



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI
SERTA DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM (PDAM) JEMBER**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE MOTIVATION
ALSO DISCIPLINE OF WORK TO EMPLOYEES PERFORMANCE OF
REGIONAL WATER COMPANY (PDAM) JEMBER

SKRIPSI

Oleh :

Prima Vemkoresia Kumala

NIM. 130810201232

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI
SERTA DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM (PDAM) JEMBER**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE MOTIVATION
ALSO DISCIPLINE OF WORK TO EMPLOYEES PERFORMANCE OF
REGIONAL WATER COMPANY (PDAM) JEMBER

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

Prima Vemkoresia Kumala

NIM. 130810201232

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

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

SURAT PERNYATAAN

Nama : Prima Vemkoresia Kumala
NIM : 130810201232
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab 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 ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 12 April 2017

Yang menyatakan,

Prima Vemkoresia Kumala

NIM. 130810201232

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Serta Disiplin
Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air
Minum (PDAM) Jember

Nama Mahasiswa : Prima Vemkoresia Kumala

NIM : 130810201232

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 12 April 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Muhammad Syaharudin M.M.
NIP. 195509191985031003

Dra. Susanti Prasetyaningtiyas M.si.
NIP. 196609181992032002

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.
NIP. 197805252003122002

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI SERTA DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM (PDAM) JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Prima Vemkoresia Kumala

NIM : 130810201232

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 : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyani S.E., M.Si. (.....)
NIP. 197405022000032001**

**Sekretaris : Wiji Utami S.E., M.Si. (.....)
NIP. 197401202000122001**

**Anggota : Ariwan Joko Nusbantoro S.E., M.M. (.....)
NIP. 196910071998021008**

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak.
NIP. 197107271995121001**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ibu Tuk Sri Hartini dan Bapak Sunardi yang telah mendo'akan dan memberikan kasih sayang serta pengorbanan selama ini.
2. Nenekku tercinta, Ibu Supi'ah yang telah memberikan dukungan, do'a, dan semangat selama ini.
3. Saudara-saudaraku, Fristha Revanintya Sari, Ridho Tri Risnanda, dan Rizqi Catur Risnandi yang telah memberikan motivasi, do'a, dan dukungan.
4. Moh Ulin Nuha, yang senantiasa memberikan do'a, semangat, dan motivasi.
5. Teman-teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
6. Almamaterku tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

MOTTO

“Hidup adalah gabungan antara bahagia dan derita. Ia adalah menguji keteguhan iman seseorang. Malangnya bagi mereka yg hanya mengikut kehendak hati tidak sanggup menerima penderitaan.”

(Harieta Wahab)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan pasti ada kemudahan (jalan keluar).”

(QS. Al – Insyirah ayat 6)

“Allah mencintai pekerjaan yang apabila bekerja ia menyelesaikannya dengan baik”.

(HR. Thabrani)

“Jangan pernah menunda pekerjaan, karena menunda sama dengan menambah beban kewajiban.”

(Muhammad Ulin Nuha)

RINGKASAN

Pengaruh budaya organisasi dan motivasi serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember; Prima Vemkoresia Kumala; 130810201232; 2017; 96 halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak pada bidang pelayanan jasa penyediaan air minum dan pengelolaan limbah air yang ditujukan kepada masyarakat fenomena yang terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember adalah masih terdapat keluhan dari pelanggan mengenai air yang tidak mengalir pada suatu daerah dan air yang keluarinya pada waktu-waktu tertentu. Hal ini dikarenakan luasnya cakupan area PDAM Jember, sehingga terkadang daerah yang cakupannya berada pada daerah dataran rendah, kurang terjangkau oleh PDAM Jember. Setiap hari Senin sampai Kamis di PDAM Jember selaku melakukan apel pagi pada pukul 07.00 dan dilanjutkan dengan do'a bersama. Namun, terkadang ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan tersebut dikarenakan datangnya terlambat. PDAM Jember juga memberikan bonus kepada karyawan. Bonus yang diberikan kepada karyawan tersebut disamaratakan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang melakukan kinerjanya dengan baik dan karyawan yang melakukan kinerjanya dengan biasa mendapatkan bonus yang sama. Absensi karyawan tidak mungkin masuk 100%, tingkat kehadiran karyawan dalam setiap bulannya sekitar 87%. Padahal, karyawan yang tidak masuk kerja tersebut tidak akan mendapatkan tunjangan transport, namun tetap saja ada karyawan tidak masuk kerja.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan PDAM Jember yang berjumlah 84. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan variabel independennya adalah budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja dan variabel dependennya adalah kinerja. Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang dikuantitatifkan dengan sumber data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan wawancara terhadap responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember.

SUMMARY

Factors Affecting Displacement of Use Third Generation Cellular Network Into Fourth Generation Long Term Evolution (Studi on Consumers in Urban Area Kabupaten Jember); Yongky Ade Prahasta; 130810201060; 2017; 88 pages; Department of Managemen, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

The development of science and technology resulted in a great impact for the community. The technology is currently undergoing development called communication technology. The mobile communication device using cellular network as a media for traffic data. 3G cellular network progress since its introduction, but the presence of the 4G LTE cellular network turned out to be existing 3G users switch to use 4G LTE. Consumers who choose to switch using the 4G LTE is influenced by several factors.

Based on it, so this research aims to know the factors that affect displacement of use 3G cellular network into 4G LTE. Studi on consumers in urban area Kabupaten Jember. The factors in this research which among them are price, sales promotion, advertising, speed of data access, signal range, save data quota, service features, the availability of 4G LTE cellular cards, the availability of 4G LTE smartphone, not comfortable sense, variety seeking, lifestyle, prestige, the influence of friends, and social community. This research is exploratory research, that study conducted with intense to dig up data from respondents, and to review the level of where the examined variables are expected to describe the examined objects through the data collected. The sampling technique was used purposive sampling. The sample is consumers who are currently using 4G LTE. The amount of sampling is 75 respondents. The method of data analysis that is used in this research is factors analysis.

The results of this research show that there are 5 factors which affecting displacement of use 3G cellular network into 4G LTE on consumers in urban area Kabupaten Jember, there are promotion factor consist of price variable, sales promotion, and advertising. Service quality factor consist of speed of data access variable and signal range. 4G LTE reliability factor consist of save data quota variable, the availability of 4G LTE smartphone, and variety seeking. Attitudes and beliefs factor consist of not comfortable sense variable and social community. Hedonist benefit factor consist of prestige variable.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah S.W.T karena berkat rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, M.Si. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. selaku ketua Program Studi S1 Manajemen.
4. Drs. Muhammad Syaharudin M.M. selaku Dosen Pembimbing I dan Dra. Susanti Prasetyaningtias M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang sudah bersedia memberikan waktu, pemikiran, semangat, dan nasehat yang sangat bermanfaat.
5. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E.,M.Si., Wiji Utami S.E.,M.Si., Ariwan Joko Nusbantoro S.E.,M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Bapak Arif, selaku karyawan bagian administrasi dan umum pada PDAM Jember, terima kasih karena telah membantu proses penelitian.
8. Teristimewa untuk kedua orang tua, ibu Tuk Sri Hartini dan bapak Sunardi, terima kasih atas dukungan, do’a, nasehat, dan kasih sayang yang diberikan hingga terselesaikannya skripsi ini
9. Nenekku tercinta, Ibu Supi’ah yang telah memberikan dukungan, do’a, dan semangat demi terselesaikannya skripsi ini.
10. Saudara-saudara tersayangku, Fristha Revanintya Sari, Ridho Tri Risnanda, dan Rizqi Catur Risnandi yang telah memberikan dukungan, do’a, dan semangat demi terselesaikannya skripsi ini.
11. Penyemangatku, Moh Ulin Nuha, yang selalu memberikan do’a, dukungan secara moral dan materiil, selalu bersedia mendengarkan keluh kesahku, dan selalu memotivasi agar tidak menunda pekerjaan, terima kasih telah menemaniku selama ini.
12. Terima kasih untuk sahabat-sahabatku, Syifa, Riana, Nopi, Tanti, Zazi, Miftah, Ekka, Azzah, Ririn, Fitri, Rizeta, Annisah, Yongky, Intan, Icha, Siska atas segala do’a, bantuan, semangat, gurauan, dan kebersamaan selama ini.

13. Terima kasih untuk teman-teman kos puteri pratama, Ratna, Ika, Ayu, mbak Uchi, mbak Apunk, mbk Jeje, Chuni, Pipit, atas segala dukungan dan kebersamaan selama ini.
14. Terima kasih kepada teman-teman KKN 94, Citra, Irba, Anisak, Ayung, Lisa, Bachan, Faisal, Elsdin, mas Tutus, untuk do'a dan dukungannya selama ini.
15. Seluruh teman-teman Jurusan Manajemen 2013 yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu, terima kasih atas kebersamaannya selama kuliah serta semangat dan do'a yang senantiasa terlimpahkan untuk saya.
16. Semua pihak yang tidak mampu saya sebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini terdapat keterbatasan dan kekurangan, oleh karena itu semua kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat menambah wawasan Ilmu Manajemen Pemasaran bagi pembacanya.

