



**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KINERJA  
KARYAWAN PT. KERETA API INDONESIA (Persero) DAOP IX  
JEMBER**

*The Influence of Motivation and Work Environment To Job Satisfaction, Work  
Discipline And Employee Performance PT. Kereta Api (Persero) Daop IX  
Jember*

**TESIS**

**Oleh :**

**DINARIZKA LEKSI PRIMANDARU**

**NIM. 130820101045**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KINERJA  
KARYAWAN PT. KERETA API INDONESIA (Persero) DAOP IX  
JEMBER**

*The Influence of Motivation and Work Environment To Job Satisfaction, Work  
Discipline And Employee Performance PT. Kereta Api (Persero) Daop IX  
Jember*

**TESIS**

**Diajukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)  
Pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Jember**

Oleh :

**DINARIZKA LEKSI PRIMANDARU**  
NIM. 130820101045

**Dosen Pembimbing Utama**  
Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E.,M.Si  
NIP. 197412122000122001

**Dosen Pembimbing Anggota**  
Dewi Prihatini S.E., M.M., Ph.D.  
NIP. 196903291993032001

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DINARIZKA LEKSI PRIMANDARU

NIM : 130820101045

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 13 Juni 2017

Yang menyatakan,

Dinarizka Leksi Primandaru

NIM. 130820101045

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

Judul Tesis : **Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.**

Nama Mahasiswa : Dinarizka Leksi Primandaru

NIM : 130820101045

Jurusan : S-2 Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : **13 Juni 2017**

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E.,M.Si  
NIP. 197412122000122001

Dewi Prihatini S.E., M.M., Ph.D.  
NIP. 196903291993032001

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Program Studi  
Program Magister Manajemen  
Universitas Jember Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Hari Sukarno, MM  
NIP. 196105301988021001

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KINERJA  
KARYAWAN PT. KERETA API INDONESIA (Persero) DAOP IX  
JEMBER**

*The Influence of Motivation and Work Environment To Job Satisfaction, Work  
Discipline And Employee Performance PT. Kereta Api (Persero) Daop IX  
Jember*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Dinarizka Leksi Primandaru  
NIM : 130820101045  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

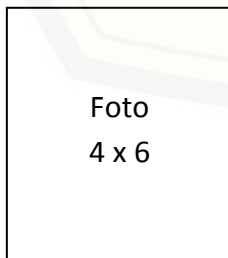
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :  
13 Juni 2017

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister  
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Ketua Penguji : Prof. Dr. Andi Sularso, MSM  
NIP. 196004131986031002 .....

Anggota I : Dr. Purnamie Titisari S.E, M.Si  
NIP. 197501062000032001 .....

Anggota II : Dr. Hari Sukarno, MM  
NIP. 196105301988021001 .....



Mengetahui / Menyetujui  
Universitas Jember  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr.Muhammad Miqdad, SE.,MM.,Ak.,CA.  
NIP. 197107271995121001

**PERSEMBAHAN**

Tesis ini penulis persembahkan untuk :

Kepada Kedua Orang Tua Tercinta

**Prof. Dr. HM. Rudy Sumiarsono, MM dan Dra. Warsini, MPd**

Terimakasih atas segala dukungan dan kasih sayang yang tiada tara, terima kasih atas pengorbanan yang tulus dan begitu besar selama ini, terima kasih atas doa-doa yang selalu terlantun dalam setiap sujud dan nafasmu.

Kepada Suami dan Putra kesayanganku

**Alsafan Sadi, S.Psi dan Al Athariz Hasani Adifa Sadi**

Kalian harapan hidupku.

Kepada Kakak-Kakakku

**Novanda Ardian Megasari S.E, Ardianinda Wisda Ermandasari S.Kom, M.I.  
Kom, Ariesta Ardiania Permanasari S.P**

Terima kasih atas semua dukungan dan kasih sayang selama ini.

Sahabat-sahabatku dan teman-temanku.

Almamater yang kubanggakan Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Angkatan 2013 Universitas Jember.



**HALAMAN MOTTO**

Janganlah mencoba menjadi orang sukses, jadilah orang bernilai.  
*(Try not to become a man of success, but rather try to become a man of value)*  
(Albert Einstein)

**"Sesuatu mungkin mendatangi mereka yang mau menunggu, namun hanya didapatkan oleh mereka yang bersemangat mengejarnya"**  
(Abraham Lincoln)

Berangkat dengan penuh keyakinan  
Berjalan dengan penuh keikhlasan  
Istiqomah dalam menghadapi cobaan  
“ YAKIN, IKHLAS, ISTIQOMAH “

“ Tak ada yang terjadi begitu cepat dan mudah  
Kamu dapat mencapai tujuan hanya ketika  
Kamu bertekad untuk menggapainya... dan  
Ketika kamu tetap teguh menjalaninya sampai  
Kamu benar-benar meraihnya.”

Ilmu adalah buruan,  
Dan tulisan adalah tali pengikatnya,  
Ikatlah buruanmu dengan tali yang kuat  
...agar kelak engkau dapat mengamalkannya...

(Habib Abdullah Al-Haddad)

**" Sukses bukanlah akhir dari segalanya, kegagalan bukanlah sesuatu yang fatal: namun keberanian untuk meneruskan kehidupanlah yang diperhatikan "**

(Sir Winston Churchill)

## RINGKASAN

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Ix Jember;** Dinarizka Leksi Primandaru; 130820101045; 2017; 164 Halaman; Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Dalam suatu perusahaan, karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Sebagai penggerak aktivitas yang ada dalam perusahaan agar tujuan tersebut dapat dicapai dengan baik, karyawan perlu didorong untuk lebih giat dan lebih baik dalam bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui serta membuktikan secara empiris pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan disiplin kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan teknik pengambilan sampel *proporsional sampling*. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember yang berjumlah 163 orang. Pengambilan sampel untuk setiap sub populasi dapat dicari dengan cara membagi sub populasi dengan jumlah anggota populasi dikalikan dengan besar anggota sampel sehingga total sampel dalam penelitian ini berjumlah 118 karyawan. Perolehan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden yaitu para karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember. Data diolah dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan program IBM SPSS AMOS 20.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semua hipotesis diterima yang berarti bahwa motivasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan lingkungan kerja juga berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui disiplin kerja.



## SUMMARY

**The Influence of Motivation and Work Environment To Job Satisfaction, Work Discipline And Employee Performance PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember;** Dinarizka Leksi Primandaru; 130820101045; 2017; 164 pages; Magister Management Faculty of Economics and Business Jember University

In an enterprise, employees holding a very important role in an effort to reach a goal. As motors activity in the company that this objective could be achieved by both, employees should be encouraged to more aggressive and better in working. This research attempts to analyze and he knows and prove empirically influence direct and indirect work motivation and workplace on the performance of them through work satisfaction and discipline work in PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daop IX Jember.

This research can classified as explanatory research that using sample technique proportionate sampling. The population research is all employees in PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daop IX Jember totaling 163 men. The samples for every sub population searchable by means of divide sub population with the number of the population multiplied by large sample members. Total included in this study were 118 employees that the data was undertaken by the spread the questionnaire to respondents that is employees PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daop IX Jember. Data mixed with using analysis strctural equation model using IBM spss amos 20 software.

The results of the study this proves that all hypothesis accepted that motivation influential directly or indirectly on performance work through satisfaction and workplace also affected directly or indirectly on performance through employee work discipline.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember”. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah SAW.

Penyusunan tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dalam penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Ibu Dewi Prihatini S.E., M.M., Ph.D selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian tesis ini.
3. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX yang telah memberikan ijin sebagai lokasi penelitian dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Hari Sukarno M.M, selaku Ketua Program Studi Magister Ekonomi Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan juga Program Pasca Sarjana Universitas Jember.
6. Ayahku Prof. Dr. HM. Rudy Sumiharsono, MM, ibuku, Dra. Hj. Warsini, MM dan suamiku Alsafan Sadi yang selalu berkorban dengan tulus dan kasih sayangnya yang selalu mengalir. Guru-guruku, kakek-nenekku dan keluarga besarku, terima kasih semuanya atas kasih sayang, doa dan semangat yang tak pernah putus.

7. Terima kasih atas dukungan dari teman-teman kuliah di MM PPS Unej khususnya teman-teman angkatan 2013 yang selalu memberikan semangat, dan dukungan, serta semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan tesis ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 13 Juni 2017

Penulis,

Dinarizka Leksi Primandaru S.E

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
RINGKASAN .....	viii
SUMMARY .....	ix
PRAKATA .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Kajian Teori.....	8
2.1.1 Motivasi Kerja.....	8
2.1.2 Jenis-Jenis Motivasi.....	11
2.1.3 Teori Motivasi Kerja.....	11

2.1.4	Lingkungan Kerja.....	13
2.1.5	Aspek-Aspek Pembentuk Lingkungan Kerja.....	14
2.1.6	Kepuasan Kerja.....	20
2.1.7	Disiplin Kerja.....	23
2.1.8	Kinerja.....	26
2.1.9	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	26
2.1.10	Penilaian Kinerja.....	27
2.1.11	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja.....	28
2.2	Hubungan Antar Variabel.....	29
2.2.1	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	29
2.2.2	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja.....	30
2.2.3	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	31
2.2.4	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja.....	31
2.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	32
2.2.6	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.....	32
2.3	Penelitian Terdahulu.....	33
<b>BAB 3</b>	<b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1	Kerangka Konseptual.....	39
3.2	Hipotesis Penelitian.....	41
<b>BAB 4</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
4.1.	Rancangan Penelitian.....	45
4.2.	Lokasi Penelitian.....	45
4.3.	Populasi dan Sampel.....	45
4.4.	Jenis dan Sumber Data.....	50
4.5.	Metode Pengumpulan Data.....	50
4.6.	Variabel Penelitian.....	50
4.7.	Definisi Operasional Variabel.....	51
2.7.1	Definisi Operasional Variabel.....	51
2.7.2	Skala Pengukuran Variabel.....	53

4.8. Batasan dan Asumsi Penelitian.....	54
4.9. Analisis Data.....	54
4.9.1. Uji Normalitas Data.....	54
4.9.2. Uji Validitas.....	55
4.9.3. Uji Realibilitas.....	56
4.9.4. Analisis Jalur.....	57
4.9.5. Analisis Faktor Konfirmatori.....	58

## **BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	61
5.1.1 Sejarah dan Lokasi Penelitian.....	61
5.1.2 Profil Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero).....	62
5.1.3 Visi dan Misi PT. Kereta Api Indonesia (Persero).....	65
5.1.4 Tujuan PT. Kereta Api Indonesia (Persero).....	65
5.1.5 Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero).....	66
5.1.6 Gambaran Pekerjaan.....	66
5.1.7 Tugas Pokok dan Fungsi PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	70
5.2 Karakteristik Responden.....	71
5.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	74
5.4 Uji Validitas dan Realibilitas.....	76
5.5 Analisis Konfirmatori.....	79
5.6 Analisis Jalur.....	83
5.7 Pembahasan.....	85
5.7.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	85
5.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	86
5.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
5.7.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan	89
5.7.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	91
5.7.6 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	92
5.7.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	94



