ( $X_1$ ), *team work* ( $X_2$ ), dan pelatihan karyawan ( $X_3$ ), variabel dependen yang digunakan adalah komitmen organisasi ( $Y$ ). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (2) *team work* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (3) pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Rizky Aditya Sani (2018) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Transmisi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember”. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel independen pada penelitian ini adalah motivasi ( $X_1$ ), dan pelatihan kerja ( $X_2$ ), variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa: (1) motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka kerja konseptual dapat mempermudah penelitian untuk menguraikan secara sistematis pokok permasalahan dalam penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan kajian teoritis, hubungan variabel dan kajian empiris yang diuraikan pada penjelasan di atas, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan yang bersifat sementara dari rumusan masalah yang masih harus diuji kembali kebenarannya. Hipotesis penelitian ini berlandaskan teori dan penelitian terdahulu.

#### 6.4.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Menurut Kasmir (2016) pelatihan adalah proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahliannya, kemampuan, pengetahuan

dan perilakunya. Pelatihan sendiri juga membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hasil dari penelitian Khairul Akhir Lubis (2008) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian lain yang dilakukan Jalal Hanaysha (2016) menunjukkan bahwa penelitian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H1 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember

#### 6.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Hasil dari penelitian Nona Risky (2016) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian lain yang dilakukan Khairul Akhir Lubis (2008) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pertimbangan teori dan penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis :

H2 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember

### 6.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama tersebut, apabila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut (Robbins,2001). Budaya organisasi yang baik dan dapat diterima oleh karyawan, akan membuat mereka bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga hal ini akan menguatkan budaya organisasinya. Budaya organisasi yang kuat akan membuat karyawan cenderung mematuhi peraturan yang terdapat dalam perusahaan dan karyawan akan mengikuti arah tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga karyawan senantiasa menjalankan pekerjaannya dengan baik dan akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markus (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian menjelaskan mengenai informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan dari penelitian, sehingga rancangan penelitian ini digunakan sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel sehingga penelitian ini termasuk dalam penelitian *explanatory research*

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Sanusi (2011:87) Populasi adalah kumpulan seluruh elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Jadi kumpulan elemen itu menunjukkan jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristik dari kumpulan itu. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PDAM Jember yang berjumlah 84 karyawan.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah suatu teknik non random sampling dimana sampel diambil dengan cara menetapkan kriteria khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria khusus yang diambil untuk sampel penelitian ini adalah, karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun dan karyawan yang telah mengikuti pelatihan, dikarenakan apabila belum mengikuti pelatihan maka tidak dapat memberikan jawaban dalam kuesioner mengenai pelatihan. Sampel yang digunakan sebanyak 47 responden.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Hal ini dikarenakan data yang diperoleh nantinya merupakan data berupa angka. Setelah data diperoleh maka selanjutnya diolah menggunakan *software SPSS v.21 windows* yang selanjutnya dianalisis. Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Data Primer

Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari keterangan karyawan melalui proses wawancara langsung dan menyebar kuisisioner. Data primer pada penelitian ini yaitu mengenai informasi perusahaan seperti jumlah karyawan, profil perusahaan, dan kuisisioner yang disebar kepada seluruh karyawan PDAM Jember.

#### 2. Data Sekunder

Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari jurnal-jurnal, buku terkait dengan penelitian. Data sekunder yang dipakai pada penelitian ini seperti tinjauan pustaka yang di dapat dari beberapa jurnal penelitian dengan variabel yang sama, dan teori menurut pendapat para ahli dari beberapa sumber buku.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari karyawan PDAM Jember. Metode pengumpulan data yaitu dengan survei yang menggunakan kuisisioner. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pernyataan kepada responden yang berhubungan dengan variabel yang diteliti oleh peneliti. Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mendatangi perusahaan meneliti langsung dan memberi pengarahan kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan, kemudian responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang telah disediakan.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel terikat dan variabel bebas. Sugiyono (2016:39) menjelaskan variabel terikat (Y) adalah suatu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Sedangkan variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel terikat dan bebas yang digunakan dalam penelitian adalah :

1. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif maupun negatif, serta sifatnya dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Pelatihan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ).

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri serta menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel berusaha secara gamblang mengidentifikasi variabel-variabel yang akan dianalisis. Penjelasan definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pelatihan ( $X_1$ )

Pelatihan merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan pada karyawan PDAM Jember dengan sengaja dalam bentuk pemberian kepada tenaga kerja yang untuk meningkatkan kemampuan kerja. Indikator-indikator pelatihan menurut Wahyudi (2002:162) sebagai berikut:

a. Skill

Skill merupakan keahlian atau kemampuan yang berhubungan dengan tugas/pekerjaan yang berarti dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

b. Konsep

Konsep merupakan ide abstrak yang dapat digunakan untuk mengadakan klasifikasi/golongan yang pada umumnya dinyatakan dengan suatu rangkaian istilah atau rangkaian data. Dalam hal ini konsep merupakan kesesuaian materi antara pelatihan yang didapat dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini.

c. Sikap

Sikap merupakan cara menempatkan diri, atau cara berperilaku. Perilaku dalam hal ini yaitu perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

d. Pengetahuan

Pengetahuan adalah hasil dari sebuah pemahaman terhadap sejumlah fakta dan teori yang dapat membuat seseorang memecahkan masalah yang dihadapi. Pengetahuan dalam hal ini yaitu sebagai pemahaman akan tugasnya dalam perusahaan.