Jember, 13 April 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Budaya Organisasi	7
2.1.2 Motivasi	10
2.1.3 Disiplin Kerja.....	17
2.1.4 Kinerja.....	20
2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	22
2.1.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	23
2.1.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.....	24
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Konseptual	30
2.4 Hipotesis	30
2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	30
2.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	31
2.4.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.....	31
BAB 3. METODE PENELITIAN	33
3.1 Rancangan Penelitian	33
3.2 Populasi dan Sampel	33
3.3 Jenis dan Sumber Data	33
3.4 Metode Pengumpulan Data	34
3.5 Identifikasi Variabel.....	34
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel	35
3.7 Uji Intrumen	39
3.7.1 Uji Validitas	39
3.7.2 Uji Reliabilitas	40

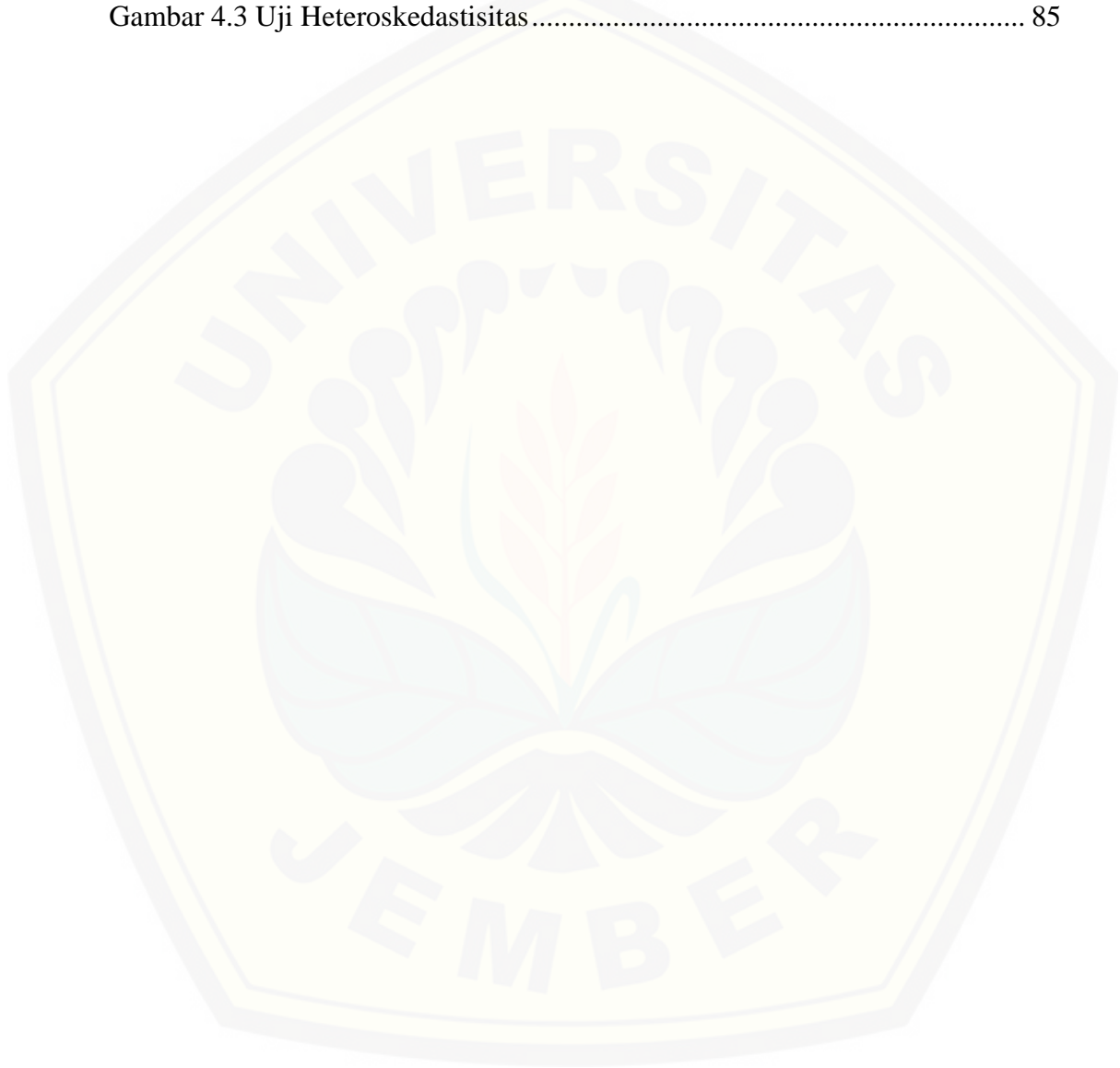
3.7.3 Uji Normalitas.....	40
3.8 Metode Analisis Data.....	41
3.8.1 Analisis Deskriptif	41
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda	42
3.8.3 Uji Asumsi Klasik.....	43
3.8.4 Uji Hipotesis	43
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	39
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Hasil Penelitian	45
4.1.1 Gambaran Umum PDAM Jember.....	47
4.1.2 Lokasi PDAM Jember.....	49
4.1.3 Makna Logo PDAM Jember.....	49
4.1.4 Visi, Misi, Nilai, Filosofi, dan Motto PDAM Jember	50
4.1.5 Tugas Pokok PDAM Jember	51
4.1.6 Struktur Organisasi PDAM Jember	52
4.1.7 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja PDAM Jember.....	53
4.1.8 Hari dan Jam Kerja PDAM Jember	72
4.2 Deskripsi Statistik Data Atau Variabel Penelitian	72
4.2.1 Karakteristik Responden.....	72
4.2.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	75
4.2.3 Deskripsi Variabel Motivasi	76
4.2.4 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja.....	77
4.2.5 Deskripsi Variabel Kinerja	78
4.3 Hasil Analisis Data.....	78
4.3.1 Uji Validitas	79
4.3.2 Uji Reliabilitas	80
4.3.3 Uji Normalitas Data	81
4.3.4 Analisis Regresi Linear Berganda	82
4.3.5 Uji Asumsi Klasik.....	83
4.3.6 Uji Hipotesis	85
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	87
4.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	87
4.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	88
4.4.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.....	89
4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	91
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	92
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	73
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	74
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	75
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Motivasi	76
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja.....	77
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kinerja.....	78
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	79
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	80
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data.....	81
Tabel 4.11 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	82
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas.....	84
Tabel 4.13 Hasil Uji Parsial (Uji t)	86
Tabel 4.14 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	86

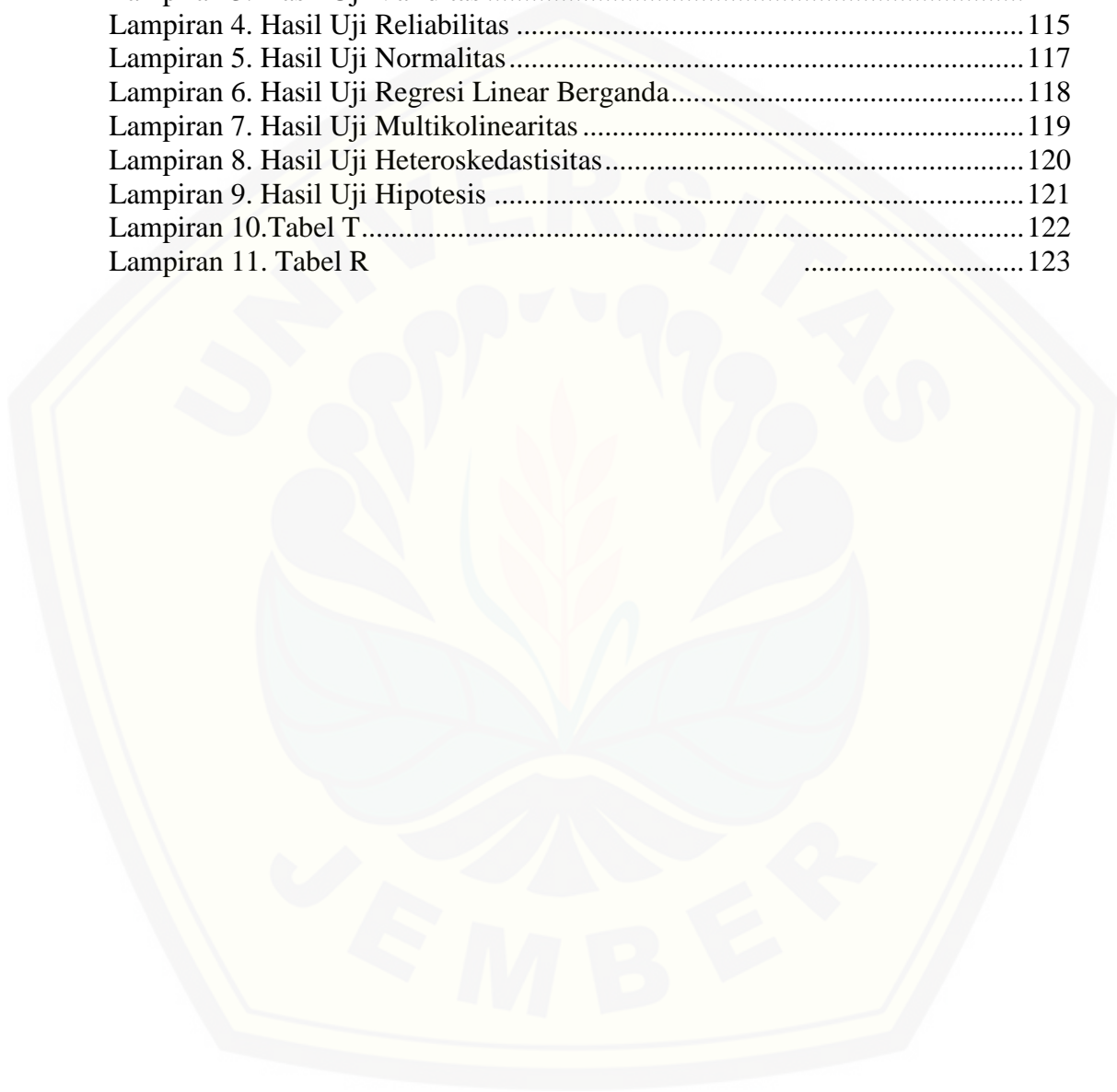
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	30
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	45
Gambar 4.1 Makna Logo PDAM Jember	49
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Jember.....	52
Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas	85



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	98
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	102
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas	111
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas	115
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas	117
Lampiran 6. Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	118
Lampiran 7. Hasil Uji Multikolinearitas	119
Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	120
Lampiran 9. Hasil Uji Hipotesis	121
Lampiran 10. Tabel T.....	122
Lampiran 11. Tabel R	123



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan ekonomi yang semakin ketat di era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi, sehingga perusahaan dapat bersaing dan dapat mencapai tujuannya. Peranan karyawan yang berkualitas dibutuhkan dalam usaha pencapaian tujuan tersebut, karena perusahaan dalam kegiatannya selalu berhubungan dengan karyawan. Karyawan sebagai tenaga yang menjalankan aktivitas dalam perusahaan, tanpa karyawan aktivitas perusahaan tidak akan dapat beroperasi. Menurut Robbins (2001), karyawan adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai karyawan tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.

Menurut Mangkunegara (2005:9), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Moehariono (2010:61), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, 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. Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya, karena apabila kinerja karyawan baik, maka karyawan tersebut akan dapat memberikan output yang maksimal bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Winarti Anggraini (2015), menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Robbins (2001), 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. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan dapat mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya tersebut atau tidak. Menurut Mangkunegara (2005:113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi yang baik dan dapat diterima oleh karyawan menyebabkan karyawan merasa senang, tidak tertekan, dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga karyawan dapat menjalankan kinerjanya dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2015), Ramadhani (2016), dan Murodif (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbins (2001:166), motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Mangkunegara (2016:93), motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan motifnya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan selalu berusaha mengerjakan tugasnya dengan baik, sehingga karyawan tersebut akan dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Berbeda halnya dengan karyawan yang memiliki motivasi rendah, karyawan tersebut akan mengerjakan tugasnya sesuai dengan kemampuannya saja dan tidak memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang minimal kepada perusahaan.