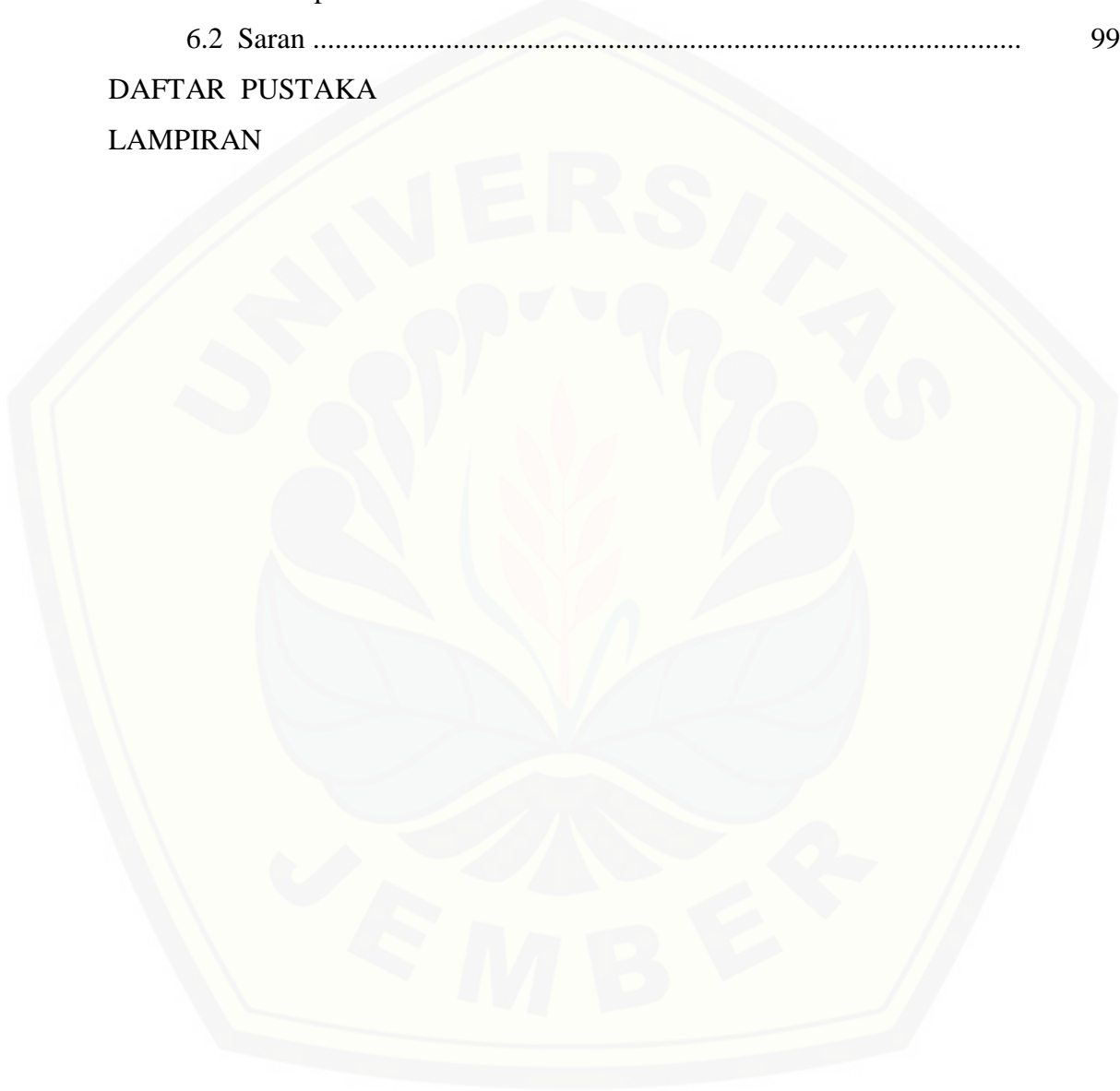
5.7.8 Pengaruh Lingkungan Kerja Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	95
5.8 Keterbatasan Penelitian.....	96

**BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Kesimpulan.....	97
6.2 Saran .....	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



Daftar Tabel

	Halaman
2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	33
4.1 Tabel Krejcie & Morgan.....	47
4.2 Jumlah Karyawan Tiap Bidang.....	48
4.3 Jumlah Sampel Tiap Sub Populasi.....	49
5.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.....	72
5.2 Jumlah Karyawan Berdasarkan Umur Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.....	72
5.3 Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.....	73
5.4 Tabulasi Jawaban Responden.....	74
5.5 Hasil Uji Validitas.....	76
5.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	78
5.7 Uji Normalitas Data.....	79
5.8 <i>Good of Fit Index</i> .....	82
5.9 Hasil Uji Kausalitas.....	82
5.10 Pengaruh Langsung Variabel.....	83
5.11 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel.....	84
5.12 Pengaruh Total Antar Variabel.....	85

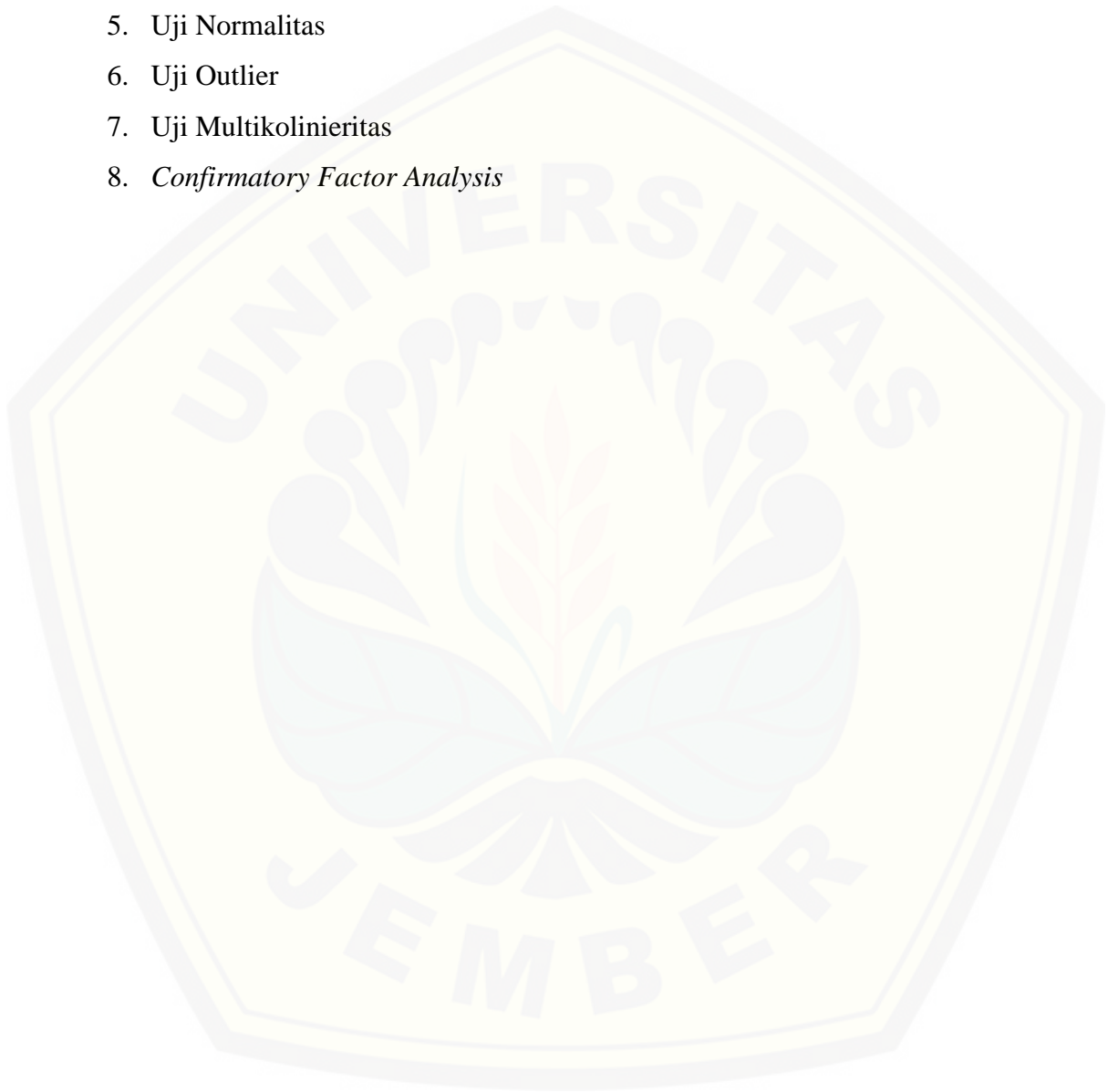
**Daftar Gambar**

	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual .....	41
5.1 Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero).....	66
5.2 Hasil Estimasi Analisis Konfirmatori.....	81



**LAMPIRAN**

1. Kuesioner
2. Rekapitulasi Data Responden
3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
4. Uji Validitas dan Realibilitas
5. Uji Normalitas
6. Uji Outlier
7. Uji Multikolinieritas
8. *Confirmatory Factor Analysis*



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Manusia merupakan faktor yang menentukan berhasil dan tidaknya suatu organisasi untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Agar sumber daya manusia dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi harus mendayagunakan sumber daya manusia itu secara lebih efektif dan efisien ke arah peningkatan kinerja karyawan.

Dalam suatu perusahaan, karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Sebagai penggerak aktivitas yang ada dalam perusahaan agar tujuan tersebut dapat dicapai dengan baik, karyawan perlu didorong untuk lebih giat dan lebih baik dalam bekerja. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka diperlukan penanganan tersendiri terhadap sumber daya manusia agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, dengan begitu maka tujuan yang telah ditetapkan akan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan rencana.

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja karyawan. Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010 : 9) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dapat terbentuk dengan kondisi berbagai faktor seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja karyawannya.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi individu dalam bekerja untuk mendapatkan hasil yang optimal. Motivasi kerja karyawan dibutuhkan dalam peningkatan kinerja. Rivai (2005 : 455), mengatakan

bahwa pengertian motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja pegawai ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud disini adalah keinginan dan dorongan atau gerak yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai suatu sasaran. Informasi tentang motivasi kerja karyawan akan sangat membantu dalam perencanaan dan pengembangan karyawan dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Al Jasmi (2012 : 44) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan yang termotivasi tidak hanya mempengaruhi kinerja mereka tetapi juga seluruh kinerja organisasi dan produktivitas bisnis. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Abonam (2011 : 58) menjelaskan peran motivasi terhadap kinerja dimana motivasi tetap merupakan faktor pendorong penting dalam kinerja pekerja.

Keberadaan motivasi kerja juga diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang mempersepsi motivasi kerjanya secara positif cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi seperti bekerja dengan giat, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri ke arah yang lebih baik. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Kepuasan kerja pada dasarnya hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya (Handoko, 2000 : 192). Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu dilingkungan pekerjaannya.