e. Kemampuan

Kemampuan merupakan kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai macam tugas dalam suatu pekerjaan yang meliputi kecakapan dan ketangkasan dalam menangani permasalahan.

f. Tingkat partisipasi

Tingkat partisipasi merupakan tingkat pengambilan bagian seseorang dalam menunjang suatu program yang diberikan. Tingkat partisipasi dalam pelatihan merupakan tingkat keikutsertaan karyawan dalam tugas perusahaan.

g. Mengurangi kecelakaan kerja

Kecelakaan kerja merupakan bagian yang tak terduga dan tidak diharapkan dan tidak terencana yang mengakibatkan sakit, luka, dan kerugian baik

pada manusia, barang maupun lingkungan. Mengurangi kecelakaan kerja berarti menghindari pekerja dari kesalahan dan kecelakaan saat kerja.

#### h. Penugasan

Penugasan berkaitan dengan apa yang diinginkan perusahaan dalam mendapatkan bagian atau alokasi tugas/penugasan yang optimal. Penugasan tenaga kerja membahas bagaimana kita mendelegasikan sejumlah tugas kepada sejumlah tenaga kerja untuk mendapatkan kemampuan tertentu secara mendalam.

### 2. Motivasi (X2)

Motivasi adalah sebuah dorongan dari dalam diri karyawan PDAM yang membangkitkan dan mengarahkan untuk melakukan sesuatu apa yang dikehendaki oleh perusahaan. Menurut Arep & Tanjung (2004) terdapat beberapa indikator motivasi kerja karyawan yaitu:

#### a. Bekerja sesuai standar

Bekerja sesuai standar artinya pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu standar yang telah ditentukan.

#### b. Senang dalam bekerja

Senang dalam bekerja artinya karyawan mengerjakan sesuatu karena adanya perasaan bahagia jika mampu melakukan pekerjaannya dengan baik.

#### c. Bekerja keras

Bekerja keras artinya karyawan memiliki semangat yang begitu tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan

#### d. Sedikit pengawasan

Sedikit pengawasan artinya karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tidak membutuhkan terlalu banyak pantauan dari atasan.

### 3. Budaya Organisasi (X3)

Budaya organisasi pada PDAM Kabupaten Jember adalah nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada. Selain itu kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat, nilai-nilai,

keyakinan dan norma yang dianut. Adapun indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Toleransi terhadap tindakan beresiko, artinya nilai-nilai yang dianjurkan kepada pegawai untuk bertindak agresif, inovatif dan menghadapi tantangan.
- b. Pola komunikasi  
Artinya komunikasi dibuat oleh hirarki kemenangan yang formal. Kadang kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.
- c. Pengawasan  
Manajer melakukan pengawasan langsung untuk melihat serta menilai perilaku karyawan atau bawahannya.

#### 4. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja karyawan PDAM Jember yang sudah dilakukan karyawan baik memenuhi target ataupun tidak memenuhi target. Adapun indikator kinerja dalam penelitian ini menurut Prawirosentono (2008:27), adalah:

1. Kualitas  
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.
2. Kuantitas  
Kuantitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan perusahaan.
3. Penyelesaian tugas  
Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, akurat dan tidak ada kesalahan.
4. Inisiatif  
Kemampuan karyawan untuk berusaha berinisiatif pada setiap pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut akan menghasilkan data kuantitatif. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini skala likert. Menurut Sugiyono (2014) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert ini mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 4
- b. Setuju (S) : Skor 3
- c. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- d. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

Menurut Sutrisno Hadi (1991:19-20) modifikasi dalam skala likert digunakan untuk menghilangkan kelemahan yang terdapat skala lima tingkat, dengan beberapa alasan-alasan seperti dijelaskan berikut:

1. Kategori Undeciden itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setujupun tidak, atau bahkan ragu-ragu.
2. Kategori jawaban yang ganda arti (multi interpretable) ini tentu saja tidak diharapkan dalam suatu instrumen.
3. Tersedianya jawaban yang ditengah itu menimbulkan kecenderungan jawaban ketengah (central tendency effect), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau tidak setuju. Jika disediakan kategori jawaban itu akan menghilangkan banyak informasi yang dapat dijangar para responden.

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Uji Validitas menurut Sugiyono (2014) adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.. Untuk menguji validitas tersebut dapat digunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson* sebagai berikut:

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

Dimana :

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi
- X = nilai indikator variabel
- Y = nilai total variabel
- n = jumlah data (responden sampel)

Dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika r hasil positif, serta r hasil > r table, maka variabel tersebut valid.
- b. Jika r hasil positif, serta r hasil < r table, maka variabel tersebut tidak valid.

Suatu butir pertanyaan dikatakan valid dapat juga dilihat dari nilai signifikannya. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid, sedangkan jika nilai signifikannya lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan tidak valid, Sugiyono (2012:277).

##### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan apakah kuesioner penelitian yang akan dipergunakan untuk mengumpulkan data variable penelitian reliable

atau tidak. Kuesioner dikatakan reliabel jika kuesioner tersebut dilakukan pengukuran ulang, maka akan mendapatkan hasil yang sama. Setelah melakukan pengujian data tidak reliabel maka dapat diatasi dengan cara mengubah butir pernyataan atau menggugurkan pernyataan pada kuesioner dan menyebarkan kembali kuesioner kepada responden. Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha ( ) yang menggunakan metode *cronbach alpha*, (Sugiyono, 2012:267) dengan rumus sebagai berikut:

$$r_1 = \left( \frac{k}{k-1} + 1 \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana :

- $r_1$  = reliabilitas instrumen
- $K$  = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian butir
- $\sigma_t^2$  = varian total

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *cronbach alpha* ( ). menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkatan reliabilitas yang diterima adalah 0,70, bila penelitian yang dilakukan adalah *explanatory* maka 0,60-0,70 pun masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik

### 3.9 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier dua atau lebih variabel independent dengan variabel dependent. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent apakah masing-masing variabel independent berhubungan positif atau negatif.

Menurut Sugiyono (2012:277) analisis regresi linier berganda adalah analisis yang digunakan peneliti bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependent (kriterium), bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya).

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat diketahui model persamaan regresi yaitu :

$$Y = a + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + b_3X_{3i} + e$$

Dimana :

Y = Kinerja

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X<sub>1i</sub> = Pelatihan

X<sub>2i</sub> = Motivasi

X<sub>3i</sub> = Budaya Organisasi

e = Faktor Gangguan

### 3.10 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas dan gejala multikolinearitas. Model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika memenuhi persyaratan BLUE (Best Linier Unbiased Estimator) yakni tidak terdapat heteroskedastisitas dan multikolinearitas.

#### a. Uji Normalitas

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis statistik parametris yaitu uji normalitas data. Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah variabel residual memiliki distribusi normal. Apabila data pengamatan tidak berdistribusi normal maka parametrik tidak bisa digunakan karena statistik dalam analisis parametrik diturunkan dari distribusi normal (Sugiyono, 2012:239). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan kolmogrov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka

secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Kriteria pengujian dengan melihat besaran Kolmogorov-Smirnov test adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikan  $>0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
  - b. Jika signifikan  $>0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal
- b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas bisa dilihat dari nilai tolerance dan nilai VIF (Varian Inflation Factor) dari masing-masing variabel, Ghazali (2013). Dimana apabila nilai tolerance  $< 5$  atau nilai VIF  $> 5$  artinya variabel bebas terdapat multikolinieritas.

- c. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Heteroskedastisitas terjadi jika variance berbeda, sedangkan jika variance tetap sama maka terjadi homoskedastisitas. Uji yang digunakan adalah uji Glejtsjer (Glejtsjer test), yaitu dengan meregresikan variabel-variabel bebas terhadap nilai absolute residualnya, Ghazali (2013:139). Dimana jika signifikan lebih besar dari 0,5 berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.11 Uji Hipotesis

Uji t (pengujian parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh signifikan dari independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial (individual). Uji t pada dasarnya menunjukkan pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Sugiyono

2012:184) berdasarkan kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05%. Untuk menguji signifikansi pengaruh untuk keseluruhan populasi maka perlu dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi (uji t-student) (Sugiyono 2012:184) dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

di mana:

t = nilai hitung

n = jumlah responden uji coba

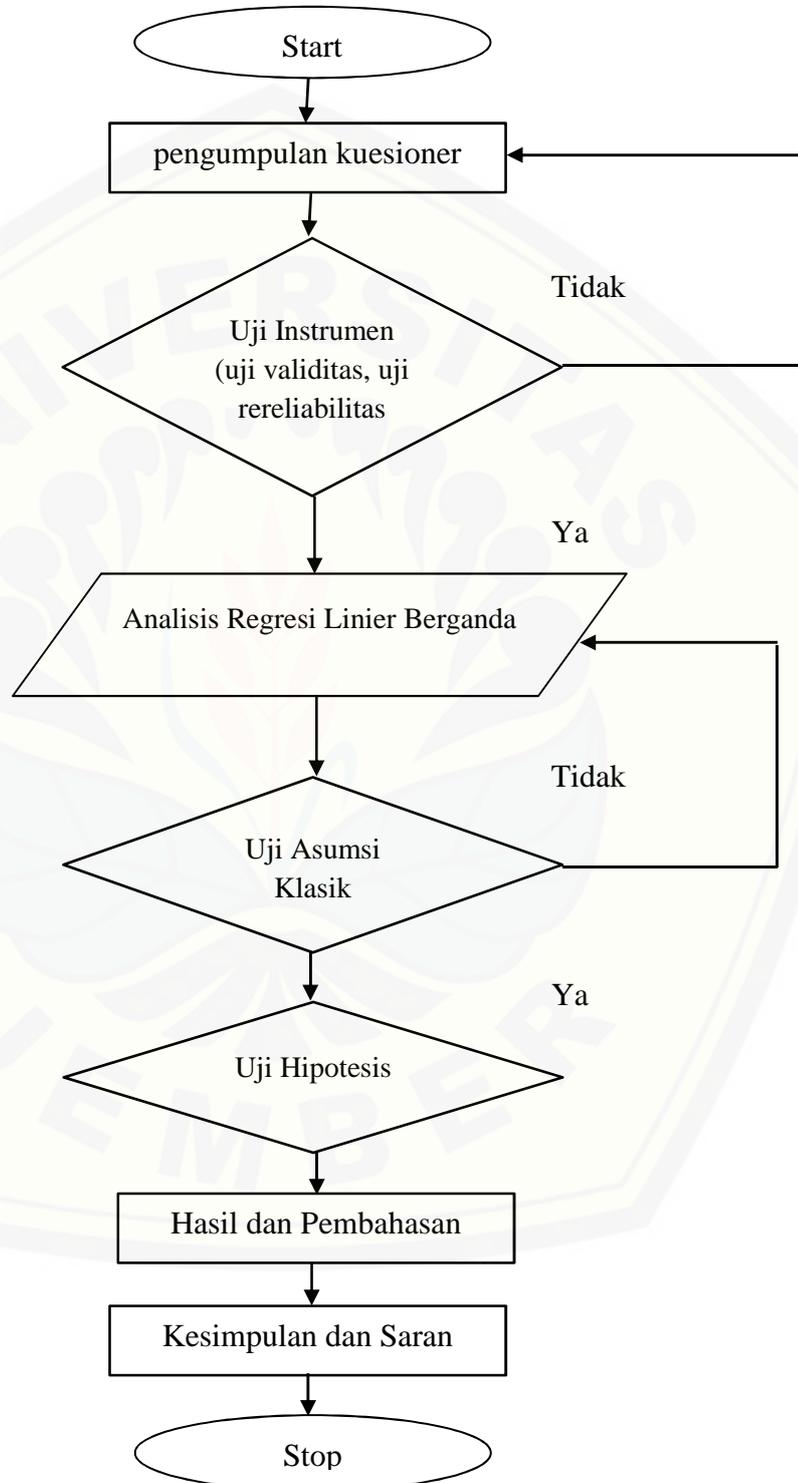
r = koefisien korelasi hasil r hitung

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t dapat dijelaskan berikut:

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

### 3.12 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun keterangan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Start adalah langkah awal untuk menyiapkan penelitian
2. Penyebaran kuesioner
3. Uji instrumen merupakan pengujian terhadap validitas, reliabilitas, dan normalitas yang digunakan dalam penelitian.
4. Analisis regresi linear berganda yaitu suatu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan terikat.
5. Uji asumsi klasik merupakan pengolahan data yang dilakukan setelah analisis regresi linear berganda dengan tujuan untuk mencari ada tidaknya permasalahan dalam dalam suatu model. Permasalahan tersebut seperti multikolinearitas dan heteroskedastisitas.
6. Uji hipotesis, yaitu melakukan uji t untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
7. Hasi dan pembahasan merupakan tahap dimana hasil penelitian diinterpretasikan dan dijelaskan.
8. Kesimpulan dan saran adalah kesimpulan yang berhasil didapat dan saran yang diberikan berdasarkan interpretasi hasil penelitian.
9. Stop atau tahap dimana penelitian telah selesai dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi kurang dari taraf signifikansi yang ditentukan. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan semakin baik pelatihan yang diberikan PDAM Jember maka kinerja karyawan perusahaan tersebut akan meningkat.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi kurang dari taraf signifikansi yang ditentukan. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan semakin baik motivasi yang diberikan pimpinan PDAM Jember maka kinerja karyawan perusahaan tersebut akan meningkat.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi kurang dari taraf signifikansi yang ditentukan. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan semakin baik budaya organisasi yang ada di PDAM Jember maka kinerja karyawan perusahaan tersebut akan meningkat.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini adapun saran yang diberikan kepada beberapa pihak sebagai berikut.

#### 1. Bagi Perusahaan

Bagi PDAM Jember masih perlu dilakukan beberapa peningkatan berkaitan dengan indikator yang dianggap masih perlu diperbaiki atau dievaluasi. Variabel pelatihan pada indikator kemampuan, masih terdapat karyawan yang

merasa belum dapat meningkatkan kemampuannya setelah mengikuti pelatihan yang bisa terjadi jika peserta yang mengikuti jumlahnya banyak sehingga pemberi pelatihan tidak bisa secara langsung berkontak dengan peserta secara personal sehingga perusahaan mungkin dapat membagi beberapa sesi untuk pelatihan yang diberikan. Kedua variabel motivasi pada indikator bekerja sesuai standar, karyawan merasa bahwa standar yang diberikan masih membuat karyawan merasa belum dapat bekerja secara maksimal sehingga penting bagi pimpinan untuk mengetahui kemampuan masing-masing karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Variabel budaya organisasi pada indikator toleransi terhadap tindakan beresiko menjadikan karyawan berhati-hati dalam bekerja namun masih kurang maksimal dalam memanfaatkan waktu sehingga penting bagi pimpinan untuk memberikan kelonggaran bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang memiliki risiko tinggi.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini guna dapat menjadi pertimbangan bagi PDAM Jember untuk dapat mengetahui beberapa hal lain yang berkaitan dengan upaya yang dapat dilakukan untuk menciptakan peningkatan kinerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arep, I., & Tanjung, H. (2004). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Aruan, D. A. (14AD). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT SUcofindo (PERSERO) Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Dharma, S dan Akib, H. (2005). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Eko Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM dan SPSS 21. In *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. <https://doi.org/10.1126/science.1158668>
- Hanaysha, J. (2016). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Team Work, Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1).
- Hariandja, M. T. . (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. S. . (2003). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mulia.
- Hezberg, F. (1996). *Work and the nature of man*. Clevand, OH: World Publishing Company.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Kharisma, G. B. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1).
- Lubis, K. A. (2008). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Medan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*2, 1(1).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Markhus, Y. A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Jember. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1).
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia. Indonesia.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Noe, et al. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia / mencapai keunggulan bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pabundu, T. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara.
- Pengelola PDAM Wajib Memiliki Sertifikasi Kompetensi. (2016). Retrieved from [perpamsi.or.id](http://perpamsi.or.id)
- Prawirosentono, S. (2011). *Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Ramadhani, N. R. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Temprina Media Grafika Jember. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*2, 1(1).