Selain budaya organisasi dan motivasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kunaifi (2015), Ramadhani (2016), Murodif (2016), dan Imanda (2016) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sastrohadiwiryo (2005:291), disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi – sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Ravianto (dalam Imanda, 2016), disiplin kerja adalah ketaatan melaksanakan aturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan secara tertib dan lancar. Disiplin merupakan salah satu hal yang dapat menentukan baik dan buruknya kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi akan selalu mengerjakan tugasnya dengan baik dan akan selalu mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan meskipun pemimpinnya tidak mengawasinya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak pada bidang pelayanan jasa penyediaan air minum dan pengelolaan limbah air yang ditujukan kepada masyarakat. PDAM Jember memiliki fungsi sosial dan fungsi ekonomi. Fungsi sosialnya adalah untuk memberikan pelayanan kepada seluruh lapisan masyarakat tanpa memperhatikan strata sosialnya, sedangkan fungsi ekonominya adalah usaha pengelolaan secara bisnis yang merupakan kewajiban suatu tuntutan dalam pengelolaannya agar menganut prinsip – prinsip ekonomi yaitu mendapatkan keuntungan (*profit oriented*) guna menunjang kelangsungan hidup dan pelayanan serta perluasan area pelayanan.

PDAM Jember selalu melakukan penilaian kinerja minimal satu tahun sekali untuk mengetahui prestasi kerja/tingkat kemampuan dari masing-masing karyawan . Penilaian tersebut dilakukan oleh seluruh kepala bagian dari masing-masing satuan kerja dan seluruh kepala cabang serta direksi. Meskipun telah dilakukan penilaian kinerja, akan tetapi kinerja PDAM masih dirasa kurang

maksimal. Bapak Arif (Bagian Administrasi Umum & Personalia) menyatakan bahwa masih terdapat keluhan dari pelanggan mengenai air yang tidak mengalir pada suatu daerah dan air yang keluarnya pada waktu-waktu tertentu. Hal ini dikarenakan luasnya cakupan area PDAM Jember, sehingga terkadang daerah yang cakupannya berada pada daerah dataran rendah, kurang terjangkau oleh PDAM Jember.

Setiap hari Senin sampai Kamis di PDAM Jember selaku melakukan 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 tidak ada konsekuensi jika karyawan tidak mengikuti kegiatan tersebut, sehingga karyawan terkadang tidak mempedulikan jika mereka melanggar peraturan perusahaan. Setiap hari Senin, selalu diadakan acara *coffee morning*. *Coffee morning* merupakan rapat yang diikuti oleh kepala bagian, kassubag, dan kepala cabang. Namun, terkadang ada yang tidak mengikuti acara tersebut, dikarenakan kesibukan atau alasan lain.

Salah satu cara untuk memotivasi karyawan pada PDAM Jember adalah dengan memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik jika terdapat jabatan yang kosong berdasarkan usulan dari kepala bagian. Selain itu, PDAM Jember juga memberikan bonus kepada karyawan. Bonus yang diberikan kepada karyawan tersebut disamaratakan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang melakukan kinerjanya dengan baik dan karyawan yang melakukan kinerjanya dengan biasa mendapatkan bonus yang sama. Jika hal ini dilakukan terus-menerus, maka akan menimbulkan kecemburuan antar karyawan dan akan menurunkan kinerja karyawan, karena karyawan yang sebelumnya berkinerja baik, akan turun semangatnya dan melakukan kinerja dengan biasa, sedangkan karyawan yang melakukan kinerjanya dengan biasa, tidak akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dan hal ini akan merugikan perusahaan.

Sistem absensi pada PDAM Jember sudah menggunakan alat yang modern, yaitu dengan menggunakan scan wajah. Sehingga, tidak dibutuhkan waktu lama untuk melakukan proses tersebut. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir tingkat absensi karyawan. Pada kenyataannya, masih juga terdapat karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Arif (Bagian Administrasi Umum & Personalia), yang menyatakan bahwa absensi karyawan tidak mungkin masuk 100%, tingkat kehadiran karyawan dalam setiap bulannya sekitar 87%. Padahal, karyawan yang tidak masuk kerja tersebut tidak akan mendapatkan tunjangan transport, namun tetap saja ada karyawan tidak masuk kerja. Kemudian, pada saat jam kerja, terkadang karyawan PDAM Jember juga keluar dari kantor karena suatu alasan tertentu. Karyawan bagian teknik yang melakukan kerjanya di lapangan, terkadang tidak melakukan absensi pada saat pulang, karena terkadang malas untuk pulang kembali ke kantor.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Jember?
- b) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Jember?
- c) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Jember
- b) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM Jember

- c) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Jember

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Jember ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

- a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk PDAM Jember, berkaitan dengan informasi mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

- b) Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, menambah wawasan dan ilmu pengetahuan akademisi mengenai variabel – variabel yang mempengaruhi kinerja sebagai bahan acuan dalam penelitian yang akan datang.

- c) Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja, serta untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada fakultas ekonomi dan bisnis

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001), 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. Menurut Schein dalam Tika (2006:03), 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 Tika (2006:14), fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok lain.
- b. 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.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara kolektif.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu 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.

- e. Sebagai integrator, budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya yang baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan - perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi para karyawan, fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah perusahaan, masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integral internal. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah-masalah tersebut.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan instansi, fungsi budaya organisasi dalam perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan perusahaan.
- i. 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.
- j. Sebagai penghambat berinovasi, budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan perusahaan. Demikian pula pimpinan perusahaan masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

Menurut Robbins (2001), indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovatif terhadap risiko, memperlihatkan norma dimana karyawan akan memberi perhatian terhadap permasalahan yang dapat membuat risiko kerugian bagi organisasi secara keseluruhan.
2. Perhatian pada masalah secara detail, menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi.
3. Berorientasi pada hasil, persepsi karyawan dapat dibentuk dan menjadi suatu kesatuan di dalam melaksanakan tugas.
4. Berorientasi pada semua karyawan, menggambarkan kerjasama antar karyawan agar dilakukan dengan baik.
5. Agresif bekerja, dengan performa karyawan yang dapat memenuhi standar, maka produktivitas yang tinggi juga akan dapat dihasilkan.
6. Menjaga stabilitas kerja, dengan mempertahankan kesehatan karena kesehatan yang baik akan membentuk ketahanan fisik, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Tika (2006:10), indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide – ide di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan perusahaan.
3. Pengarahan, yaitu sejauh mana pimpinan perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan karyawan mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan.

4. Integrasi, yaitu sejauh mana perusahaan dapat mendorong unit – unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana para pimpinan perusahaan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap karyawan.
6. Kontrol, yaitu adanya pengawasan dari pimpinan terhadap karyawan dengan menggunakan peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran perusahaan.
7. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. Toleransi terhadap konflik, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan perusahaan, dan bagaimana pula tanggapan perusahaan terhadap konflik tersebut.
9. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dalam perusahaan yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

1.1.2 Motivasi

Menurut Robbins (2001:166), motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Bangun, 2012:313), motivasi adalah hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Motivasi merupakan faktor pendorong agar seorang karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Bangun (2012:314), pendekatan – pendekatan motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Pendekatan tradisional, merupakan suatu model motivasi yang menitik beratkan pada pengawasan dan pengarahan.

- b. Pendekatan hubungan manusia, merupakan suatu model motivasi yang berusaha memenuhi kebutuhan sosial karyawan dan menjadikannya merasa berguna dan penting.
- c. Pendekatan sumber daya manusia, merupakan suatu model motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
- d. Pendekatan kontemporer, merupakan suatu model pendekatan yang menekankan pada analisa yang mendasari kebutuhan – kebutuhan manusia, antara lain, teori khirarki kebutuhan, teori erg, dan teori dua faktor.

Menurut Bangun (2012:316), teori – teori motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Teori Hierarchy Kebutuhan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan yang disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai yang terakhir. Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis, merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi manusia. Kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan istirahat.
2. Kebutuhan Rasa Aman, merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik.
3. Kebutuhan Sosial, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan. Pada tingkat ini, manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok – kelompok lain di tengah – tengah masyarakat.
4. Kebutuhan Harga Diri, menyangkut faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia sudah

menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri, merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

b. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini, dikemukakan bahwa pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Setelah hal itu terpenuhi, maka mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Faktor kepuasan (*Satisfaction*)

Dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para karyawan, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi, jadi faktor kepuasan bukan merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan juga dapat disebut sebagai faktor intrinsik dan juga biasa disebut sebagai *motivator factor*.

2. Faktor ketidakpuasan (*Dissatisfaction*)

Faktor ini merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya faktor – faktor ketidakpuasan, bukanlah penyebab kepuasan kerja, melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan ini biasa disebut dengan motivasi ekstrinsik dan juga *hygiene factor*.

c. Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama kali dikemukakan oleh Douglas McGregor. Dalam teori ini, akan dikemukakan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang ditandai dengan teori X dan yang lainnya adalah positif yang ditandai dengan Y.

Menurut teori X, ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Menurut teori Y, ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain
2. Orang – orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran
3. Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, dan tanggung jawab
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen

d. Teori ERG

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang melanjutkan teori hierarki kebutuhan. Alderfer membagi tiga kelompok kebutuhan manusia menjadi eksistensi (*existence*/E), hubungan

(*relatedness/R*), dan pertumbuhan (*growth/G*). Dari singkatan ketiga jenis kebutuhan tersebut, maka teori ini disebut sebagai teori ERG.

e. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan–masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Masukan–masukan atau sumbangan tersebut baik dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan, dan usaha, sedangkan hasil–hasil yang diterima dalam bentuk penghargaan. Perbandingan dapat dilakukan dengan orang yang setingkat pada pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi. Berdasar pada perbandingan tersebut, sebagai konsekuensinya akan diperoleh dua kemungkinan antara lain keadilan (*equity*) dan ketidakadilan (*inequity*). Sesuatu yang dikatakan adil apabila masukan–masukan sebagai sumbangan mereka kepada perusahaan sama dengan apa yang dirasakan mereka terima dari perusahaan. Sebaliknya, ketidakadilan terjadi bila masukan–masukan tidak sama dengan apa yang mereka terima dari perusahaan.

f. Teori Pengharapan

Teori pengharapan (*expectancy theory*) pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut. Teori penghargaan berargumen bahwa para karyawan menentukan terlebih dahulu tingkah laku apa yang dilaksanakan dan nilai yang diperoleh atas perilaku tersebut. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

g. Teori Penguatan (*reinforcement theory*)

Teori penguatan pertama kali dikemukakan oleh seorang ahli psikolog B.F.Skinner, yang mengatakan bahwa bagaimana tingkah laku di masa lampau memengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam

proses belajar siklis. Teori penguatan berargumen pada tingkah laku individu terhadap situasi tertentu merupakan penyebab dari konsekuensi tertentu, jika konsekuensi tersebut positif, maka pada masa depan akan terjadi pengulangan yang serupa dalam situasi yang serupa pula, tetapi bila konsekuensi tersebut negatif, maka orang akan mengubah tingkah lakunya dan menghindari dari konsekuensi tadi.

h. Teori Motivasi McClelland

David McClelland telah memberikan kontribusi bagi pemahaman motivasi dengan mengidentifikasi tiga macam kebutuhan. McClelland membagi motivasi ke dalam tiga hal, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Berprestasi

Tercermin pada orientasi dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi akan menyukai pekerjaan yang menantang. Mereka tidak percaya kepada nasib baik dalam mencapai sesuatu, karena segala sesuatu dapat dicapai melalui kerja keras.