Salanova (2010) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa adanya motivasi dari pelaksana fungsi manajerial akan membuat karyawan merasa puas dan senang bekerja pada perusahaan walaupun kebutuhan karyawan sendiri ada yang belum terpenuhi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Richard (2014 : 87) memberikan hasil dimana bentuk-bentuk motivasi seperti pemberian apresiasi terhadap tugas yang telah selesai dikerjakan, kompensasi, promosi, dan faktor-faktor motivasi lainnya akan mempengaruhi karyawan dan membuat para karyawan senang dan lebih bersemangat dalam bekerja di tempat mereka bekerja.

Keadaan lingkungan kerja juga diperlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan karena pada lingkungan kerja merupakan kondisi baik fisik maupun psikis yang diterima karyawan saat menjalankan pekerjaannya. Bagaimana menilai bahwa perusahaan sudah memperhatikan dan mendukung untuk membuat lingkungan yang nyaman, kondusif dan aman, agar dapat bekerja lebih baik, hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan tersebut. Lingkungan kerja sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2002 : 183). Menurut Sedarmayanti (2007 : 21), lingkungan kerja secara garis besar dapat dibagi dua jenis antara lain lingkungan kerja fisik dan non fisik. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah pewarnaan, penerangan, udara, suara bising, ruang gerak, keamanan dan kebersihan. Sedangkan lingkungan non fisik adalah struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pimpinan, kerja antar kelompok dan kelancaran komunikasi. Karena lingkungan kerja merupakan tempat karyawan setiap hari bekerja dan dalam jangka waktu yang lama, maka perlu adanya perhatian dan tata kelola yang baik demi terciptanya produktivitas yang prima. Horng (2016 : 32) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kinerja karyawan akan menjadi lebih baik bila didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lamb (2016 : 108) dimana lingkungan kerja yang buruk seperti suhu ruangan, kebisingan, dan pencahayaan yang tidak nyaman akan menurunkan kinerja pegawai secara signifikan.

Selain itu lingkungan kerja juga berkaitan dengan disiplin kerja. Suatu kondisi yang nyaman dan harmonis dalam perusahaan tercipta karena adanya kesadaran dan keinsafan dari karyawan yang dihasilkan dari pelaksanaan disiplin kerja dari karyawan itu sendiri. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2003 : 193). Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Chandrasekar (2011 : 17), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa lingkungan kerja memiliki peran vital dalam membentuk karakter dan memotivasi karyawan dimana lingkungan kerja yang memang membutuhkan karyawan dengan keahlian yang baik menuntut karyawan untuk bersikap dengan benar dan sesuai dengan standar yang diberlakukan oleh organisasi sektor publik. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Stephen (2012 : 77) dimana hasil penelitian ini meyakini bahwa prosedur disiplin yang efektif memiliki kecenderungan untuk memastikan keberadaan lingkungan kerja yang harmonis bagi organisasi dan karyawan untuk ketepatan waktu dan kinerja di AngloGold Ashanti.

Daerah Operasi IX Jember atau disingkat dengan Daop IX JR atau Daop 9 Jember adalah salah satu daerah operasi perkeretaapian Indonesia di bawah lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api Indonesia dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. Daop IX merupakan wilayah kerja PT KAI yang berada di ujung timur Pulau Jawa dan berpusat di Jember. Kantornya terletak di Jalan Dahlia 2, dekat dengan Stasiun Jember.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember dituntut agar selalu memberikan kinerja terbaik dari produk jasa mereka, agar mampu mewujudkan kereta api sebagai pilihan utama penggunaan jasa transportasi di Jember. Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero), yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat dituntut dapat menampilkan kinerja yang tinggi. PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) harus memperbaiki orang-orang atau karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya disertai dengan kondisi yang memungkinkan mereka untuk menampilkan produktivitas kerja yang tinggi. Pelayanan menjadi suatu hal yang ditujukan untuk memenuhi keinginan orang banyak. Jadi, pada saat memberikan pelayanan harus memperhatikan hak dan tanggung jawab yang melekat pada masyarakat. Kondisi fisik di tempat kerja juga harus diperhatikan, apabila di tempat kerja sudah tidak nyaman, otomatis akan mengurangi tingkat kedisiplinan karyawan sehingga membuat karyawan semakin malas bekerja.

Prestasi perusahaan tercipta dari kinerja setiap karyawannya. Kinerja karyawan meningkat karena motivasi kerja karyawan yang tinggi dan juga kondisi lingkungan kerja yang baik. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah terpenuhinya kepuasan kerja. Dengan diberikannya motivasi maka akan berguna bagi perusahaan dan juga membawa pengaruh yang positif terhadap para karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan hal tersebut tentunya akan meningkatkan prestasi kerja. Di sisi lain dalam tiap perusahaan akan menghadapi perubahan lingkungan yang bersifat teknis dan fenomatik karena lingkungan kerja merupakan segala sesuatu di sekitar pekerja dan dapat berpengaruh terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi yang nyaman dan harmonis dalam perusahaan karena adanya kesadaran dan keinsafan dari karyawan yang dihasilkan dari pelaksanaan disiplin kerja dari karyawan itu sendiri sehingga dengan adanya lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kerja, begitu pula sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang tenang akan mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan.

Pokok-pokok persoalan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. KAI Daop IX Jember telah diuraikan diatas, hal ini dijadikan alasan pentingnya masalah ini untuk diteliti. Pada sisi lain materi kinerja karyawan sangat relevan dengan program studi manajemen sumber daya manusia.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.

4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi Pihak Manajemen  
Menjadi sumber informasi dan sumbangan pemikiran bagi pihak Manajemen dalam mengambil kebijaksanaan terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Akademisi  
Memberikan kontribusi akademisi bagi pengembangan konsep teori motivasi kerja dan lingkungan kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan yang memang perlu telaah lanjut guna menghasilkan konsep baru.
3. Peneliti  
Dapat digunakan sebagai tambahan wawasan dan pengalaman tentang teori motivasi kerja dan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2000 : 142) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. Robbins dan Judge (2008 : 222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2006 : 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Menurut Vroom dalam Purwanto (2006 : 72), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Robbins (2002 : 55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Mangkunegara (2005 : 101) bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja.
2. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).



3. Menurut Herzberg dalam Ilyas (2001), yang dimaksud dengan faktor motivasi adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya dalam melaksanakan pekerjaan. Mangkunegara (2005 : 61) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Lebih lanjut, Mangkunegara (2005 : 100) menjelaskan tentang prinsip-prinsip dalam memotivasi karyawan, yaitu :

1. Prinsip partisipasi, yaitu dalam memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi, yaitu pemimpin harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian, yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai/bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Selanjutnya, untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini, digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2006 : 45), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari :

1. kemajuan
2. pengakuan
3. tanggung jawab

Sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari :

4. pengawasan
5. gaji
6. kebijakan perusahaan
7. kondisi pekerjaan

Perubahan motivasi kerja ke arah yang semakin tinggi sangat penting. Motivasi ini akan berhubungan dengan: (a) arah perilaku karyawan, (b) kekuatan respon setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu. Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengaitkan faktor ini dengan diri mereka. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti: pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi pekerjaan.

Adapun indikator motivasi kerja menurut teori Herzberg (dalam Hasibuan, 2005) yang dikembangkan adalah :

1. Tanggung jawab
2. Prestasi
3. Peluang untuk maju
4. Pengakuan atas kinerja
5. Pekerjaan yang menantang

### 2.1.2 Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2006 : 150), yaitu:

1. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah).

### 2.1.3 Teori Motivasi Kerja

Untuk mencapai keefektifan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya.

#### 1. Teori Motivasi Mc Clelland

Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Gibson (2001 : 12) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu : Kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement = nAch*), kebutuhan akan kelompok pertemanan (*needs for affiliation = nAff*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power = nPower*), dimana apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya. Berdasarkan teori ini kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang menantang.

#### 2. Teori Herzberg

Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg (Hasibuan, 1996 : 108) merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan ada dua faktor di dalam teori ini yaitu: faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan) dalam teorinya Herzberg menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor higienis seperti kebijakan organisasi, supervisi dan gaji dapat menghilangkan

ketidakpuasan. Faktor ini berhubungan erat dengan pekerjaan. Perbaikan hubungan pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Dilain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

### 3. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik McGregor (Robbins, 2007) mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi negatif yang dimiliki yakni:

- a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.

- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

Nitisemito (2002 : 183) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Ahyari (2006 : 124) juga menyatakan bahwa adanya perbedaan tentang lingkungan kerja dan kondisi kerja yang oleh beberapa kelompok diartikan sama, lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan tersebut bekerja. Dari pernyataan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi kerja ini adalah salah satu unsur pembentuk lingkungan kerja dan dengan kata lain bahwa selain kondisi kerja, masih ada unsur-unsur lain pembentuk lingkungan kerja. Menurut Wexly (dalam Soehardi, 2003 : 182) lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan bekerja, sedangkan kondisi kerja merupakan kondisi dimana karyawan tersebut bekerja.

Dengan demikian sebenarnya kondisi kerja termasuk salah satu unsur lingkungan kerja, dengan kata lain lingkungan kerja didalam suatu perusahaan bukan hanya terdiri dari kondisi kerja saja melainkan kondisi kerja ditambah dengan beberapa aspek lain yang membentuk lingkungan kerja. Lingkungan kerja (dalam Soehardi, 2003 : 182) meliputi:

1. Kondisi bangunan dan ruang



2. Kondisi halaman
3. Lokasi atau letak tempat kerja
4. Fasilitas kerja
5. Fasilitas kebersihan
6. Tata tertib bagi pekerja
7. Rekan Kerja
8. Keamanan Kerja
9. Kekeluargaan

### **2.1.5 Aspek-Aspek Pembentuk Lingkungan Kerja**

Agar dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan memuaskan, setidaknya pihak perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja. Menurut Ahyari (2006 : 124) bahwa lingkungan kerja di dalam perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa aspek pembentuk lingkungan kerja yang lebih terperinci. Adapun beberapa aspek pembentuk lingkungan kerja yang harus diperhatikan adalah pelayanan karyawan, kondisi tempat kerja, dan hubungan antar karyawan dalam organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan pendapat Ahyari tersebut, maka dalam penelitian ini menjadikan pelayanan karyawan, kondisi tempat kerja dan hubungan antar karyawan dalam suatu perusahaan sebagai aspek-aspek yang digunakan dalam pengukuran variabel lingkungan kerja.

#### **1. Pelayanan karyawan**

Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan ada bermacam-macam pilihannya. Pelayanan karyawan ini diupayakan untuk mampu meningkatkan kinerja karyawan. Program pelayanan ini dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

##### **a. Program yang menyangkut kesejahteraan karyawan**

Program ini dirancang dan dilaksanakan perusahaan untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawan yang bekerja dalam perusahaan yang bersangkutan. Melalui program ini diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun bentuk dari program kesejahteraan karyawan antara lain;



- 1) Pensiun

Perusahaan memberikan pensiun ini dalam bentuk sejumlah uang tertentu secara berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja dalam waktu yang lama atau setelah mencapai batas usia tertentu.