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Sani, R. A. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Transmisi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*2, 1(1).
- Sanusi, A. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2004). *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara Jakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods). In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. <https://doi.org/10.3354/dao02420>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitaitaif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto, & Sahedhy, R. (2003). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta.
- Surjosuseno, D. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*2, 1(1).
- Wahyudi, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.

**Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**

## LEMBAR KUESIONER

Yth. Bapak / Ibu / Sdr/i

Karyawan PDAM Kabupaten Jember

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi yang saya buat, sebagai salah satu syarat kelulusan program studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, dengan judul skripsi “Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember”. Dengan rendah hati memohon kesediaan Bapak/ Ibu / Sdr/i untuk mengisi kuesioner yang telah saya sediakan. Informasi yang Bapak/ Ibu/ Sdr/i berikan hanya digunakan dalam kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh dari Bapak/ Ibu/ Sdr/i.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/ Ibu/ Sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu wawancara dan mengisi kuesioner, peneliti mengucapkan terima kasih.

Peneliti

Syarafina Dwita Darayani

NIM. 130810201128

**Lembar Kuesioner****I. Identitas Responden**

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)

Usia : tahun

Jenis Kelamin :  Laki-Laki  Perempuan

Jabatan :

Lama bekerja :  1 – 3 Tahun

4 – 5 Tahun

>5 Tahun

Pendidikan Terakhir :  Tamat SLTA

Tamat Diploma (D3)

Tamat Strata-1 (S1)

Tamat Strata-2 (S2)

**II. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Berilah tanda *check list* atau centang ( ) pada salah satu kolom jawaban dari setiap pernyataan sesuai dengan apa yang Anda alami dan rasakan saat ini. Masing-masing pernyataan disediakan 4 alternatif jawaban :

SS ( Sangat Setuju)

S ( Setuju)

TS ( Tidak Setuju)

STS ( Sangat Tidak Setuju)

### DAFTAR PERNYATAAN

#### 1. Pelatihan ( $X_1$ )

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Pelatihan dapat menambah keahlian ( <i>skill</i> ) saya dalam menyelesaikan pekerjaan.				
2	Konsep yang disampaikan dalam pelatihan sesuai dengan pekerjaan saya.				
3	Setelah mengikuti program pelatihan, saya mengalami perubahan perilaku pada saat menyelesaikan pekerjaan.				
4	Program pelatihan akan menambah pengetahuan pekerjaan saya.				
5	Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan saya berubah seiring dilakukannya program pelatihan.				
6	Saya selalu mengikuti program pelatihan yang diberikan kepada saya				
7	Program pelatihan dapat mengurangi angka kecelakaan saya dalam bekerja				
8	Setelah mengikuti pelatihan saya mampu menyelesaikan tugas sesuai yang diharapkan perusahaan				

#### 2. Motivasi ( $X_2$ )

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan perusahaan sesuai standar				
2	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sebagai karyawan tidak pernah menjadi beban.				
3	Saya berusaha bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan.				
4	Saya tetap bekerja meskipun tanpa pengawasan dari atasan.				

3. Budaya Organisasi ( $X_3$ )

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Pemimpin selalu memberi toleransi disaat saya bekerja				
2	Komunikasi saya dengan pemimpin berjalan efektif				
3	Perilaku saya saat bekerja selalu di awasi oleh pemimpin				

## 4. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan perusahaan				
2	Saya selalu bekerja sesuai beban kerja yang ditetapkan perusahaan				
3	Saya selalu berusaha melakukan pekerjaan dengan baik				
4	Saya selalu berusaha berinisiatif dalam setiap pekerjaan				

**Lampiran 2. karakteristik Responden**

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Lama Kerja
1	Perempuan	20 - 30 tahun	D3	4 - 5 tahun
2	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	1 - 3 tahun
3	Perempuan	Lebih dari 50 tahun	S1	4 - 5 tahun
4	Laki-laki	40 - 50 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
4	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
6	Laki-laki	31 - 40 tahun	D3	Lebih dari 5 tahun
7	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	4 - 5 tahun
8	Laki-laki	40 - 50 tahun	D3	Lebih dari 5 tahun
9	Laki-laki	Lebih dari 50 tahun	S2	Lebih dari 5 tahun
10	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	4 - 5 tahun
11	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
12	Perempuan	40 - 50 tahun	SMA	4 - 5 tahun
13	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
14	Laki-laki	40 - 50 tahun	D3	4 - 5 tahun
14	Perempuan	40 - 50 tahun	S2	Lebih dari 5 tahun
16	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	1 - 3 tahun
17	Laki-laki	Lebih dari 50 tahun	S1	4 - 5 tahun
18	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	4 - 5 tahun
19	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	1 - 3 tahun
20	Perempuan	20 - 30 tahun	D3	1 - 3 tahun
21	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	4 - 5 tahun
22	Laki-laki	31 - 40 tahun	S2	4 - 5 tahun
23	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
24	Laki-laki	40 - 50 tahun	SMA	4 - 5 tahun
24	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
26	Perempuan	31 - 40 tahun	D3	4 - 5 tahun
27	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
28	Laki-laki	31 - 40 tahun	D3	4 - 5 tahun
29	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
30	Perempuan	20 - 30 tahun	SMA	1 - 3 tahun
31	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	4 - 5 tahun
32	Laki-laki	40 - 50 tahun	D3	Lebih dari 5 tahun
33	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
34	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
34	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	1 - 3 tahun
36	Laki-laki	40 - 50 tahun	D3	Lebih dari 5 tahun
37	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun

38	Perempuan	Lebih dari 50 tahun	S1	4 - 5 tahun
39	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	1 - 3 tahun
40	Laki-laki	40 - 50 tahun	D3	Lebih dari 5 tahun
41	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	1 - 3 tahun
42	Perempuan	40 - 50 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
43	Laki-laki	20 - 30 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
44	Laki-laki	40 - 50 tahun	D3	4 - 5 tahun
44	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
46	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
47	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	1 - 3 tahun

### JenisKelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	31	66.0	66.0	66.0
	Perempuan	16	34.0	34.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 tahun	18	38.3	38.3	38.3
	31 - 40 tahun	14	29.8	29.8	68.1
	40 - 50 tahun	11	23.4	23.4	91.5
	Lebih dari 50 tahun	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	11	23.4	23.4	23.4
	S1	24	51.1	51.1	74.5
	S2	3	6.4	6.4	80.9
	SMA	9	19.1	19.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Lama Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 3 tahun	9	19.1	19.1	19.1
	4 - 5 tahun	17	36.2	36.2	55.3
	Lebih dari 5 tahun	21	44.7	44.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	



## Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden

No	1	2	3	4	5	6	7	8	X1	X1R	1	2	3	4	X2	X2R	1	2	3	X3	X3R	1	2	3	4	Y	YR
1	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3.13	3	3	4	3	13	3.25	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	12	3.00
2	4	4	4	4	3	4	3	4	30	3.75	4	4	4	4	16	4.00	4	4	3	11	3.67	3	4	3	4	14	3.50
3	3	3	4	4	4	4	4	4	30	3.75	4	4	4	3	15	3.75	2	4	4	10	3.33	4	3	3	3	13	3.25
4	3	3	4	4	4	4	4	3	29	3.63	4	3	3	3	13	3.25	3	4	4	11	3.67	4	4	3	3	14	3.50
4	3	2	3	2	3	2	2	3	20	2.50	3	2	3	2	10	2.50	3	2	2	7	2.33	2	2	3	3	10	2.50
6	2	2	2	2	3	2	3	2	18	2.25	2	2	3	2	9	2.25	2	3	2	7	2.33	3	2	2	2	9	2.25
7	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.88	4	4	3	4	15	3.75	4	3	4	11	3.67	3	4	4	4	15	3.75
8	4	3	3	3	3	4	3	3	26	3.25	3	3	3	4	13	3.25	3	3	4	10	3.33	4	3	4	3	14	3.50
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	12	4.00	3	4	4	4	15	3.75
10	4	3	4	3	4	3	4	3	28	3.50	4	4	4	4	16	4.00	4	4	2	10	3.33	3	4	3	3	13	3.25
11	3	4	3	3	3	4	3	4	27	3.38	3	3	4	4	14	3.50	3	4	3	10	3.33	3	4	4	3	14	3.50
12	2	2	2	3	2	2	2	2	17	2.13	2	2	3	2	9	2.25	2	2	2	6	2.00	3	2	2	2	9	2.25
13	3	4	4	4	3	4	4	4	30	3.75	4	4	4	4	16	4.00	4	4	3	11	3.67	3	4	4	4	15	3.75
14	3	4	4	4	4	4	3	3	29	3.63	4	3	4	3	14	3.50	3	3	3	9	3.00	3	4	3	4	14	3.50
14	3	3	4	3	4	3	4	3	27	3.38	3	3	4	4	14	3.50	3	4	4	11	3.67	4	3	3	4	14	3.50
16	4	3	4	3	4	3	4	3	28	3.50	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	12	4.00	3	3	3	4	13	3.25
17	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3.13	3	3	3	4	13	3.25	3	4	3	10	3.33	3	3	3	3	12	3.00
18	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88	4	3	4	3	14	3.50	3	4	4	11	3.67	4	4	3	4	15	3.75
19	3	4	4	3	4	4	4	4	30	3.75	4	4	4	4	16	4.00	4	3	4	11	3.67	4	4	4	4	16	4.00
20	4	3	4	3	3	4	3	3	27	3.38	2	3	4	4	13	3.25	3	3	3	9	3.00	4	3	3	3	13	3.25
21	4	4	4	4	4	3	2	4	29	3.63	4	3	4	4	15	3.75	4	3	4	11	3.67	4	3	4	4	15	3.75
22	2	4	3	4	2	3	4	2	24	3.00	4	2	3	3	12	3.00	2	4	3	9	3.00	3	3	3	3	12	3.00
23	4	3	4	4	3	2	3	4	27	3.38	3	4	3	3	13	3.25	4	3	4	11	3.67	3	3	4	3	13	3.25