2. Motivasi Berkuasa

Orang – orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang – orang seperti ini mempunyai hasrat untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya.

3. Motivasi Berafiliasi

Motivasi berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan menghubungkan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia dalam organisasi.

i. Teori Porter-Lawler

Teori ini memperlihatkan bahwa upaya (*effort*) bergantung pada nilai penghargaan yang diperoleh ditambah dengan penghargaan yang mereka rasakan. Prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang mereka lakukan,

tetapi hal itu sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan karakter individu tentang pekerjaan yang mereka lakukan.

j. Teori Evaluasi Kognitif

Teori ini berargumen bahwa bila penghargaan – penghargaan ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, penghargaan intrinsik, yang diturunkan dari individu – individu yang melakukan apa yang mereka sukai, akan dikurangi. Dengan kata lain, bila penghargaan intrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, penghargaan itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas sendiri merosot.

Menurut McClelland (dalam Robbins,2001), indikator-indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan akan prestasi, dorongan untuk unggul dalam mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan prestasi.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan, merupakan kebutuhan karyawan untuk mendapatkan kesempatan promosi dan mendapatkan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar.
- c. Kebutuhan akan afiliasi, merupakan kebutuhan karyawan untuk bersosialisasi dengan karyawan yang lainnya.

Menurut Maslow (dalam Bangun, 2012), motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan rasa keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan pengahrgaa, dan kebutuhan aktualisasi diri. Faktor-faktor tersebut kemudian dijadikan sebagai indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan.

a. Fisiologis atau Kebutuhan Fisik

Ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada karyawan, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan lain sebagainya.

b. Keamanan

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang di antaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan lain sebagainya.

c. Sosial

Ditunjukkan dengan adanya interaksi dengan orang lain yang di antaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai atau dicintai.

d. Penghargaan

Ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

e. Aktualisasi Diri

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2.1.3 Disiplin Kerja

Menurut Prijodarminto (1993:42), disiplin diartikan sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai – nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban. Sikap dan perilaku yang demikian tercipta melalui proses binaan keluarga, pendidikan, dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan lingkungannya. Disiplin akan membuat individu dapat membedakan hal – hal apa saja yang seharusnya dilakukan, dan hal – hal apa saja yang tidak boleh dilakukan. Menurut Sastrohadiwiryo (2005:291), disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi– sanksinya apabila

melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (dalam Imanda,2016:25), disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab individu terhadap tugas– tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik, untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Prijodarminto (1993), aspek-aspek disiplin adalah sebagai berikut:

- a. Sikap mental, merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran-pikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
- c. Sikap perilaku yang wajar menunjukkan kesanggupan hati untuk menaati segala hal secara cermat dan tertib.

Menurut Sastrohadiwiryo (2005), secara khusus tujuan disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Karyawan dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para karyawan dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Sastrohadiwiryo (2005), indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a) Frekuensi kehadiran, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensinya, maka semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan tersebut.
- b) Tingkat kewaspadaan, karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.
- c) Ketaatan pada peraturan kerja, yaitu dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
- d) Etika kerja, diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan.

Menurut Afandi (dalam Imanda, 2016:9), dimensi dan indikator dari disiplin kerja yang dapat dilaksanakan oleh semua karyawan dalam perusahaan, yaitu dimensi ketaatan waktu, dengan indikator:

- a) Masuk kerja tepat waktu
- b) Penggunaan waktu secara efektif
- c) Tidak pernah mangkir/tidak bekerja

Dimensi tanggung jawab kerja, dengan indikator:

- a) Mematuhi semua peraturan perusahaan
- b) Target pekerjaan
- c) Membuat laporan kerja harian

2.1.4 Kinerja

Menurut Moeheriono (2010:61), 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 (2016:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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

a. 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.

b. 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.

c. 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.

Menurut Mangkunegara (2016), tujuan penilain kinerja adalah sebagai berikut:

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

Menurut Moehariono (2010), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan
2. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin
3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan
4. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu
5. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi
6. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan

Menurut Mangkunegara (2016), indikator penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung jawab

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

d) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan definisi – definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang dijadikan sebagai sistem keyakinan yang terdapat nilai-nilai dalam organisasi dan hal itu menjadi pembeda dengan organisasi yang lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik dan dapat diterima oleh karyawan akan mengakibatkan karyawan merasa senang, tidak tertekan, dan 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. Semakin kuat budaya organisasinya, maka akan semakin besar komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga karyawan akan senantiasa menjalankan pekerjaannya dengan baik dan akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk karyawan. Kerjasama antar karyawan juga akan terjalin dengan baik, karena kuatnya rasa solidaritas antar karyawan, sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan akan mudah tercapai.

2.1.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi merupakan faktor pendorong agar seorang karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Nona (2016) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan selalu bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan akan selalu berusaha untuk mengerjakan tugasnya dengan baik, sehingga karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik dan dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Berbeda halnya dengan karyawan yang memiliki motivasi rendah, karyawan tersebut kurang bersemangat dan akan mengerjakan tugasnya sesuai dengan kemampuannya saja dan tidak memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga karyawan tersebut memiliki kinerja yang kurang baik dan akan memberikan kontribusi yang minimal kepada perusahaan.

Motivasi setiap karyawan berbeda-beda, karena setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda, oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memahami situasi yang sedang dirasakan oleh karyawannya, sehingga pemimpin tersebut akan dapat mengetahui motivasi yang dibutuhkan oleh karyawannya. Motivasi perlu dilakukan secara terus-menerus, mengingat semangat dari karyawan yang berubah-ubah, terkadang karyawan memiliki semangat yang tinggi, dan terkadang karyawan memiliki semangat yang rendah.

2.1.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan pengertian disiplin kerja menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap taat dan patuh terhadap suatu peraturan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, dan apabila individu melanggar peraturan tersebut, maka bersedia menerima sanksi yang telah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi akan selalu mengerjakan tugasnya dengan baik dan akan selalu menaati peraturan yang berlaku di perusahaan meskipun pimpinannya tidak mengawasinya, sedangkan seorang karyawan yang memiliki disiplin yang rendah, akan melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan meskipun sudah diawasi oleh pemimpinnya. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan senantiasa bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga karyawan tersebut akan dapat memanfaatkan waktunya dengan baik dan hasil kerja karyawan tersebut akan maksimal.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Kajian-kajian yang terkandung dalam penelitian terdahulu ini dapat dijadikan landasan untuk penelitian selanjutnya. Berikut adalah kajian penelitian terdahulu yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Yusuf Anwar (2015)	Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Kinerja (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan RSUD Ajung Kalisat. Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Ajung Kalisat
2	Winarti Anggraini (2015)	Kecerdasan Emosional(X1), Budaya Organisasi(X2), Kinerja (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Kecerdasan emosional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, kecerdasan emosional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3	Yuliandri Dwi Saputra (2015)	Budaya Organisasi (X1), Motivasi(X2), <i>Turnover Intention</i> (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> , budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja
4	Aang Kunaifi (2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional(X1), Komunikasi(X2), Disiplin Kerja(X3), Kinerja(Y)	Analisis Linear Berganda	Kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Nona Rizky Ramadhani (2016)	Motivasi(X1), Disiplin kerja(X2), Kinerja(Y), Kepuasan Kerja(Z)	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Haibim Murodif (2016)	Disiplin Kerja (X1), Motivasi(X2), Kepuasan Kerja(X3), Kinerja(Y)	Analisis Linear Berganda	Disiplin Kerja, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja. Disiplin kerja, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7	Emilia Imanda (2016)	Disiplin Kerja(X1), Kepuasan Kerja(X2), Kinerja(Y), Motivasi(Z)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Disiplin kerja dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi mampu memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja. Motivasi tidak mampu memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Data diolah 2017

Penelitian yang dilakukan oleh Yusuf Anwar (2015) mempunyai tujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu budaya organisasi, motivasi, dan kinerja. Perbedaannya adalah metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut menggunakan analisis jalur, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis linear berganda.

Penelitian yang dilakukan oleh Winarti Angraini (2015) mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja perawat, mengetahui dan menganalisis ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja perawat, mengetahui dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja perawat, mengetahui dan menganalisis ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat, mengetahui dan menganalisis dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja perawat, mengetahui dan menganalisis ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja perawat. Hasil dari penelitian tersebut adalah Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi mempunyai pengaruh positif sebesar terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif sebesar terhadap kinerja, kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif sebesar terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, budaya organisasi mempunyai

pengaruh positif sebesar terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu budaya organisasi dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliandri Dwi Saputra (2015) mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap *turnover intention*, untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, untuk mengetahui dan menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut adalah Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh *turnover intention*, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu budaya organisasi dan motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Aang Kunaifi (2015) mempunyai tujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nona Rizky Ramadhani (2016) mempunyai tujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama yaitu motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

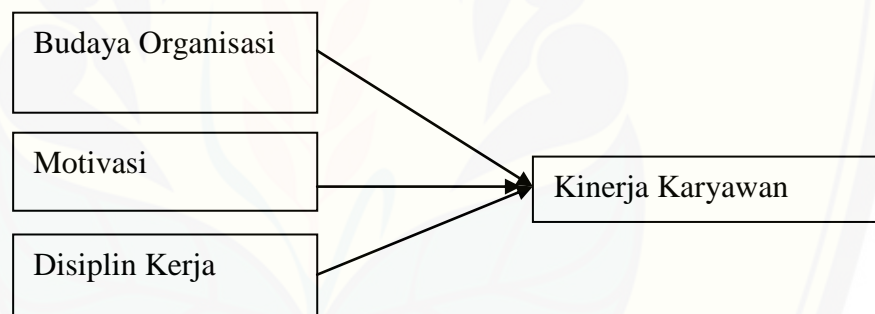
Penelitian yang dilakukan oleh Haibim Murodif (2016) mempunyai tujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu disiplin kerja, motivasi, dan kinerja, serta menggunakan analisis yang sama, yaitu analisis regresi linear berganda.