- 2) Asuransi

Perusahaan memberikan program asuransi baik berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan maupun asuransi kecelakaan.

- 3) Pemberian Kredit

Pemberian kredit pada karyawan bisa diorganisir oleh manajemen perusahaan atau oleh karyawan itu sendiri misalnya dengan mendirikan koperasi simpan pinjam yang bertujuan untuk membantu karyawan dalam hal keuangan.

- b. Program yang menyangkut rekreasi dan hiburan

Program fasilitas hiburan dan rekreasi yang diberikan oleh perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- 1) Kegiatan rekreasi bersama dan olahraga

Kegiatan rekreasi bersama dan olahraga merupakan hiburan yang dianggap bisa menghilangkan stress yang banyak melanda para karyawan, baik juga perusahaan yang memiliki klub olahraga untuk meningkatkan gengsi dan unjuk kebolehan kepada perusahaan lain.

- 2) Kegiatan Sosial

Kegiatan sosial yang dilakukan oleh perusahaan bisa juga berupa hiburan bersama ataupun bakti sosial ke panti asuhan.

- c. Program yang menyangkut fasilitas tambahan kepada karyawan

Program ini diselenggarakan dengan tujuan untuk melindungi keamanan ekonomi para karyawan. Adapun bentuk-bentuk program ini menurut. Setidaknya ada dua hal yang bisa dikelompokkan dalam program fasilitas tambahan kepada karyawan, yaitu:

- 1) Fasilitas kesehatan

Fasilitas ini juga penting, karena para karyawan hanya akan bisa memberikan kontribusi yang dapat meningkatkan kinerjanya apabila dia

bekerja dengan baik. Hal ini tidak bisa dilakukan jika kesehatannya memburuk yang berakibat dia tidak bisa mengontrol pekerjaannya dan kinerjanya cenderung menurun.

Seperti yang diungkapkan Ahyari (2006 : 141) bahwa karyawan dapat bekerja dengan baik apabila kesehatan dari para karyawan tidak mengalami gangguan yang berarti.

## 2) Fasilitas pendidikan

Untuk dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan spesifikasinya, para karyawan juga dituntut untuk selalu menambah pengetahuannya. Ini biasanya juga didukung oleh perusahaan yang ingin karyawannya bisa meningkatkan kontribusinya bagi perusahaan. Fasilitas pendidikan ini biasanya berupa pelatihan-pelatihan yang dikoordinir oleh perusahaan. Bisa juga perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk sekolah lagi.

Pelayanan karyawan dilakukan dengan tujuan baik untuk perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, tujuan pelayanan karyawan adalah:

- a. Agar karyawan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya
- b. Mendisiplin diri dan memperkecil tingkat absensi
- c. Menumbuhkan loyalitas
- d. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis

Sedangkan tujuan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
- b. Memberikan ketenangan, keamanan, serta menjaga kesehatan karyawan
- c. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan

## 2. Kondisi Tempat Kerja

Ahyari (2006 : 147) mengatakan bahwa kondisi tempat kerja adalah sebuah kondisi ruang fisik yang dipersiapkan dan ditata sedemikian rupa oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya. Beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja antara lain:

a. Pewarnaan

Pada dasarnya penggunaan warna dalam lingkungan kerja dalam sebuah organisasi akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Yang menjadi masalah bagaimana memanfaatkan warna tersebut dalam sebuah lembaga dalam arti apa yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Menurut Ahyari (2006 : 187) menyatakan pada dasarnya pemilihan warna yang dilaksanakan manajemen perusahaan bertujuan untuk lebih memperjelas pengamatan para karyawan pada objek pekerjaannya. Haruslah diperhatikan bahwa pewarnaan yang dimaksud tidak hanya pewarnaan pada dinding saja tetapi pada pewarnaan peralatan kerja dan juga seragam karyawan.

b. Kebersihan

Dalam setiap perusahaan hendaknya harus saling menjaga kebersihan lingkungan, sebab dengan adanya lingkungan kerja yang bersih dapat mempengaruhi kesehatan seseorang.

c. Sirkulasi udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan. Menurut Ahyari (2006 : 172) pihak perusahaan dapat melakukan beberapa cara yang dapat digunakan untuk pengaturan udara ini yaitu:

- a) pemasangan ventilasi yang cukup
- b) pemasangan pendingin udara

d. Penerangan

Menurut Ahyari (2006 : 149) penerangan adalah cukupnya sinar matahari yang masuk dalam ruangan masing-masing karyawan perusahaan. Tingkat penerangan yang cukup di ruang kerja akan membantu karyawan didalam usaha peningkatan produktivitas kerja, peningkatan keamanan kerja serta keberhasilan didalam proses produksi.

Penerangan yang cukup ini sangat dibutuhkan, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian. Apabila penerangan yang ada di tempat kerja tidak memadai akan mengakibatkan karyawan tidak jelas

didalam melihat dan mengamati pekerjaan yang dilaksanakan, hal ini akan memperbesar tingkat kesalahan kerja.

Dengan demikian jelas bahwa penerangan yang cukup pada tempat kerja karyawan akan sangat membantu karyawan didalam usaha peningkatan produktivitas kerja karyawan, perbaikan kualitas kerja dan hasil kerja, peningkatan keamanan kerja, serta keberhasilan proses dalam perusahaan.

e. Musik

Musik mempunyai pengaruh pada kejiwaan seseorang. Bila musik yang diperdengarkan menyenangkan maka musik akan dapat menimbulkan suasana gembira yang mana berarti dapat mengurangi kelelahan dalam bekerja.

f. Keamanan

Ahyari (2006 : 186) menyatakan dengan keamanan kerja yang cukup memadai dalam perusahaan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa aman dan tenang dalam bekerja. Keamanan yang dimaksud adalah keamanan yang meliputi rasa aman terhadap barang milik pribadi, keamanan atas keselamatan diri karyawan dari hal-hal yang menimbulkan kegelisahan dalam bekerja. Keadaan tersebut jika tidak diperhatikan akan menyebabkan kinerja karyawan menurun, karena berkurangnya tingkat konsentrasi yang disebabkan oleh adanya kondisi yang tidak aman dalam bekerja.

g. Kebisingan

Kebisingan dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Dengan terganggunya konsentrasi dalam bekerja maka akan ada kemungkinan pekerjaan yang dilakukan akan banyak terjadi kesalahan maupun kerusakan.

Menurut Ahyari (2006 : 177) beberapa metode yang dapat digunakan untuk pengendalian dan pengaturan suara bising:

- 1) Pengendalian sumber suara
- 2) Isolasi dari suara
- 3) Penggunaan peredam suara

4) Penggunaan sistem akustik

5) Pemakaian alat pelindung

Dengan demikian maka selayaknya perusahaan mempertimbangkan kondisi kerja yang layak sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

### 3. Hubungan Antar Karyawan

Kerja sama merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kerja sama yang baik dapat memperlancar aktivitas pekerjaan. Ahyari (2006 : 192) mengatakan bahwa hubungan kerja sama yang baik akan menimbulkan rasa aman terhadap karyawan perusahaan yang bersangkutan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dan perlu adanya kerja sama. Dengan adanya hubungan kerjasama yang baik, maka karyawan akan dapat menghindari konflik-konflik yang timbul dalam perusahaan dan juga dapat menegakkan kedisiplinan secara berkelompok karena kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar para karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Jadi dalam bekerja sama, semua karyawan dituntut dapat berinteraksi secara intensif dengan yang lain, sehingga dari interaksi tersebut akan berbentuk kebersamaan, rasa saling memiliki antar karyawan, dan disiplin kelompok. Keberadaan mereka merupakan suatu tim yang utuh, dengan demikian akan menghasilkan suatu hasil kerja yang baik dan pada akhirnya akan mendapatkan kontribusi yang baik pula bagi perusahaan.

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan kinerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta kepuasan kerja dan disiplin dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidakserasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja serta kedisiplinan yang akibatnya akan dapat menurunkan kinerja.

Selain itu teman sekantor bisa jadi rekan yang baik, bisa juga menjadi musuh. Menghormati rekan sekantor adalah salah satu cara untuk memaksimalkan hubungan kerja dalam peningkatan kinerja. Adapun caranya sebagai berikut:



a. Menghargai hasil kerja

Jangan menghina hasil kerja rekan sekantor apapun bentuknya, karena sebuah karya perlu dihargai.

b. Berbagi ide

Tidak ada salahnya memberi saran terhadap teman kerja yang dilanda masalah atau kurang memahami pekerjaan, terutama karyawan baru.

c. Saling menghormati

Kantor selain tempat mencari nafkah juga menjadi tempat bersosialisasi dan berinteraksi. Jadi tidak aneh bila sering terjadi konflik, salah satu pemicu terjadinya konflik adalah tidak saling menghormati.

Dengan lingkungan kerja yang menyenangkan diharapkan karyawan cenderung akan bekerja dengan sikap disiplin yang tinggi dari kemungkinan terjadi pelanggaran peraturan yang dapat terjadi, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas pekerjaannya dan merasa tidak ada yang mengganggu dalam pelaksanaan tugas tersebut (Suprayitno, 2007 : 26).

### 2.1.6 Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001 : 193) yang dimaksud dengan kepuasan kerja atau (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional para karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Sedangkan Robbins (2002 : 148) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi atau sikap yang mempunyai nilai baik bernilai

positif atau menyenangkan maupun bernilai negatif atau tidak menyenangkan yang dapat dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Seseorang atau kelompok yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, menunjukkan adanya kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang atau kelompok yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya, menunjukkan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya.

Menurut Luthans (1999 : 431) membagi beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang terdiri atas lima indikator:

1. Pembayaran kompensasi, seperti gaji atau upah, karyawan menginginkan sistem pengupahan dan kebijaksanaan promosi yang adil, tidak meragukan, dan sesuai dengan yang diharapkan kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
2. Pekerjaan itu sendiri, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, adanya kebebasan dalam memberikan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
3. Rekan kerja, bagi kebanyakan karyawan rekan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila rekan kerja yang ramah dapat mengarah pada kepuasan kerja yang meningkat.
4. Promosi pekerjaan, promosi terjadi pada saat seseorang berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan semakin tinggi.
5. Kepenyeliaan (supervisi) mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka

mempunyai supervisi yang adil, terbuka, dan mau bekerja sama dengan bawahan.

Menurut Burt (Anoraga, 1992 : 96) indikator-indikator yang menentukan terbentuknya kepuasan kerja adalah :

1. Lingkungan, terdiri dari tingkat pekerjaan, isi pekerjaan, pimpinan yang penuh perhatian, kesempatan promosi dan interaksi sosial dan bekerja dalam kelompok.
2. Faktor individual, terdiri dari jenis kelamin, lamanya bekerja dan tingkat pendidikan.
3. Rasa aman merupakan situasi tenang dalam kerja, rasa bebas dari tekanan kebijaksanaan, jaminan dan kelangsungan pekerjaan yang dirasakan pekerja.
4. Kondisi kerja merupakan kenyamanan ruang kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi aktivitas kerja, luas sempitnya ruangan, pergantian udara, terbuka dan tertutupnya ruangan dan suasana ketenangan kerja.
5. Waktu istirahat, maksudnya adalah istirahat yang resmi diberikan perusahaan, yang tidak resmi yang dibutuhkan oleh pekerja.