24	2	2	3	2	2	2	2	2	17	2.13	2	2	3	2	9	2.25	2	2	3	7	2.33	2	2	3	2	9	2.25
24	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.88	3	4	4	4	15	3.75	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	16	4.00
26	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3.13	4	3	3	3	13	3.25	3	3	4	10	3.33	4	3	3	3	13	3.25
27	4	4	4	3	4	3	4	3	29	3.63	3	4	4	3	14	3.50	3	4	4	11	3.67	4	3	4	3	14	3.50
28	3	4	3	4	3	4	4	3	28	3.50	3	4	3	4	14	3.50	4	4	3	11	3.67	4	3	4	4	15	3.75
29	2	2	3	2	2	2	3	2	18	2.25	2	3	2	3	10	2.50	2	2	3	7	2.33	3	3	2	2	10	2.50
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	16	4.00
31	2	3	3	2	2	3	2	3	20	2.50	2	3	3	3	11	2.75	3	2	3	8	2.67	3	2	3	2	10	2.50
32	3	4	3	2	4	4	2	3	25	3.13	3	3	3	3	12	3.00	4	2	2	8	2.67	3	4	3	3	13	3.25
33	4	4	3	3	4	3	4	3	28	3.50	4	3	4	4	15	3.75	4	3	3	10	3.33	4	4	3	4	15	3.75
34	3	3	3	3	3	4	3	3	25	3.13	3	4	3	3	13	3.25	3	3	4	10	3.33	3	3	3	3	12	3.00
34	4	3	4	4	4	4	4	3	30	3.75	4	4	4	2	14	3.50	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	16	4.00
36	3	4	4	2	4	4	3	2	26	3.25	4	4	4	4	16	4.00	3	3	3	9	3.00	4	4	2	4	14	3.50
37	3	2	2	3	2	3	2	3	20	2.50	3	2	3	3	11	2.75	2	3	3	8	2.67	3	3	2	3	11	2.75
38	4	3	2	2	4	3	4	3	25	3.13	4	4	4	3	15	3.75	4	4	4	12	4.00	4	4	3	4	15	3.75
39	3	2	3	2	2	3	2	2	19	2.38	2	3	3	2	10	2.50	2	3	2	7	2.33	2	3	2	3	10	2.50
40	4	3	4	4	2	4	3	4	28	3.50	3	3	4	3	13	3.25	4	2	3	9	3.00	3	4	3	3	13	3.25
41	4	4	3	3	3	4	4	3	28	3.50	2	3	4	3	12	3.00	3	3	3	9	3.00	3	3	3	3	12	3.00
42	2	2	3	3	2	3	3	2	20	2.50	2	2	2	2	8	2.00	2	2	3	7	2.33	2	3	2	2	9	2.25
43	4	2	4	4	2	3	4	4	27	3.38	4	4	3	4	15	3.75	4	4	4	12	4.00	4	4	4	4	16	4.00
44	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00	3	4	4	4	15	3.75	2	4	4	10	3.33	4	4	4	4	16	4.00
44	3	4	3	2	4	4	3	3	26	3.25	4	4	4	3	15	3.75	3	3	4	10	3.33	3	3	3	4	13	3.25
46	3	3	3	3	2	3	3	3	23	2.88	3	3	3	3	12	3.00	2	3	3	8	2.67	3	3	3	3	12	3.00
47	2	3	2	3	2	3	2	3	20	2.50	2	3	2	3	10	2.50	2	2	3	7	2.33	2	3	3	2	10	2.50

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.0	17.0	17.0
	3.00	20	42.6	42.6	59.6
	4.00	19	40.4	40.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.1	19.1	19.1
	3.00	18	38.3	38.3	57.4
	4.00	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.6	10.6	10.6
	3.00	19	40.4	40.4	51.1
	4.00	23	48.9	48.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	21.3	21.3	21.3
	3.00	17	36.2	36.2	57.4
	4.00	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	25.5	25.5	25.5
	3.00	13	27.7	27.7	53.2
	4.00	22	46.8	46.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	12.8	12.8	12.8
	3.00	19	40.4	40.4	53.2
	4.00	22	46.8	46.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.1	19.1	19.1
	3.00	18	38.3	38.3	57.4
	4.00	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.0	17.0	17.0
	3.00	24	51.1	51.1	68.1
	4.00	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	21.3	21.3	21.3
	3.00	16	34.0	34.0	55.3
	4.00	21	44.7	44.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.9	14.9	14.9
	3.00	20	42.6	42.6	57.4
	4.00	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.4	6.4	6.4
	3.00	19	40.4	40.4	46.8
	4.00	25	53.2	53.2	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.9	14.9	14.9
	3.00	21	44.7	44.7	59.6
	4.00	19	40.4	40.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	25.5	25.5	25.5
	3.00	17	36.2	36.2	61.7
	4.00	18	38.3	38.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.1	19.1	19.1
	3.00	18	38.3	38.3	57.4
	4.00	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	12.8	12.8	12.8
	3.00	20	42.6	42.6	55.3
	4.00	21	44.7	44.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.6	10.6	10.6
	3.00	23	48.9	48.9	59.6
	4.00	19	40.4	40.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.6	10.6	10.6
	3.00	22	46.8	46.8	57.4
	4.00	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.9	14.9	14.9
	3.00	25	53.2	53.2	68.1
	4.00	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.9	14.9	14.9
	3.00	20	42.6	42.6	57.4
	4.00	20	42.6	42.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