Penelitian yang dilakukan oleh Emilia Imanda (2016) mempunyai tujuan untuk menganalisis secara simultan pengaruh signifikan antara disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi sebagai variabel moderasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi, dan menganalisis pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai moderasi. Hasil penelitian tersebut adalah disiplin kerja dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi mampu memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja. Motivasi tidak mampu

memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu disiplin kerja, kinerja, dan motivasi. Perbedaannya adalah pada penelitian tersebut menggunakan analisis jalur, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran yang menunjukkan hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Tujuannya adalah untuk mempermudah dalam menganalisis variabel-variabel terkait. Kerangka konseptual pada Gambar 2.1 menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja, dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja.



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

Sumber : Data diolah 2017

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dari penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan bahwa hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

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 (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 akan senantiasa menjalankan pekerjaannya dengan baik dan akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Winarti (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Jember.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Menurut Robbins (2001:166), motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan – tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan selalu bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan akan selalu berusaha untuk mengerjakan tugasnya dengan baik, sehingga karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang baik dan dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Nona (2016) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Jember.

2.4.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2005:291), disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan

yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Seorang karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi akan selalu mengerjakan tugasnya dengan baik dan akan selalu menaati peraturan yang berlaku di perusahaan meskipun pimpinannya tidak mengawasinya. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan senantiasa bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga karyawan tersebut akan dapat memanfaatkan waktunya dengan baik dan hasil kerja karyawan tersebut akan maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Aang (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Haibim (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Diduga disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan menggunakan budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Jember, yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan tidak tetap dengan jumlah 84 orang karyawan.

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampel jenuh/metode sensus, dimana populasi dijadikan sebagai sampel karena jumlahnya kurang dari 100. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 84 responden, yang terdiri dari 71 karyawan tetap dan 13 karyawan tidak tetap.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Pernyataan– pernyataan yang terdapat dalam kuesioner, diterjemahkan ke dalam angka dengan menggunakan pengukuran skala likert. Angka–angka hasil dari penerjemahan ini kemudian diolah menggunakan perhitungan statistik.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yang didapat dari penyebaran kuesioner dan wawancara terhadap karyawan PDAM Jember.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, yang terdiri dari:

a. Wawancara (*Interview*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada karyawan PDAM Jember guna memperoleh data tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kuesioner (*Questionnaires*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara peneliti memberi pengarahan kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan, kemudian responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang telah disediakan.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen. Menurut Sugiyono (2010:59), variabel independen (X) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen, sedangkan variabel dependen (Y) adalah merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dan variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel independen (X), terdiri dari:

X_1 : Budaya Organisasi

X_2 : Motivasi

X_3 : Disiplin Kerja

b. Variabel dependen (Y), terdiri dari:

Y : Kinerja Karyawan

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur, menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 1999:69). Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi (X_1)

Budaya organisasi pada PDAM Jember merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan PDAM Jember yang telah disepakati oleh karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya yang dapat membedakan PDAM Jember dengan perusahaan yang lainnya.

Menurut Robbins (2001) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Inovatif terhadap risiko, memperlihatkan norma dimana karyawan akan memberi perhatian terhadap permasalahan yang dapat membuat risiko kerugian bagi organisasi secara keseluruhan.
- b. Perhatian pada masalah secara detail, menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi.
- c. Berorientasi pada hasil, persepsi karyawan dapat dibentuk dan menjadi suatu kesatuan di dalam melaksanakan tugas.
- d. Berorientasi pada semua karyawan, menggambarkan kerjasama antar karyawan agar dilakukan dengan baik.
- e. Agresif bekerja, dengan performa karyawan yang dapat memenuhi standar, maka produktivitas yang tinggi juga akan dapat dihasilkan.

- f. Menjaga stabilitas kerja, dengan mempertahankan kesehatan karena kesehatan yang baik akan membentuk ketahanan fisik, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah skala likert. Rentang skor skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sangat setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

2. Motivasi (X_2)

Motivasi adalah dorongan dan semangat dalam diri karyawan PDAM Jember untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik – baiknya, agar mampu mencapai kinerja dengan maksimal.

Menurut Maslow (dalam Bangun, 2012), indikator motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Fisiologis atau Kebutuhan Fisik

Ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada karyawan, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan lain sebagainya.

- b. Keamanan

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang di antaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan lain sebagainya.

- c. Sosial

Ditunjukkan dengan adanya interaksi dengan orang lain yang di antaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai atau dicintai.

d. Penghargaan

Ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya

e. Aktualisasi Diri

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah skala likert. Rentang skor skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sangat setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3. Disiplin Kerja (X₃)

Disiplin kerja adalah suatu sikap karyawan yang menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh PDAM Jember, baik secara tertulis maupun secara tidak tertulis. Karyawan harus bersedia menerima sanksi apabila melanggar peraturan. Karyawan PDAM Jember yang disiplin dalam menjalankan pekerjaannya akan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan, sehingga pelanggan akan merasa puas dan senang dengan pelayanannya.

Menurut Afandi (dalam Imanda 2016:9), dimensi dan indikator dari disiplin kerja dapat dilaksanakan oleh semua karyawan dalam perusahaan, yaitu dimensi ketaatan waktu, dengan indikator:

- a. Masuk kerja tepat waktu
- b. Penggunaan waktu secara efektif

- c. Tidak pernah mangkir/tidak kerja

Dimensi tanggung jawab kerja, dengan indikator:

- a. Mematuhi semua peraturan perusahaan
- b. Target pekerjaan
- c. Membuat laporan kerja harian

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja adalah skala likert. Rentang skor skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sangat setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

4. Kinerja (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan PDAM Jember dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2009:67), indikator penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta waktu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah skala likert. Rentang skor skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- | | |
|------------------------------|----------|
| a. Sangat setuju (SS) | : Skor 5 |
| b. Setuju (S) | : Skor 4 |
| c. Cukup Setuju (CS) | : Skor 3 |
| d. Tidak Setuju (TS) | : Skor 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) | : Skor 1 |

3.7 Uji Instumen

3.7.1 Uji Validitas

Hasil penelitian dapat dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono,2010:172). Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji data yang digunakan sudah valid atau belum. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product moment pearson's* dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan :

r : Koefisien korelasi

x : Nilai indikator pertanyaan

y : Nilai total variabel

n : Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi product moment pearson's. Suatu variabel dikatakan valid apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi <5%.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Hasil penelitian dapat dikatakan reliabel apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono,2010:172). Uji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji konsistensi suatu instrumen dalam mengukur gejala alam maupun sosial. Alat pengukur reliabilitas dalam skripsi ini menggunakan teknik *cronbach alpha* (α). Rumus perhitungan reliabilitas adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{kr}{1+(k-1)r}$$

Keterangan :

α : Koefisien reliabilitas

r : Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k : Jumlah variabel bebas dalam persamaan

3.7.3 Uji Normalitas

Menurut Sujarweni (dalam Trikurniawan, 2016:56), uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Uji normalitas perlu dilakukan karena pada pengujian – pengujian variabel lainnya diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Normalitas data dapat dilihat dengan *Kolmogrov-Smirnov Test*

dengan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan asumsi bahwa jika secara individual masing – masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel – variabel yang terlibat juga dapat dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogrov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut:

1. Apabila angka signifikansi (Sig) $> \alpha = 0,05$ maka data berdistribusi normal
2. Apabila angka signifikansi (Sig) $< \alpha = 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010:206), metode deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini dilakukan untuk mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel tersebut diambil. Analisis deskriptif berguna untuk mendeskripsikan data yang ada dalam penelitian ini yang terdiri dari budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

Langkah – langkah yang dilakukan dalam penggunaan analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membuat table distribusi jawaban angket X1, X2, X3, dan Y
2. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan
3. Menjumlahkan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan
4. Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap responden
5. Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus berikut:

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

- DP : Deskripsi presentase (%)
 n : Jumlah nilai yang diperoleh
 N : Jumlah nilai ideal

Penentuan rentang skor jawaban yang diberikan sama dengan yang digunakan dalam skala pengukuran, yaitu:

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan oleh peneliti, apabila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya), jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2 (Sugiyono,2010:277).

Dalam penelitian ini, pengaruh antar variabel independennya terdiri dari budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Kinerja
 X₁ : Budaya organisasi
 X₂ : Motivasi
 X₃ : Disiplin kerja
 a : Konstanta
 b₁b₂b₃ : Koefisien regresi
 e : Variabel pengganggu

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji statistik yang digunakan untuk mengetahui hasil estimasi regresi yang dilakukan benar – benar bebas dari adanya pelanggaran asumsi klasik. Adapun uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Multikolinearitas

Menurut Sujarweni (dalam Trikurniawan, 2016:60), uji multikolinearitas ini diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Apabila nilai VIF > 10 , maka terjadi multikolinearitas
- b. Apabila nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas

Cara untuk mengatasi adanya multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- a. Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
- b. Menambah ukuran sampel atau data baru

2. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sujarweni (dalam Trikurniawan, 2016:60), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji terjadinya perbedaan *variance* residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar *scatterplot*. Heteroskedastisitas tidak terjadi apabila:

- a. Titik – titik menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0
- b. Titik – titik data tidak mengumpul, hanya di atas atau di bawah saja
- c. Penyebaran titik – titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang, melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
- d. Penyebaran titik – titik data tidak berpola

3.8.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun uji hipotesis tersebut terdiri dari:

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dimana apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel, menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima, sedangkan jika t hitung lebih kecil dari t tabel, maka hipotesis yang diajukan ditolak. Nilai t hitung dapat diketahui pada hasil regresi dan nilai t tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$.