Jewell dan Siegall (1998 : 76) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan aspek seperti umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Umur, ada kecenderungan karyawan yang lebih tua lebih merasa puas dari karyawan yang berumur relatif lebih muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua telah berpengalaman sehingga ia mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan, atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
2. Tingkat pekerjaan, karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih rendah. Hal tersebut dapat terlihat pada karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

3. Ukuran organisasi perusahaan, ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena kalau karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri. Dan hal ini sangat berpengaruh pada tujuan dari perusahaan. Selain itu karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006 : 243).

### **2.1.7 Disiplin Kerja**

Secara etimologi, disiplin berasal dari bahasa latin "*disipel*" yang berarti pengikut. Seiring dengan perkembangan jaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi "*disipline*" yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Disiplin adalah sikap dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan dan keputusan yg ditetapkan (Sinungan, 1997 : 135)

Menurut Nitisemito (2002 : 212) kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Nitisemito (2002 : 214) mengemukakan bahwa hal-hal yang dapat meningkatkan kedisiplinan yaitu:

1. Teladan pimpinan
2. Kesejahteraan



### 3. Ancaman

### 4. Ketegasan tujuan dan kemampuan

Lateiner & Levine (1983 : 61) berpendapat bahwa disiplin kerja merupakan suatu kekuatan atau perilaku yang berkembang di dalam diri karyawan dan menyebabkan karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan yang ditetapkan. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan organisasi/perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2007 : 193). Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas dasar paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Jadi seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya baik secara sukarela maupun karena terpaksa.

Pembinaan disiplin secara umum (Irmim, 2004 : 94) bertujuan untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Sedangkan secara khusus bertujuan agar:

1. Tenaga kerja diharapkan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.



Siswanto (2005 : 291) berpendapat bahwa disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada 5 yaitu:

1. Frekuensi Kehadiran, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
2. Tingkat Kewaspadaan, pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.
3. Ketaatan Pada Standar Kerja, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja, dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
5. Etika Kerja, diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis

maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasibuan (2012 : 193) menyatakan “Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal”.

### **2.1.8 Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2006 : 9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Lebih lanjut Hasibuan (2003 : 65) menyatakan bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil karya yang diperoleh oleh karyawan dalam usaha mencapai tujuan atas pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dalam waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

### **2.1.9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama, produktivitas mereka tidaklah sama. Menurut Mangkunegara (2006 : 8), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan keterampilan : mental dan fisik
  - b. Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, pengajian

- c. Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Variabel organisasional, terdiri dari :
  - a. Sumberdaya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan
  - d. Desain pekerjaan
3. Variabel psikologis, terdiri dari :
  - a. Persepsi
  - b. Sikap
  - c. Kepribadian
  - d. Belajar
  - e. Motivasi

#### **2.1.10 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan penilaian ini sangat penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dalam memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja.

Menurut Mangkunegara (2006 : 10) penilaian prestasi kerja atau kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Handoko (2002 : 142) metode penilaian prestasi kerja ada enam yaitu:

##### **1. *Rating scale***

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tertinggi.

## 2. Checklist

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

## 3. Metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

## 4. Metode peninjauan lapangan

Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

## 5. Tes dan observasi prestasi kerja

Metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

## 6. Metode evaluasi kelompok

Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

### 2.1.11 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja

Mangkunegara (2006 : 10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, menurut Handoko (2002 : 135) manfaat penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Perbaiki prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2005 : 14) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu motivasi kerja. Hal ini dilihat dari pernyataan Simamora mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis, dalam faktor ini terdapat variabel motivasi kerja terhadap pekerjaannya sendiri. Berdasarkan dari pernyataan diatas bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

Tinggi rendahnya kinerja para pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor antara lain: “kemampuan dan kemauan kerja, fasilitas kerja yang digunakan, disamping itu juga tepat tidaknya cara yang dipilih perusahaan/instansi dalam memberikan motivasi kepada karyawan, dengan cara yang tepat dalam memotivasi karyawan untuk bekerja, semakin terlihat peningkatan produktivitas sesuai yang diharapkan oleh perusahaan” (Sinungan, 2000 : 3). Pendapat tersebut



mengatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Zameer (2014 : 293) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan industri minuman di Pakistan sebesar 52%, yang artinya jika motivasi terhadap karyawan ditingkatkan maka kinerja akan meningkat sebesar 52%. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian Omollo (2015 : 102) yaitu bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KCB di daerah Migori, dimana responden merasa bahwa para karyawan akan lebih giat bekerja bila ada peningkatan motivasi yang berupa penambahan insentif atau upah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan Brobbey (2015 : 134) juga sejalan dengan penelitian tersebut dimana motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan usaha mikro di Ghana.

### **2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut Wursanto (2003 : 56), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai. Menurut Simamora (2001 : 81) lingkungan kerja adalah suatu lingkungan internal atau psikologis suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Horng (2016 : 32) memberikan hasil yaitu kinerja karyawan akan menjadi lebih baik bila didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lamb (2016 : 108) dimana lingkungan kerja yang buruk seperti suhu ruangan, kebisingan, dan pencahayaan yang tidak nyaman akan menurunkan kinerja pegawai secara signifikan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dai (2014), dimana komponen lingkungan kerja berpengaruh terhadap performa pegawai yaitu semakin ideal suhu udara dan semakin besar ventilasi yang digunakan maka kinerja pegawai juga semakin baik.

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Salanova (2010) menjelaskan bahwa karyawan supermarket Prisma di Mikkeli merasa puas bekerja dengan kondisi fisik dan manajerial tempat mereka bekerja. Hubungan dengan atasan yang baik serta pemenuhan kebutuhan membuat para karyawan suka bekerja disana, walaupun ada beberapa hal seperti besar upah yang dirasa kurang memuaskan. Penelitian ini mengindikasikan bahwa dengan adanya motivasi dari pelaksana fungsi manajerial akan membuat karyawan merasa puas dan senang bekerja pada perusahaan walaupun kebutuhan karyawan sendiri ada yang belum terpenuhi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Richard (2014 : 87) memberikan hasil dimana bentuk-bentuk motivasi seperti pemberian apresiasi terhadap tugas yang telah selesai dikerjakan, kompensasi, promosi, dan faktor-faktor motivasi lainnya akan mempengaruhi karyawan dan membuat para karyawan senang dan lebih bersemangat dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maduka (2014 : 146) dimana perusahaan manufaktur di Nnewi harus menerapkan teknik motivasi yang baik dan positif apabila ingin meningkatkan semangat para pekerja dan betah bekerja di perusahaan.

### **2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja**

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Chandrasekar (2011 : 17), lingkungan kerja memiliki peran vital dalam membentuk karakter dan memotivasi karyawan dimana lingkungan kerja yang memang membutuhkan karyawan dengan keahlian yang baik menuntut karyawan untuk bersikap dengan benar dan sesuai dengan standar yang diberlakukan oleh organisasi sektor publik. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Stephen (2012 : 77) dimana hasil penelitian ini meyakini bahwa prosedur disiplin yang efektif memiliki kecenderungan untuk memastikan keberadaan lingkungan kerja yang harmonis bagi organisasi dan karyawan untuk ketepatan waktu dan kinerja di Ashanti. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Keskin (2016 : 287) juga mendukung hasil penelitian tersebut, dimana lingkungan kerja yang tidak sehat

seperti adanya *cyberbullying* membuat para pegawai menjadi stress, sehingga tidak bisa bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Ala (2016 : 390) menjelaskan bahwa kepuasan jika dilihat dari pendekatan manajerial dan sifat pekerjaan memiliki efek pada kinerja karyawan, dimana kepuasan dari rekan-rekan serta upah memiliki efek pada kinerja karyawan. Selama karyawan senang dan termotivasi, kinerja mereka akan meningkat. Hal serupa juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan (2012 : 22) dimana penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor penentu kepuasan kerja dan dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan di lembaga medis otonom departemen kesehatan Pakistan yang hasilnya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan di lembaga medis otonom departemen kesehatan Pakistan, pemerintah harus fokus pada semua aspek kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Owusu (2014 : 74) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi atau gaji merupakan faktor utama yang menentukan kepuasan kerja para pekerja tambang, sehingga jika karyawan sangat puas terutama dengan kebijakan keamanan dalam kecepatan, akan mempengaruhi kinerja mereka untuk lebih baik.

### **2.2.6 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Disiplin adalah sikap dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan dan keputusan yg ditetapkan (Sinungan, 1997 : 135). Untuk mencapai kinerja yang maksimal maka diperlukan kedisiplinan dalam diri setiap individu karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mamik (2010 : 96) menunjukkan semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka kinerja karyawan pabrik kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk, akan meningkat pula. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012 : 226) yaitu bahwa seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan kinerja karyawan adalah:

**Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Nama peneliti	Metode Analisis	Hasil
1	<i>The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan.</i>	Hashim Zameer, Shehzad Ali, Waqar Nisar, Muhammad Amir. (2014)	Regresi linier  Independen: <i>Monetary motivational factors</i>  <i>Non-monetary motivational factors</i>  Dependen: <i>Employee's performance</i>	motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan industri minuman di Pakistan sebesar 52%, yang artinya jika motivasi terhadap karyawan ditingkatkan maka kinerja akan meningkat sebesar 52%
2	<i>Effect Of Motivation On Employee Performance Of Commercial Banks In Kenya: A Case Study Of Commercial Bank In Migori County.</i>	Pamela Akinyi Omollo (2015)	<i>Descriptive survey</i>  Independen: motivation  Dependen: Performance	Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kenya Commercial Bank di daerah Migori, dimana responden merasa bahwa para karyawan akan lebih giat bekerja bila ada peningkatan motivasi yang berupa penambahan insentif atau upah
3	<i>Impact Of Motivation On Employee Performance The Case Of Some Selected Micro Finance Companies In Ghana.</i>	Masud Ibrahim (2015)	Analisis Faktor  Independen: <i>Motivation</i>  Dependen: <i>Employee Performance</i>	motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan usaha mikro di Ghana.