## Lampiran 4. Uji Validitas

## Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.410**	.563**	.409**	.525**	.394**	.450**	.620**	.743**
	Sig. (2-tailed)		.004	.000	.004	.000	.006	.002	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.2	Pearson Correlation	.410**	1	.457**	.393**	.609**	.666**	.432**	.513**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.004		.001	.006	.000	.000	.002	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.3	Pearson Correlation	.563**	.457**	1	.543**	.508**	.452**	.499**	.572**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.4	Pearson Correlation	.409**	.393**	.543**	1	.197	.383**	.466**	.627**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.004	.006	.000		.184	.008	.001	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.5	Pearson Correlation	.525**	.609**	.508**	.197	1	.433**	.505**	.397**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.184		.002	.000	.006	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.6	Pearson Correlation	.394**	.666**	.452**	.383**	.433**	1	.379**	.477**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001	.008	.002		.009	.001	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.7	Pearson Correlation	.450**	.432**	.499**	.466**	.505**	.379**	1	.347*	.701**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000	.001	.000	.009		.017	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1.8	Pearson Correlation	.620**	.513**	.572**	.627**	.397**	.477**	.347*	1	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006	.001	.017		.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
X1	Pearson	.743**	.767**	.777**	.682**	.722**	.708**	.701**	.769**	1

Correlation									
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.541**	.528**	.438**	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000
	N	47	47	47	47	47
X2.2	Pearson Correlation	.541**	1	.487**	.547**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000
	N	47	47	47	47	47
X2.3	Pearson Correlation	.528**	.487**	1	.416**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.004	.000
	N	47	47	47	47	47
X2.4	Pearson Correlation	.438**	.547**	.416**	1	.762**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.004		.000
	N	47	47	47	47	47
X2	Pearson Correlation	.812**	.820**	.753**	.762**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.345*	.317*	.743**
	Sig. (2-tailed)		.017	.030	.000
	N	47	47	47	47
X3.2	Pearson Correlation	.345*	1	.474**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.017		.001	.000
	N	47	47	47	47
X3.3	Pearson Correlation	.317*	.474**	1	.760**
	Sig. (2-tailed)	.030	.001		.000
	N	47	47	47	47
X3	Pearson Correlation	.743**	.792**	.760**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	47	47	47	47

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.426**	.426**	.563**	.756**
	Sig. (2-tailed)		.003	.003	.000	.000
	N	47	47	47	47	47
Y1.2	Pearson Correlation	.426**	1	.414**	.683**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.003		.004	.000	.000
	N	47	47	47	47	47
Y1.3	Pearson Correlation	.426**	.414**	1	.536**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.003	.004		.000	.000
	N	47	47	47	47	47
Y1.4	Pearson Correlation	.563**	.683**	.536**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	47	47	47	47	47
Y	Pearson Correlation	.756**	.794**	.747**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	47	47	47	47	47

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran 5. Uji Reliabilitas**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	8

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	4

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.642	3

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	4

**Lampiran 6. Analisis Regresi Linier Berganda**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3R, X1R, X2R <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: YR

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.940 <sup>a</sup>	.884	.876	.18971

a. Predictors: (Constant), X3R, X1R, X2R

b. Dependent Variable: YR

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.753	3	3.918	108.850	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.548	43	.036		
	Total	13.301	46			

a. Dependent Variable: YR

b. Predictors: (Constant), X3R, X1R, X2R

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.164	.175		.940	.353
	X1R	.401	.121	.404	3.301	.002
	X2R	.267	.119	.277	2.242	.030
	X3R	.284	.104	.303	2.731	.009

a. Dependent Variable: YR

**Lampiran 7. Uji Normalitas**

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.18342281
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.053
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		.717
Asymp. Sig. (2-tailed)		.682

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Lampiran 8. Uji Multikolinieritas**Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.164	.175		.940	.353		
X1R	.401	.121	.404	3.301	.002	.181	5.540
X2R	.267	.119	.277	2.242	.030	.178	5.620
X3R	.284	.104	.303	2.731	.009	.220	4.552

a. Dependent Variable: YR

## Lampiran 9. Uji Heterokedastisitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.111	.096		-1.149	.257
X1R	-.060	.067	-.292	-.898	.374
X2R	.095	.066	.475	1.449	.154
X3R	.042	.057	.216	.731	.469

a. Dependent Variable: Abs\_RES

## Lampiran 10 R Tabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128

<u>32</u>	<u>0.349</u>	<u>0.449</u>	<u>500</u>	<u>0.088</u>	<u>0.115</u>
<u>33</u>	<u>0.344</u>	<u>0.442</u>	<u>600</u>	<u>0.080</u>	<u>0.105</u>
<u>34</u>	<u>0.339</u>	<u>0.436</u>	<u>700</u>	<u>0.074</u>	<u>0.097</u>
<u>35</u>	<u>0.334</u>	<u>0.430</u>	<u>800</u>	<u>0.070</u>	<u>0.091</u>
<u>36</u>	<u>0.329</u>	<u>0.424</u>	<u>900</u>	<u>0.065</u>	<u>0.086</u>
<u>37</u>	<u>0.325</u>	<u>0.418</u>	<u>1000</u>	<u>0.062</u>	<u>0.081</u>

### Lampiran 11. t tabel

$/2; n - k - 1 = 0,025; 47 - 3 - 1 = 0,025; 43 = 2,017$

d.f	$t_{0,10}$	$t_{0,05}$	$t_{0,025}$	$t_{0,01}$	$t_{0,005}$	d.f
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	40
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	41
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	42
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	43
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	44
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	45
46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687	46
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685	47
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	48
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	49
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	50
51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676	51
52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674	52
53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672	53
54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670	54
55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668	55
56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667	56
57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665	57
58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663	58
59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662	59
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	60
61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	61
62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	62
63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656	63
64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	64
65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	65
66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	66
67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	67
68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	68
69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	69
70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	70

71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	71
72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	72
73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	73
74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	74
75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	75
76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	76
77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	77
78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	78