Pengambilan keputusan:

1. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak
2. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{s(b)}$$

Keterangan:

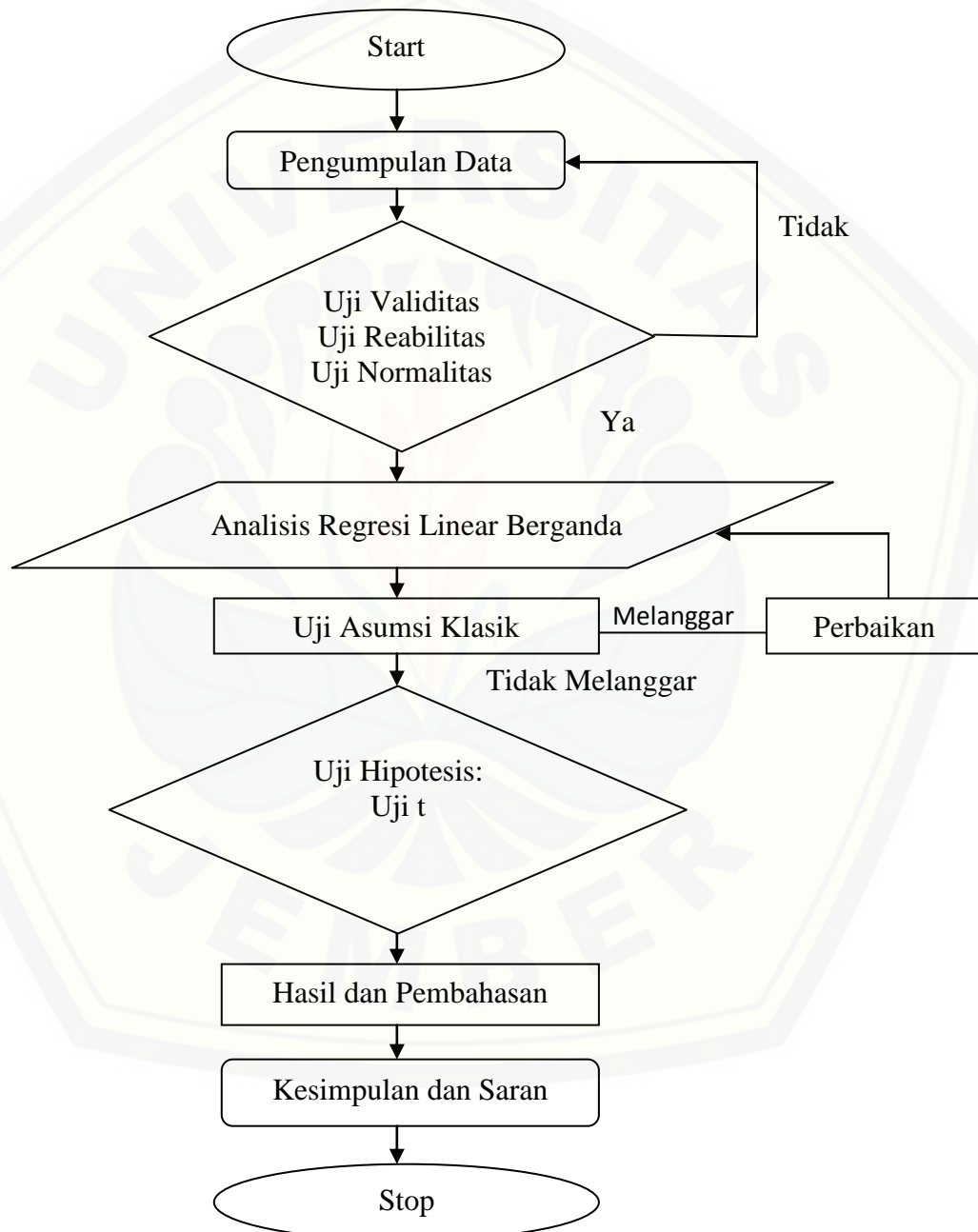
t : Hasil t hitung

s : *standart error* variabel bebas

b : Koefisien regresi variabel independen

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Penelitian ini menggunakan kerangka pemecahan masalah untuk menentukan langkah – langkah yang akan dilakukan dari awal penelitian hingga akhir penelitian. Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber: Data diolah 2017

Keterangan untuk Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah adalah sebagai berikut:

1. Start adalah langkah awal untuk menyiapkan penelitian.
2. Pengumpulan Data yaitu tahap pengumpulan data, baik primer maupun sekunder seperti wawancara, penyebaran kuesioner, dan studi pustaka.
3. Uji Instrumen merupakan pengujian terhadap validitas, reabilitas, dan normalitas instrument yang digunakan dalam penelitian.
4. Analisis Regresi Linear Berganda, yaitu suatu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.
5. Uji asumsi klasik merupakan pengolahan data yang dilakukan setelah analisis regresi linear berganda dengan tujuan untuk mencari ada tidaknya permasalahan dalam suatu model. Permasalahan tersebut seperti multikolinearitas dan hesteroskedastisitas.
6. Uji Hipotesis, yaitu melakukan uji t untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun secara simultan, dan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat.
7. Hasil dan Pembahasan merupakan tahap dimana hasil penelitian diinterpretasikan dan dijelaskan.
8. Kesimpulan dan Saran adalah kesimpulan yang berhasil disapat 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 penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang dibangun oleh perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- b. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember. Artinya, semakin tinggi motivasi yang diberikan perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- c. Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember. Artinya, semakin tinggi disiplin kerja karyawan, maka kinerjanya akan semakin meningkat.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan
 - a. PDAM Jember sebaiknya meningkatkan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, karyawan harus dapat mengikuti segala sesuatu yang telah menjadi kebiasaan dalam perusahaan, seperti setiap hari senin sampai Kamis dilakukan apel pagi. Karyawan yang tidak mengikuti kegiatan tersebut seharusnya diberikan sanksi agar karyawan lebih semangat dalam mengikuti kegiatan dan tidak bertindak semaunya sendiri. Sehingga budaya tersebut akan menjadi kuat dan dapat membedakan perusahaan dengan perusahaan yang lain. Selain itu, perusahaan juga harus menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

- b. Perusahaan sebaiknya memberikan motivasi kepada karyawan dengan memberikan bonus sesuai dengan kinerjanya. Sehingga, bonus yang diterima oleh karyawan yang memiliki kinerja baik dengan karyawan yang memiliki kinerja biasa besarnya tidak sama. Hal ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karena karyawan yang memiliki kinerja baik akan semakin termotivasi untuk terus mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan karyawan yang memiliki kinerja biasa akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.
 - c. Perusahaan sebaiknya meningkatkan disiplin kerja karyawan, dengan cara memberikan sanksi yang tegas terhadap karyawan yang datang terlambat dan karyawan yang tidak mematuhi peraturan. Dengan demikian, maka karyawan akan menjadi semangat untuk datang lebih awal dan tidak datang terlambat serta mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya melakukan penelitian pada skala yang lebih besar, dengan menambahkan unit-unit PDAM sebagai obyek penelitian dan menambahkan variabel penelitian. Sehingga, dapat menambah ilmu pengetahuan di bidang sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, W. 2015. Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Melalui Kepuasan Kerja RSUD Balung Kabupaten Jember. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.
- Anwar, Y. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan RSUD Ajung Kalisat Di Kabupaten Jember. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis .
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P.1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Imanda, E. 2016. Analisis Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Moderating Pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Madani Sidoarjo. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.
- Indriartoro, N. dan B. Supomo. 1999. *Penelitian Bisnis Untuk Akutansi Dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Kunaifi, A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.

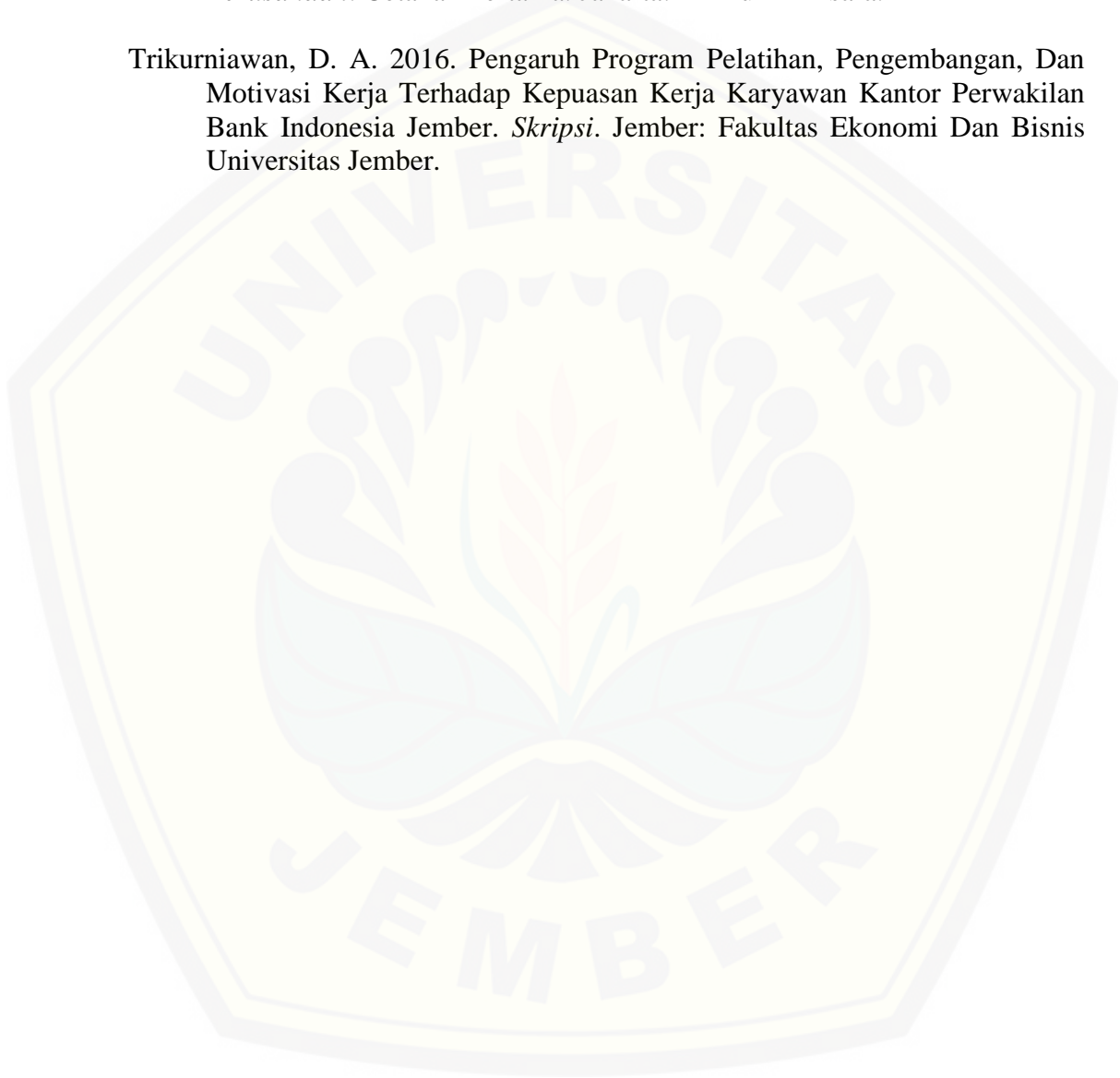
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Moehariono. 2010. *Perencanaan Aplikasi Dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama Bisnis Dan Publik*. Jakarta: Rajawali.
- Murodif, H. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 9 Jember. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.
- Prawatya, Adi D. 2012. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (Pmkp) Di Krai Purwodadi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
<http://eprints.undip.ac.id/36138/1/PRAWATYA.pdf>
- Prijodarminto, Soengeng. 1993. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Cetakan Kedua. Jakarta: Praty Paramita.
- Ramadhani, Nona. 2016. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Temprina Media Grafika Jember*. Universitas Jember. Jember.
<http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/78682>
- Reza, Adittyta R. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Snar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Universitas Diponegoro. Semarang.
http://eprints.undip.ac.id/24466/1/skripsi-REGINA_ADITYA_REZA.pdf
- Robbins, Stephen. P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Saputra, Y. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Turnover Invitation Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Avila Prima Intra Makmur Banyuwangi. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Tika, H. Moh. Papundu. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Trikurniawan, D. A. 2016. Pengaruh Program Pelatihan, Pengembangan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.