4	<i>Exploring The Relationship Between Proactive Personality, Work Environment And Employee Creativity Among Tourism And Hospitality Employees</i>	Jeou Shyan Horng, Chang Yen Tsai, Ting Chi Yang, Chih Hsing Liu, Da Chian Hu (2016)	SEM	<p>Independen: <i>Creativity Proactive personality Intrinsic motivation The social-organizational work environment and the physical work environment</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Creativity</i></p>	Kinerja karyawan akan menjadi lebih baik bila didukung oleh lingkungan kerja yang baik.
5	<i>A Longitudinal Investigation Of Work Environment Stressors On The Performance And Wellbeing Of Office Workers</i>	S. Kwok Lamb (2016)	Multi-level Modeling	<p>Independen: <i>Work Environment Stressors</i></p> <p>Dependen: <i>Performance</i></p>	Lingkungan kerja yang buruk seperti suhu ruangan, kebisingan, dan pencahayaan yang tidak nyaman akan menurunkan kinerja pegawai secara signifikan.
6	<i>Method For The Determination Of Optimal Work Environment In Office Buildings Considering Energy Consumption And Human Performance.</i>	Changzhi Dai, Li Lan, Zhiwei Lian. (2014)	Regresi linier	<p>Independen: <i>Indoor environment condition</i></p> <p>Dependen: <i>Relative performance</i></p>	komponen lingkungan kerja berpengaruh terhadap performa pegawai yaitu semakin ideal suhu udara dan semakin besar ventilasi yang digunakan maka kinerja pegawai juga semakin baik.
7	<i>Employee Satisfaction and Work Motivation – Research in Prisma Mikkeli</i>	Anna Salanova Sanni Kirmanen (2010)	Survey	<p>Independen: <i>Motivation</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Satisfaction</i></p>	Karyawan supermarket Prisma di Mikkeli merasa puas bekerja dengan kondisi fisik dan manajerial tempat mereka bekerja. Hubungan dengan atasan yang baik serta pemenuhan



---

					kebutuhan membuat para karyawan suka bekerja disana, walaupun ada beberapa hal seperti besar upah yang dirasa kurang memuaskan. Dengan adanya motivasi dari pelaksana fungsi manajerial akan membuat karyawan merasa puas dan senang bekerja pada perusahaan walaupun kebutuhan karyawan sendiri ada yang belum terpenuhi.
8	<i>The Effect Of Motivation On Employees' Performance: Empirical Evidence From The Brong Ahafo Education Directorate</i>	Boamah Richard (2014)	<i>Descriptive survey</i>	<p>Independen: <i>Motivation</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>	Bentuk-bentuk motivasi seperti pemberian apresiasi terhadap tugas yang telah selesai dikerjakan, kompensasi, promosi, dan faktor-faktor motivasi lainnya akan mempengaruhi karyawan dan membuat para karyawan senang dan lebih bersemangat dalam bekerja.
9	<i>Effect Of Motivation On Employee Productivity: A Study Of Manufacturing Companies In Nnewi.</i>	Edwin Maduka Chukwuma (2014)	<i>Survey method</i>	<p>Independen: <i>Motivation</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Productivity</i></p>	Perusahaan manufaktur di Nnewi harus menerapkan teknik motivasi yang baik dan positif apabila ingin meningkatkan semangat para pekerja dan betah bekerja di perusahaan.

---

10	<i>Workplace Environment And Its Impact On Organisational Performance In Public Sector Organisations</i>	Chandrasekar (2011)	Analisis Faktor  Independen: <i>Environtment</i>  Dependen: <i>Organizational performance</i>	lingkungan kerja memiliki peran vital dalam membentuk karakter dan memotivasi karyawan dimana lingkungan kerja yang memang membutuhkan karyawan dengan keahlian yang baik menuntut karyawan untuk bersikap dengan benar dan sesuai dengan standar yang diberlakukan oleh organisasi sektor publik.
11	<i>Assessment Of The Effect Of Disciplinary Procedures On Employee Punctuality And Performance At Anglogold Ashanti, Obuasi Mine.</i>	Wadega Stephen (2012)	Analisis Faktor  Independen: <i>Disciplinary Procedures</i>  Dependen: <i>Employee Punctuality And Performance</i>	Prosedur disiplin yang efektif memiliki kecenderungan untuk memastikan keberadaan lingkungan kerja yang harmonis bagi organisasi dan karyawan untuk ketepatan waktu dan kinerja di AngloGold Ashanti
12	<i>Cyberbullying Victimization, Counterproductive Work Behaviours And Emotional Intelligence At Workplace.</i>	Halit Keskin, Ali Ekber Akgun, Ayar Hayat, Saziye Serda Kayman. (2016)	Independen: <i>workplace cyberbullying counterproductive work behaviors</i>  Dependen: <i>employees' emotional intelligence</i>	Lingkungan kerja yang tidak sehat seperti adanya <i>cyberbullying</i> membuat para pegawai menjadi stress, sehingga tidak bisa bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan.
13	<i>The Comparison Of The Individual Performance Levels Between Full-Time And Part-Time Employees: The Role Of Job</i>	Ali Dogan Ala Ibrahim Anil (2016)	Analisis Faktor  Independen: <i>Job Satisfaction</i>  Dependen: <i>Individual Performance</i>	Kepuasan jika dilihat dari pendekatan manajerial dan sifat pekerjaan memiliki efek pada kinerja karyawan, dimana kepuasan dari rekan-rekan serta upah memiliki efek pada kinerja karyawan.

<i>Satisfaction.</i>	<i>Variables</i>	Selama karyawan senang dan termotivasi, kinerja mereka akan meningkat.	
14 <i>Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan.</i>	Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem, Wasim Hamed (2012)	<p data-bbox="836 618 1011 651"><i>Analisis Jalur</i></p> <p data-bbox="836 689 1075 1256"> <i>Independen:</i>  <i>Pay</i>  <i>Promotion</i>  <i>Job Safety and Security</i>  <i>Working Conditions</i>  <i>Job Autonomy</i>  <i>Relationship with Co-Workers</i>  <i>Relationship with Supervisor</i>  <i>Nature of the Work</i> </p> <p data-bbox="836 1301 1043 1368"><i>Intervening :</i> <i>Job Satisfaction</i></p> <p data-bbox="836 1413 1059 1480"><i>Dependen:</i> <i>Job Performance</i></p>	Untuk meningkatkan kinerja karyawan di lembaga medis otonom departemen kesehatan Pakistan, pemerintah harus fokus pada semua aspek kepuasan kerja
15 <i>An Assessment Of Job Satisfaction And Its Effect On Employees' Performance: A Case Of Mining Companies In The Bibiani – Anhwiaso – Bekwai District In The Western Region.</i>	Benjamin Owusu (2014)	<p data-bbox="836 1509 1011 1543"><i>Regresi linier</i></p> <p data-bbox="836 1581 1075 1686"><i>Independen:</i> <i>Theories of Job Satisfaction</i></p> <p data-bbox="836 1731 1075 1798"><i>Determinants of Job Satisfaction</i></p> <p data-bbox="836 1843 1075 1910"><i>Measurement of Job Satisfaction</i></p> <p data-bbox="836 1955 979 1989"><i>Dependen:</i></p>	kompensasi atau gaji merupakan faktor utama yang menentukan kepuasan kerja para pekerja tambang, sehingga jika karyawan sangat puas terutama dengan kebijakan keamanan dalam kecepatan, akan mempengaruhi kinerja mereka untuk lebih baik.

		<i>Employee Job Performance</i>		
16	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Mamik (2010)	<p>Regresi linier</p> <p>Independen : gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi</p> <p>Dependen : Kinerja karyawan</p>	Semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka kinerja karyawan pabrik kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk, akan meningkat pula
17	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya	W.A. Murti, Hudiwinarsih (2012)	<p>Analisis Jalur</p> <p>Independen : Kompensasi Motivasi</p> <p>Intervening : Komitmen Organisasional</p> <p>Dependen: Kinerja Karyawan</p>	Seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.
18	<i>Impact of Motivation on the Working Perfomance of Employees A Case Study of Pakistan</i>	Ali Akbar, Maira Abrar, Jahanzaib Haider (2012)	<p>Analisis Faktor</p> <p>Independen: <i>Individual Working Style</i> <i>Group Working Style</i> <i>Reference Based Style of Working</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Learning Process</i></p>	Adanya hubungan yang signifikan antara Motivasi proses Kinerja Karyawan, oleh karena itu penelitian tersebut memberikan saran bahwa manajer harus mendorong karyawan dan mencoba meningkatkan teknik untuk memotivasi terhadap tugas mereka.

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Kinerja sumber daya manusia dewasa ini dituntut untuk terus ditingkatkan di dunia usaha. Hal ini dikarenakan adanya persaingan usaha yang sangat ketat, tuntutan pemenuhan kepuasan konsumen, dan adanya tuntutan target yang harus tercapai. Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, maka salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kemampuan atau keahlian para karyawan itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2000 : 142) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. Banyak penelitian yang mengindikasikan dan menghasilkan hasil yang sama, yaitu pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Haider (2012 : 131) juga menghasilkan hubungan yang signifikan antara motivasi proses kinerja karyawan, oleh karena itu penelitian tersebut memberikan saran bahwa manajer harus mendorong karyawan dan mencoba meningkatkan teknik untuk memotivasi terhadap tugas mereka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maduka (2014 : 146) dimana perusahaan manufaktur di Nnewi harus menerapkan teknik motivasi yang baik dan positif apabila ingin meningkatkan semangat para pekerja sehingga para pekerja merasa puas bekerja di perusahaan.

Menurut Handoko (2001 : 193) yang dimaksud dengan kepuasan kerja atau (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional para karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Al (2016 : 390) menjelaskan bahwa kepuasan jika dilihat dari pendekatan manajerial dan sifat pekerjaan



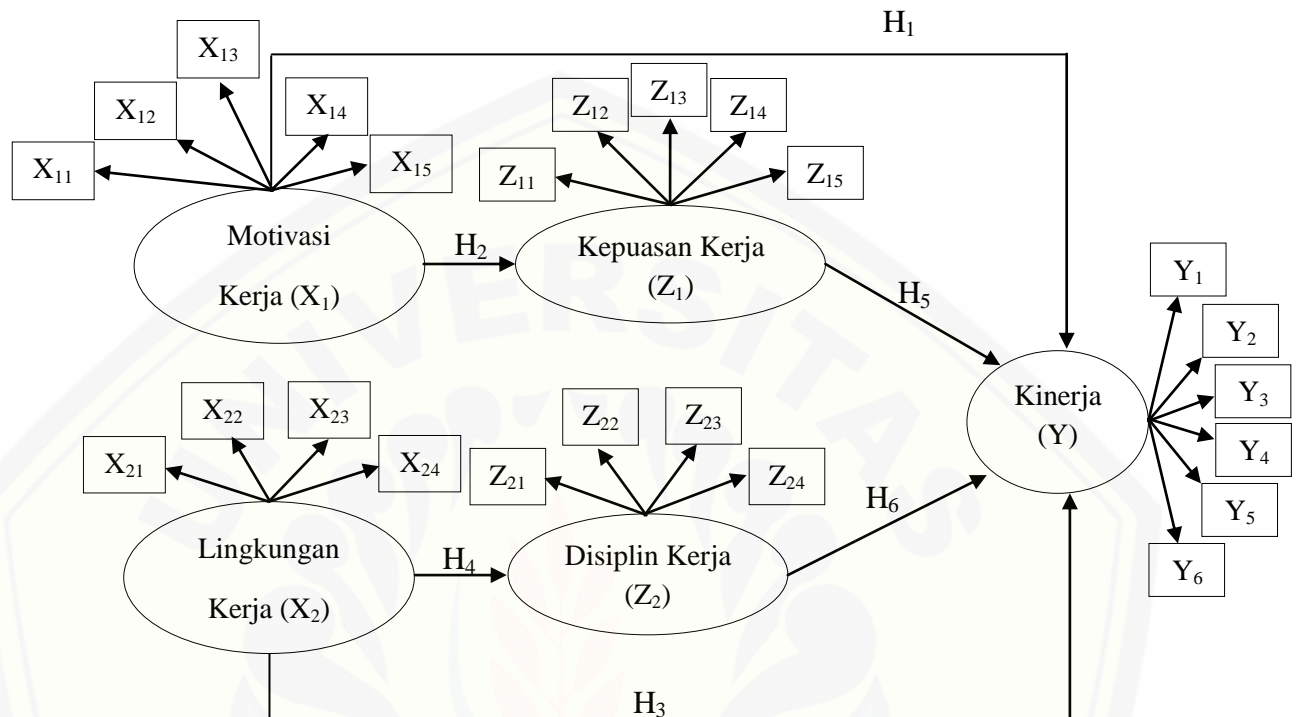
memiliki efek pada kinerja karyawan, dimana kepuasan dari rekan-rekan serta upah memiliki efek pada kinerja karyawan.