Lampiran 1**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan dalam rangka penyusunan skripsi sebagai syarat untuk pengambilan gelar sarjana (S1) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Persusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember,” maka peneliti:

Nama : Prima Vemkoresia Kumala

NIM : 130810201232

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I berkenan membantu peneliti untuk memberikan informasi – informasi berdasarkan kuesioner yang sudah tersedia dalam penelitian ini. Informasi yang telah diberikan bersifat tertutup, dalam arti hanya akan digunakan dalam proses penelitian ini saja dan kerahasiaan identitas serta jawaban responden yang sudah diberikan akan terjaga rahasianya.

Demikian surat ini dibuat, peneliti mengucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu/Sdr/i atas bantuan dan kerjasamanya untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini, serta peneliti memohon maaf apabila terdapat kata – kata yang tidak berkenan.

Hormat peneliti,

Prima Vemkoresia Kumala
(130810201232)

LEMBAR KUESIONER

No. Responden	
---------------	--

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Umur :
Jenis Kelamin : Laki laki / perempuan (*)
Jabatan :
Lama Bekerja :

B. Petunjuk Pengisian

- Mohon tulislah identitas diri anda
- Mohon berilah jawaban dari setiap pertanyaan dengan tanda centang (√) pada kolom yang tersedia
- Mohon berilah jawaban sesuai dengan keadaan yang ada, agar penelitian ini mendapatkan data yang valid
- Pilihan jawaban terdiri dari:

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup Setuju (CS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

KUESIONER**1. Variabel Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu memperhatikan permasalahan yang dapat merugikan perusahaan.					
2	Saya selalu teliti dalam mengerjakan pekerjaan.					
3	Saya selalu memperhatikan hasil pekerjaan yang saya lakukan.					
4	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.					
5	Saya mampu meningkatkan performa kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, sehingga hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.					
6	Saya selalu menjaga stabilitas kerja agar ketahanan fisik dapat terjaga, sehingga saya mampu melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan target.					

2. Variabel Motivasi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu bersemangat dalam bekerja, agar kebutuhan fisiologis (makanan, air, tempat tinggal) saya terpenuhi.					
2	Perusahaan memberikan saya fasilitas keamanan berupa jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun yang membuat saya lebih semangat dalam bekerja.					
3	Saya merasa senang karena saya dapat diterima dengan baik oleh rekan kerja.					
4	Pimpinan selalu memberikan saya pujian apabila saya melakukan pekerjaan dengan baik.					
5	Saya menyukai pekerjaan yang menantang, sehingga saya dapat meningkatkan kemampuan.					

3. Variabel Disiplin Kerja

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu masuk kerja tepat waktu.					
2	Saya menggunakan jam kerja dengan baik, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan efektif.					
3	Saya selalu giat bekerja, kecuali saat sakit.					
4	Saya bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.					
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.					
6	Saya membuat laporan kerja harian sebagai wujud kedisiplinan waktu kerja yang telah saya capai.					

4. Variabel Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan rapi, sehingga kualitas kerja saya dapat dikatakan baik.					
2	Saya selalu bekerja secara efisien, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan.					
3	Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan.					
4	Saya selalu memiliki inisiatif dalam mengerjakan pekerjaan.					

Lampiran 2.Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden

Budaya Organisasi (X1)						
5	5	5	4	5	5	29
4	5	5	4	5	5	28
5	4	4	5	3	4	25
4	5	5	4	4	5	27
5	4	4	4	4	4	25
5	4	3	3	4	4	23
4	5	4	4	3	2	22
4	5	4	4	4	4	25
4	4	4	4	3	4	23
3	3	4	4	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	5	5	4	28
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	5	5	5	26
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	4	24
5	4	3	4	5	4	25
4	4	5	5	4	5	27
4	4	5	5	5	4	27
5	5	5	5	5	4	29
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	5	3	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	5	3	4	24
4	5	5	4	5	5	28
5	5	5	5	5	5	30
5	4	4	4	4	4	25
5	5	5	4	5	3	27
3	4	4	4	4	4	23
4	5	5	5	4	4	27
4	4	4	4	5	4	25
4	4	5	5	4	4	26
5	4	3	4	3	5	24
4	5	5	5	4	5	28
4	5	5	4	3	4	25
4	4	4	5	4	4	25
5	5	4	4	4	5	27
5	4	4	4	5	4	26

4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	4	4	3	20
3	5	5	3	5	4	25
4	4	4	4	4	5	25
5	5	5	5	5	4	29
4	3	4	4	3	4	22
4	4	4	4	4	5	25
5	4	5	5	4	5	28
4	5	4	4	5	4	26
3	4	4	5	4	4	24
5	5	5	5	5	5	30
5	5	3	5	5	4	27
4	4	5	4	5	5	27
5	4	4	5	4	4	26
3	3	5	4	4	5	24
4	4	5	5	5	4	27
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	3	4	26
4	3	4	4	4	4	23
5	4	4	4	3	4	24
5	4	3	4	4	5	25
4	5	5	5	5	5	29
3	5	5	5	4	5	27
4	4	4	4	4	4	24
5	2	4	4	5	5	25
4	4	4	4	4	5	25
4	4	3	4	4	4	23
4	3	3	4	4	4	22
3	3	5	5	5	5	26
5	3	4	4	5	4	25
5	5	5	5	4	4	28
5	3	3	4	5	5	25
4	5	5	5	4	5	28
4	5	5	4	3	4	25
4	4	4	3	4	4	23
5	5	4	4	4	5	27
5	4	4	4	5	4	26
4	4	5	5	5	4	27
4	4	3	4	3	4	22
4	4	4	4	3	4	23

3	3	4	5	5	5	25
4	4	4	5	5	5	27
4	4	4	4	4	4	24
3	5	3	3	4	5	23
4	4	5	5	4	4	26

Motivasi					
4	4	2	4	4	18
2	2	3	2	3	12
3	3	3	3	3	15
2	2	3	2	2	11
3	2	3	2	2	12
4	3	4	3	3	17
3	2	3	3	3	14
4	2	4	2	3	15
4	3	4	4	4	19
4	4	4	4	4	20
4	3	3	2	3	15
2	3	1	3	2	11
4	4	4	3	3	18
2	4	3	2	3	14
4	4	4	4	4	20
4	2	4	2	3	15
3	3	3	2	3	14
4	5	2	3	3	17
4	4	4	3	4	19
3	5	4	3	3	18
2	4	2	2	2	12
4	4	2	4	3	17
4	2	2	3	2	13
4	4	4	4	5	21
2	3	4	2	3	14
4	4	3	3	3	17
4	4	3	3	3	17
4	5	4	4	3	20
4	4	4	4	3	19
4	3	2	4	4	17
2	2	2	3	2	11
3	3	2	4	3	15
4	4	4	4	3	19
3	3	3	5	3	17

4	4	4	3	4	19
4	4	4	4	4	20
3	2	3	3	4	15
4	4	3	2	4	17
4	4	3	4	3	18
4	4	2	4	4	18
2	2	3	2	3	12
3	3	3	3	3	15
2	2	3	2	2	11
3	2	3	2	2	12
4	3	4	3	3	17
3	2	3	3	3	14
4	2	4	2	3	15
4	3	4	4	4	19
4	4	4	4	4	20
4	3	3	2	3	15
2	3	5	3	2	15
4	4	4	3	3	18
2	4	3	2	3	14
4	4	4	4	4	20
4	2	4	2	3	15
3	3	3	2	3	14
4	5	2	3	3	17
4	4	4	3	4	19
3	5	4	3	3	18
2	4	2	2	2	12
4	4	2	4	3	17
4	2	2	3	2	13
4	4	4	4	5	21
2	3	4	2	3	14
4	4	3	3	3	17
4	4	3	3	3	17
4	5	4	4	3	20
4	4	4	4	3	19
4	3	2	4	4	17
2	2	2	3	2	11
3	3	2	4	3	15
4	4	4	4	3	19
3	3	4	5	3	18
4	4	4	3	4	19
4	4	4	4	4	20

3	5	3	4	4	19
4	4	3	5	4	20
4	4	3	4	3	18
3	3	1	5	3	15
4	4	4	3	4	19
4	4	4	4	4	20
3	5	3	3	4	18
4	4	3	5	4	20
4	4	3	4	3	18

Disiplin						
5	5	5	4	5	5	29
4	5	5	4	5	5	28
5	4	4	5	3	4	25
4	5	5	4	4	5	27
5	4	4	4	4	4	25
3	4	3	3	4	4	21
4	5	4	4	3	3	23
4	5	4	4	4	4	25
4	4	4	4	3	4	23
3	3	4	4	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	5	5	4	28
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	5	5	5	26
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	4	24
5	4	3	4	3	4	23
4	4	5	5	4	5	27
4	4	5	5	5	4	27
5	5	5	5	5	4	29
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	5	3	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	3	3	4	22
4	5	5	4	5	5	28
5	5	3	5	5	5	28
5	4	4	4	4	4	25
5	5	5	4	5	3	27
3	4	4	4	4	4	23
4	5	5	5	4	4	27

4	3	4	4	3	4	22
4	4	5	5	4	4	26
3	3	3	4	3	3	19
4	5	5	5	4	5	28
4	5	5	4	3	4	25
4	4	4	3	4	4	23
5	5	4	4	4	5	27
5	4	4	4	5	4	26
5	5	5	4	5	5	29
4	5	5	4	5	5	28
5	4	4	5	3	4	25
4	5	5	4	4	5	27
5	4	4	4	4	4	25
3	4	3	3	4	4	21
4	5	4	4	3	2	22
4	5	4	4	4	4	25
4	4	4	4	3	4	23
3	3	4	4	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	5	5	4	28
4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	5	5	5	26
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	4	3	4	21
4	4	3	5	4	5	25
4	4	5	5	5	4	27
5	5	5	5	5	4	29
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	5	3	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	3	3	4	22
4	5	5	4	5	5	28
5	5	5	5	5	5	30
5	4	4	4	4	4	25
5	5	5	4	5	3	27
3	4	4	4	4	4	23
4	5	3	5	4	4	25
4	3	4	4	3	4	22
4	4	5	5	4	4	26
3	3	3	4	3	3	19

4	5	5	3	4	5	26
4	5	5	4	3	4	25
4	4	4	3	4	4	23
5	5	4	4	4	5	27
5	4	4	4	5	4	26
4	4	3	5	4	4	24
4	4	3	4	3	4	22
4	4	4	4	3	4	23
3	3	4	5	5	3	23
4	4	4	3	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
3	5	3	3	4	5	23
4	4	3	5	4	4	24

Kinerja				
5	5	4	5	19
5	3	3	4	15
5	4	5	5	19
4	3	4	4	15
4	4	5	3	16
5	4	4	4	17
4	5	3	4	16
3	4	5	4	16
5	5	3	5	18
5	5	3	3	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
5	4	3	4	16
4	5	5	5	19
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
5	5	5	4	19
3	4	4	5	16
5	5	5	3	18
5	5	3	5	18
3	5	5	4	17
5	4	5	5	19
3	5	5	5	18
5	5	4	4	18
5	5	5	5	20

5	5	5	5	20
5	4	3	4	16
5	5	4	5	19
3	5	5	5	18
5	4	4	4	17
4	4	5	5	18
5	5	5	3	18
5	5	5	5	20
5	3	3	4	15
5	5	5	5	20
5	5	4	5	19
5	5	5	5	20
5	4	5	3	17
5	5	4	5	19
5	3	3	4	15
5	4	5	5	19
4	3	4	4	15
4	4	5	3	16
5	4	4	4	17
3	4	5	5	17
3	4	5	4	16
5	5	5	5	20
4	5	3	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
3	4	3	5	15
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
5	5	5	4	19
3	3	5	4	15
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
3	5	5	5	18
5	4	5	5	19
5	5	5	5	20
5	4	4	4	17
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
5	4	3	3	15

5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
5	4	4	4	17
5	3	3	5	16
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
5	3	3	4	15
5	5	5	5	20
5	5	3	5	18
5	5	5	5	20
5	4	5	3	17
5	5	3	4	17
5	5	5	5	20
5	5	4	5	19
3	5	5	5	18
5	4	5	3	17
4	5	5	5	19

Lampiran 3. Ouput Uji Validitas

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.195	-.019	.072	.159	-.017	.428**
	Sig. (2-tailed)		.076	.862	.516	.150	.875	.000
	N	84	84	84	84	84	84	84
X1.2	Pearson Correlation	.195	1	.425**	.141	.055	.021	.576**
	Sig. (2-tailed)	.076		.000	.202	.619	.846	.000
	N	84	84	84	84	84	84	84
X1.3	Pearson Correlation	-.019	.425**	1	.471**	.261*	.153	.696**
	Sig. (2-tailed)	.862	.000		.000	.017	.164	.000
	N	84	84	84	84	84	84	84
X1.4	Pearson Correlation	.072	.141	.471**	1	.185	.165	.583**
	Sig. (2-tailed)	.516	.202	.000		.093	.133	.000
	N	84	84	84	84	84	84	84
X1.5	Pearson Correlation	.159	.055	.261*	.185	1	.238*	.582**
	Sig. (2-tailed)	.150	.619	.017	.093		.029	.000
	N	84	84	84	84	84	84	84
X1.6	Pearson Correlation	-.017	.021	.153	.165	.238*	1	.449**
	Sig. (2-tailed)	.875	.846	.164	.133	.029		.000
	N	84	84	84	84	84	84	84
X1	Pearson Correlation	.428**	.576**	.696**	.583**	.582**	.449**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	84	84	84	84	84	84	84

** . 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	X2.5	X2
Pearson Correlation	1	.362**	.265*	.437**	.531**	.744**
X2.1 Sig. (2-tailed)		.001	.015	.000	.000	.000
N	84	84	84	84	84	84
Pearson Correlation	.362**	1	.162	.396**	.427**	.709**
X2.2 Sig. (2-tailed)	.001		.141	.000	.000	.000
N	84	84	84	84	84	84
Pearson Correlation	.265*	.162	1	-.010	.339**	.509**
X2.3 Sig. (2-tailed)	.015	.141		.926	.002	.000
N	84	84	84	84	84	84
Pearson Correlation	.437**	.396**	-.010	1	.453**	.677**
X2.4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.926		.000	.000
N	84	84	84	84	84	84
Pearson Correlation	.531**	.427**	.339**	.453**	1	.782**
X2.5 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.000
N	84	84	84	84	84	84
Pearson Correlation	.744**	.709**	.509**	.677**	.782**	1
X2 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	84	84	84	84	84	84

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

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

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.433**	.391**	.237*	.306**	.062	.639**
X3.1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.030	.005	.576	.000
X3.1 N	84	84	84	84	84	84	84
X3.2 Pearson Correlation	.433**	1	.472**	.056	.358**	.290**	.679**
X3.2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.614	.001	.008	.000
X3.2 N	84	84	84	84	84	84	84
X3.3 Pearson Correlation	.391**	.472**	1	.237*	.484**	.182	.736**
X3.3 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.030	.000	.098	.000
X3.3 N	84	84	84	84	84	84	84
X3.4 Pearson Correlation	.237*	.056	.237*	1	.328**	.116	.507**
X3.4 Sig. (2-tailed)	.030	.614	.030		.002	.292	.000
X3.4 N	84	84	84	84	84	84	84
X3.5 Pearson Correlation	.306**	.358**	.484**	.328**	1	.292**	.741**
X3.5 Sig. (2-tailed)	.005	.001	.000	.002		.007	.000
X3.5 N	84	84	84	84	84	84	84
X3.6 Pearson Correlation	.062	.290**	.182	.116	.292**	1	.502**
X3.6 Sig. (2-tailed)	.576	.008	.098	.292	.007		.000
X3.6 N	84	84	84	84	84	84	84
X3 Pearson Correlation	.639**	.679**	.736**	.507**	.741**	.502**	1
X3 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
X3 N	84	84	84	84	84	84	84

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

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

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.175	-.103	.027	.428**
	Sig. (2-tailed)		.112	.350	.805	.000
	N	84	84	84	84	84
Y2	Pearson Correlation	.175	1	.376**	.422**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.112		.000	.000	.000
	N	84	84	84	84	84
Y3	Pearson Correlation	-.103	.376**	1	.252*	.642**
	Sig. (2-tailed)	.350	.000		.021	.000
	N	84	84	84	84	84
Y4	Pearson Correlation	.027	.422**	.252*	1	.665**
	Sig. (2-tailed)	.805	.000	.021		.000
	N	84	84	84	84	84
Y	Pearson Correlation	.428**	.772**	.642**	.665**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	84	84	84	84	84

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

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

Lampiran 4. Output Uji Reliabilitas

Budaya Organisasi (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	84	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.716	7

Motivasi (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	84	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	6

Disiplin Kerja (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	84	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	7

Kinerja karyawan (Y)

Case Processing Summary

	N	%
Valid	84	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	84	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	5

Lampiran 5. Output Uji Normalitas**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.62572791
	Absolute	.105
Most Extreme Differences	Positive	.060
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		.960
Asymp. Sig. (2-tailed)		.315

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6. Output Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x2, x1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 ^a	.572	.511	.656

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.525	3	15.175	5.534	.002 ^b
	Residual	219.368	80	2.742		
	Total	264.893	83			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.580	3.853		.507	.914
	x1	.274	.094	.330	2.931	.004
	x2	.220	.066	.346	3.329	.001
	x3	.297	.129	.306	2.598	.006

a. Dependent Variable: y

Lampiran 7.Ouput Uji Multikolinearitas**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x2, x1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	x1	.817	1.223
	x2	.957	1.045
	x3	.851	1.175

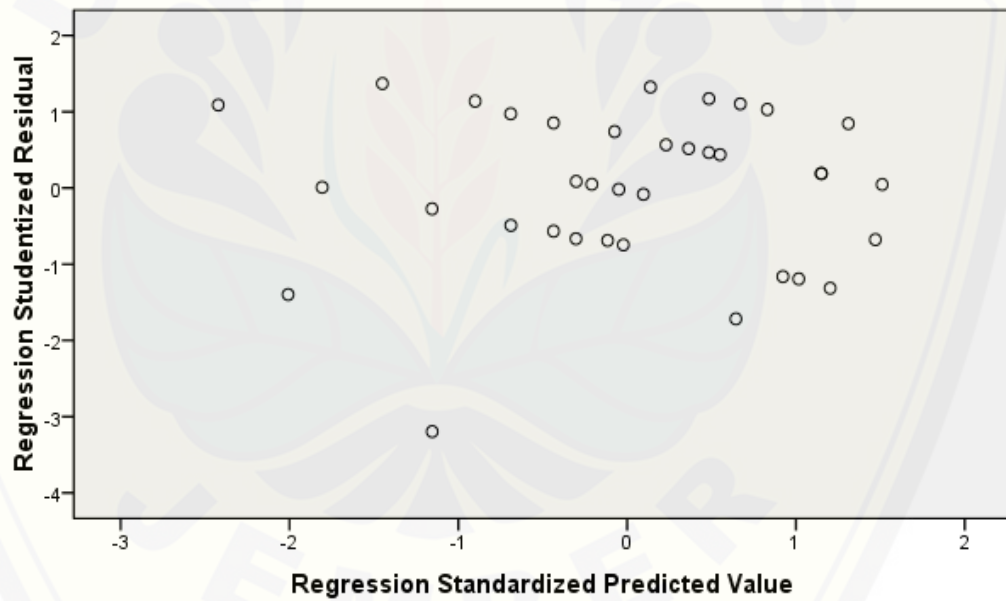
a. Dependent Variable: y

Lampiran 8. Output Uji Heteroskedastisitas

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x2, x1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Scatterplot**Dependent Variable: y**

Lampiran 9. Output Uji Hipotesis

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	8.580	2.853			3.007	.004
	x1	.274	.094	.330	2.931	.004	
	x2	.220	.066	.346	3.329	.001	
	x3	.297	.129	.306	2.598	.006	

a. Dependent Variable: y

Lampiran 10. Titik Presentase Distributif (DF=81-120)

Df	Pr						
	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Lampiran 11. TABEL r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487