Nitisemito (2002 : 183) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Penelitian yang dilakukan oleh Lamb (2016 : 108) dimana lingkungan kerja yang buruk seperti suhu ruangan, kebisingan, dan pencahayaan yang tidak nyaman akan menurunkan kinerja pegawai secara signifikan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Keskin (2016: 287) menyatakan lingkungan kerja yang tidak sehat seperti adanya *cyberbullying* membuat para pegawai menjadi stress, sehingga tidak bisa bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan.

Menurut Nitisemito (2002 : 212) kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Penelitian yang dilakukan oleh Stephen (2012 : 77) dimana hasil penelitian ini meyakini bahwa prosedur disiplin yang efektif memiliki kecenderungan untuk memastikan keberadaan lingkungan kerja yang harmonis bagi organisasi dan karyawan untuk ketepatan waktu dan kinerja di AngloGold Ashanti. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hudiwinarsih (2012 : 226) yaitu seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

Menurut Mangkunegara (2006 : 9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan (2012 : 2702) dimana penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor penentu kepuasan kerja dan dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan di lembaga medis otonom departemen kesehatan Pakistan yang hasilnya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan di lembaga medis otonom departemen kesehatan Pakistan, pemerintah harus fokus pada semua aspek kepuasan kerja.

Guna memudahkan pemahaman gambaran konsep, maka dikembangkan suatu kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dan disajikan pada Gambar 3.2 :



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Simamora (dalam Mangkunegara, 2005 : 14) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu motivasi kerja. Hal ini dilihat dari pernyataan Simamora mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis, dalam faktor ini terdapat variabel motivasi kerja terhadap pekerjaannya sendiri. Berdasarkan dari pernyataan diatas bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Zameer (2014 : 293) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan industri minuman di Pakistan sebesar 52%, yang artinya jika motivasi terhadap karyawan ditingkatkan maka kinerja akan meningkat sebesar 52%. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian Omollo (2015 : 102) yaitu bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Kenya Commercial Bank* di daerah Migori,

dimana responden merasa bahwa para karyawan akan lebih giat bekerja bila ada peningkatan motivasi yang berupa penambahan insentif atau upah.

**H1 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.**

Menurut Hasibuan (2000 : 142) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Handoko (2001 : 193) yang dimaksud dengan kepuasan kerja atau (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional para karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Richard (2014 : 87) memberikan hasil dimana bentuk-bentuk motivasi seperti pemberian apresiasi terhadap tugas yang telah selesai dikerjakan, kompensasi, promosi, dan faktor-faktor motivasi lainnya akan mempengaruhi karyawan dan membuat para karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.

**H2 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.**

Menurut Wursanto (2003 : 56), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Horng (2016 : 32) memberikan hasil yaitu kinerja karyawan akan menjadi lebih baik bila didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lamb (2016 : 108) dimana lingkungan kerja yang buruk seperti suhu ruangan, kebisingan, dan pencahayaan yang tidak nyaman akan menurunkan kinerja pegawai secara signifikan.

**H3 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.**

Nitisemito (2002 : 183) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Disiplin adalah sikap dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan dan keputusan yg ditetapkan (Sinungan, 1997 : 135). Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Chandrasekar (2011 : 17), lingkungan kerja memiliki peran vital dalam membentuk karakter dan memotivasi karyawan dimana lingkungan kerja yang memang membutuhkan karyawan dengan keahlian yang baik menuntut karyawan untuk bersikap dengan benar dan sesuai dengan standar yang diberlakukan oleh organisasi sektor publik. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Stephen (2012 : 77) dimana hasil penelitian ini meyakini bahwa prosedur disiplin yang efektif memiliki kecenderungan untuk memastikan keberadaan lingkungan kerja yang harmonis bagi organisasi dan karyawan untuk ketepatan waktu dan kinerja di AngloGold Ashanti.

#### **H4 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.**

Menurut Handoko (2001 : 193) yang dimaksud dengan kepuasan kerja atau (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional para karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Mangkunegara (2006 : 9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Al (2016 : 390) menjelaskan bahwa kepuasan jika dilihat dari pendekatan manajerial dan sifat pekerjaan memiliki efek pada kinerja karyawan, dimana kepuasan dari rekan-rekan serta upah memiliki efek pada kinerja karyawan. Selama karyawan senang dan termotivasi, kinerja mereka akan meningkat. Hal serupa juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan



oleh Khan (2012 : 2702) dimana penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor penentu kepuasan kerja dan dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan di lembaga medis otonom departemen kesehatan Pakistan yang hasilnya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan di lembaga medis otonom departemen kesehatan Pakistan, pemerintah harus fokus pada semua aspek kepuasan kerja.

**H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.**

Disiplin adalah sikap dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan dan keputusan yg ditetapkan (Sinungan, 1997 : 135). Menurut Mangkunegara (2006 : 9) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mamik (2010 : 96) menunjukkan semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka kinerja karyawan pabrik kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk, akan meningkat pula. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012 : 226) yaitu bahwa seseorang yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

**H6 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.**



## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Rancangan Penelitian**

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember. Penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis dan sekaligus melakukan eksplanasi terhadap beberapa variabel, maka rancangan penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2004 : 56).

#### **4.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah di PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember yang terdiri dari 14 bidang divisi:

1. Bidang Operasi
2. Bidang Pengamanan
3. Bidang Jalan Rel & Jembatan
4. Bidang Sarana
5. Bidang Pengadaan Barang & Jasa
6. Bidang Sintelis
7. Bidang Keuangan
8. Bidang Sumber Daya Manusia & Umum
9. Bidang Pemasaran/Angkutan
10. Bidang Pemasaran Non Angkutan
11. Bidang Hubungan Masyarakat Daerah
12. Bidang Pelayanan
13. Bidang Sistem Informasi
14. Bidang Hukum

#### **4.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian Arikunto (2006 : 84). Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga

disebut studi populasi atau studi sensus. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember yang berjumlah 163 orang. Menurut Sugiyono (2005 : 78) sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dengan kata lain, sampel adalah sebagian kecil dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proporsional sampling* yaitu cara pengambilan sampel dilakukan dengan menyeleksi setiap unit sampling yang sesuai dengan ukuran unit sampling. Cara ini dapat memberi landasan generalisasi yang lebih dapat dipertanggungjawabkan daripada tanpa memperhitungkan besar kecilnya sub populasi dan tiap-tiap sub populasi. Keuntungannya ialah aspek representatifnya lebih meyakinkan sesuai dengan sifat-sifat yang membentuk dasar unit-unit yang mengklasifikasinya, sehingga mengurangi keanekaragamannya. Karakteristik-karakteristik masing-masing strata dapat diestimasi sehingga dapat dibuat perbandingan. Kerugiannya ialah membutuhkan informasi yang akurat pada proporsi populasi untuk masing-masing strata. Jika hal tersebut diabaikan maka kesalahan akan muncul. Oleh karena itu teknik ini menghendaki cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut dimana untuk populasinya adalah seluruh karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember. Krejcie dan Morgan (1970 : 84) dalam Sekaran (1992 : 58) membuat daftar yang bisa dipakai untuk menentukan jumlah sampel yang ditunjukkan pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Tabel Krejcie &amp; Morgan

Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Sumber : data diolah

Sedangkan untuk jumlah karyawan dari tiap bidang dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2. Jumlah Karyawan Tiap Bidang

No	Sub Populasi	N
1	Bidang Operasi	66
2	Bidang Pengamanan	13
3	Bidang Jalan Rel & Jembatan	14
4	Bidang Sarana	14
5	Bidang Pengadaan Barang & Jasa	11
6	Bidang Sintelis	14
7	Bidang Keuangan	12
8	Bidang Sumber Daya Manusia & Umum	4
9	Bidang Pemasaran/Angkutan	3
10	Bidang Pemasaran Non Angkutan	2
11	Bidang Humasda	3
12	Bidang Pelayanan	3
13	Bidang Sistem Informasi	2
14	Bidang Hukum	2
	<b>Jumlah</b>	<b>163</b>

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember Tahun 2015

Mengacu pada Tabel 4.1 pengambilan sampel untuk setiap sub populasi dapat dicari dengan cara membagi sub populasi dengan jumlah anggota populasi dikalikan dengan besar anggota sampel sehingga total sampel dalam penelitian ini berjumlah 118 karyawan. Rincian jumlah sampel untuk tiap bidang/sub populasi dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Jumlah Sampel Tiap Sub Populasi

No	Sub Populasi	N <sub>i</sub>	N	N <sub>i</sub> / N	n	N <sub>s</sub>
1	Bidang Operasi	66	163	0,40	118	48
2	Bidang Pengamanan	13	163	0,08	118	9
3	Bidang Jalan Rel & Jembatan	14	163	0,09	118	10
4	Bidang Sarana	14	163	0,09	118	10
5	Bidang Pengadaan Barang & Jasa	11	163	0,07	118	8
6	Bidang Sintelis	14	163	0,09	118	10
7	Bidang Keuangan	12	163	0,07	118	9
8	Bidang Sumber Daya Manusia & Umum	4	163	0,02	118	3
9	Bidang Pemasaran/Angkutan	3	163	0,02	118	2
10	Bidang Pemasaran Non Angkutan	2	163	0,01	118	1
11	Bidang Humasda	3	163	0,02	118	2
12	Bidang Pelayanan	3	163	0,02	118	2
13	Bidang Sistem Informasi	2	163	0,01	118	1
14	Bidang Hukum	2	163	0,01	118	1
	<b>Jumlah</b>	<b>163</b>				<b>118</b>

Sumber : Data diolah

Dimana :

N<sub>i</sub> = Besar sub populasi

N = Populasi

n = Besar anggota sampel

N<sub>s</sub> = Sampel tiap sub populasi



#### 4.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh melalui wawancara atau kuisisioner. Sumber data primer adalah objek penelitian yaitu responden.
2. Data Sekunder yaitu data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa data olahan yang memperkuat data primer. Sumber data sekunder adalah sumber-sumber seperti artikel, internet, jurnal dan sebagainya.

#### 4.5 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Kuisisioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan menyebarkan lembar pertanyaan kepada responden
2. Wawancara, yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan bertanya langsung pada responden
3. Studi Pustaka, yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

#### 4.6 Variabel Penelitian

Variabel ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Variabel Eksogen ( $X$ ), adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lain di dalam model, setiap variabel eksogen selalu variabel independen. Yang termasuk variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ )
2. Variabel *Intervening* ( $Z$ ), yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Yang termasuk *intervening variable* dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ), dan Disiplin Kerja ( $Z_2$ ).

3. Variabel Endogen (Y), yaitu variabel yang terikat atau tergantung pada variabel lain. Dalam hal ini yang merupakan variabel endogen adalah Kinerja karyawan.

#### 4.7 Definisi Operasional variabel dan Skala Pengukuran Variabel

##### 4.7.1 Definisi operasional variabel

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Eksogen atau variabel independen (X) adalah motivasi kerja ( $X_1$ ), dimana pengertian variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) yaitu pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini terdiri dari lima indikator, yaitu:
  - a. Tanggung jawab ( $X_{11}$ ) : bertanggung jawab penuh atas pekerjaan
  - b. Prestasi ( $X_{12}$ ) : berusaha bekerja keras untuk mencapai prestasi terbaik dalam bekerja
  - c. Peluang untuk maju ( $X_{13}$ ) : perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi
  - d. Pengakuan atas kinerja ( $X_{14}$ ) : pengabdian selama bekerja di perusahaan diakui oleh atasan.
  - e. Pekerjaan yang menantang ( $X_{15}$ ) : merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan
2. Variabel Eksogen atau variabel independen kedua ( $X_2$ ) adalah lingkungan kerja dimana memiliki pengertian segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dan menjalankan aktivitasnya, dimana untuk penelitian ini indikator pengukurannya adalah :
  - a. Pelayanan Karyawan ( $X_{21}$ ) : pelayanan yang diberikan membuat karyawan mampu bekerja sesuai prosedur yang ada dan senang bekerja

- b. Kondisi Fisik Tempat Kerja ( $X_{22}$ ) : kondisi bangunan dan ruang kantor membuat karyawan mampu bekerja sesuai prosedur yang ada dan senang bekerja
  - c. Hubungan Sosial Karyawan ( $X_{23}$ ) : pergaulan dengan rekan kerja di kantor membuat karyawan mampu bekerja sesuai prosedur yang ada dan senang bekerja
  - d. Hubungan Psikologis Karyawan ( $X_{24}$ ) : hubungan kerja sama yang baik dengan rekan kerja di kantor membuat karyawan mampu bekerja sesuai prosedur yang ada dan senang bekerja
3. Variabel *Intervening* ( $Z$ ) atau variabel perantara adalah kepuasan kerja ( $Z_1$ ) yaitu tingkat perasaan individu baik secara positif atau negatif aspek-aspek dalam pekerjaannya. Indikatornya meliputi:
- a. Pembayaran gaji ( $Z_{11}$ ) : kompensasi yang diterima karyawan membuat senang dan puas bekerja
  - b. Pekerjaan itu sendiri ( $Z_{12}$ ) : merasa cocok dengan tugas-tugas yang dijalani di kantor sesuai dengan apa yang diharapkan
  - c. Rekan kerja ( $Z_{13}$ ) : merasa cocok dengan tugas-tugas yang dijalani di kantor sesuai dengan apa yang diharapkan
  - d. Pengembangan karir yang diberikan ( $Z_{14}$ ) : pengembangan kemampuan kerja di kantor sesuai dengan apa yang dibutuhkan
  - e. Kepenyeliaan (Supervisi) ( $Z_{15}$ ) : hubungan kebijakan untuk karyawan di kantor sesuai dengan apa yang diharapkan
4. Variabel *Intervening* ( $Z$ ) atau variabel perantara kedua adalah disiplin kerja ( $Z_2$ ) yaitu suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Indikatornya meliputi:
- a. Ketaatan terhadap tugas ( $Z_{21}$ ) : menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan apa yang diperintahkan pimpinan
  - b. Bekerja sesuai prosedur ( $Z_{22}$ ) : menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan apa prosedur dan aturan yang berlaku di kantor
  - c. Pendekatan yang dilakukan ( $Z_{23}$ ) : upaya dalam sosialisasi peraturan dan tata tertib di kantor

- d. Pengawasan terhadap tugas ( $Z_{24}$ ) : peraturan dan tata tertib di kantor diberlakukan secara ketat dan ada sanksi yang diberlakukan jika melanggar
5. Variabel Endogen atau variabel dependen ( $Y$ ) adalah kinerja yaitu tingkat perasaan individu baik secara positif atau negatif aspek-aspek dalam pekerjaannya. Indikatornya meliputi:
- a. Ketepatan dalam melaksanakan tugas ( $Y_1$ ) : usaha untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan
  - b. Kelengkapan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas ( $Y_2$ ) : dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart yang ditentukan oleh perusahaan
  - c. Kerapian dalam melaksanakan tugas ( $Y_3$ ) : dapat mencapai tujuan yang dianjurkan oleh perusahaan setiap menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan
  - d. Sikap dan tanggung jawab tentang pekerjaan ( $Y_4$ ) : bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan untuk diselesaikan dengan baik dan benar
  - e. Pengetahuan tentang pekerjaan ( $Y_5$ ) : berusaha untuk memahami dan menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dibebankan
  - f. Penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas ( $Y_6$ ) : berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan oleh perusahaan

#### 4.7.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada pada alat ukur. Alat ukur tersebut yang digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ini telah di tetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Jawaban setiap item yang menggunakan Skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban diberi skor sebagai berikut :

1. Sangat setuju/sangat berpengaruh/baik mempunyai skor..... 5
2. Setuju/berpengaruh/baik mempunyai skor..... 4
3. Netral mempunyai skor..... 3
4. Tidak setuju/tidak berpengaruh/buruk mempunyai skor..... 2
5. Sangat tidak setuju/sangat tidak berpengaruh/buruk mempunyai skor.. 1

#### **4.8 Batasan dan Asumsi Penelitian**

Terdapat banyak faktor yang harus diidentifikasi dan dilibatkan untuk membuat jalur terbentuknya kinerja karyawan melalui motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja. Namun karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman peneliti dalam mengidentifikasi masalah yang ada pada pembentukan jalur kinerja karyawan, maka diperlukan pembatasan terhadap permasalahan yang diamati. Dalam hal ini batasan-batasan dan asumsi yang diamati adalah;

1. Basis data yang digunakan melalui kuesioner dan data sekunder kepegawaian.
2. Penetapan faktor-faktor terbentuknya kinerja karyawan melalui motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja berdasarkan gabungan dari penelitian terdahulu.

#### **4.9 Analisis Data**

##### **4.9.1 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnovtest* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan



memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnovtest* adalah sebagai berikut:

1. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
2. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

#### 4.9.2 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun dan Efendi, 2005). Menurut Sugiyono (2004 : 137), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas sebuah data yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner, yang dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus (Umar, 2003 : 195) yaitu:

$$r = \frac{\sum XY}{\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}}$$

Dimana:

- r = Koefisien korelasi
- X = Nilai variabel *independen*
- Y = Nilai variabel *dependen*
- n = Jumlah data (responden sampel)

Untuk dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2004) disebutkan:

- a. Jika r hasil positif, serta r hasil  $> r$  tabel, maka variabel tersebut Valid.
- b. Jika r hasil positif, dan hasil  $< r$  tabel, maka variabel tersebut Valid.

Jadi jika r hasil  $> r$  tabel tapi berganda negatif,  $H_0$  tetap akan di tolak.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing variabel laten. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai *loading factor*  $> 0,5$

signifikan pada ( $\alpha = 5\%$ ). Instrumen penelitian disebut valid uni dimensional jika mempunyai nilai-nilai *goodness of fit index* (GFI)  $> 0,90$ .

#### 4.9.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Ungkapan yang mengatakan bahwa instrumen harus reliabel sebenarnya mengandung arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006).

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini sebagai berikut :

$$\rho_K = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + (1 - \lambda_i^2)}$$

Dimana:

$\rho_K$  = Construct-reliability

$\lambda_i$  = standard loading diperoleh langsung dari *standardized* untuk tiap indikator

$(1 - \lambda_i^2)$  = measurement error dari tiap indikator

Gozali (2005 : 26) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,7 bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi. Sedangkan menurut Maholtra (dalam Solimun, 2007) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,6

bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai dibawah 0,60 pun masih dapat diterima sepanjang disertai alasan empirik dalam proses eksplorasi.

#### 4.9.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teori. Analisis jalur hanya menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel. Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel. Model bergerak dari kiri ke kanan dengan implikasi prioritas hubungan kausal variabel yang dekat ke sebelah kiri.

Hubungan antara variabel bebas dan variabel tidak bebas atau terikat bisa secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Kemudian pada setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah varians yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Dalam hal ini persamaan tersebut adalah :

$$Z_1 = \beta_{1.1}X_1 + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Z_2 = \beta_{2.1}X_2 + \varepsilon_2 \dots \dots \dots \text{(persamaan 2)}$$

$$Y = \beta_{3.1}X_1 + \beta_{3.2}X_2 + \beta_{3.3}Z_1 + \beta_{3.4}Z_2 + \varepsilon_3 \dots \dots \dots \text{(persamaan 3)}$$

Dimana:

Y : kinerja

Z<sub>1</sub> : kepuasan kerja

- $Z_2$  : disiplin kerja  
 $X_1$  : motivasi kerja  
 $X_2$  : lingkungan kerja  
 $\beta$  : koefisien variabel bebas  
 $\varepsilon_i$  : variabel pengganggu

#### 4.9.5 Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor adalah analisis statistika yang bertujuan untuk mereduksi dimensi data dengan cara menyatakan variabel asal sebagai kombinasi linear sejumlah faktor, sedemikian hingga sejumlah faktor tersebut mampu menjelaskan sebesar mungkin keragaman data yang terkandung dalam variabel asal. Analisis faktor terbagi dua, yaitu analisis faktor eksploratori dan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor eksploratori merupakan suatu teknik analisis faktor dimana beberapa faktor yang akan terbentuk berupa variabel laten yang belum dapat ditentukan sebelum analisis dilakukan, sedangkan analisis faktor konfirmatori yaitu suatu teknik analisis faktor dimana faktor yang dibentuk berdasarkan teori dan konsep yang sudah diketahui atau ditentukan sebelumnya beserta variabel apa saja yang dapat mengukur masing-masing faktor yang dibentuk. Analisis faktor konfirmatori merupakan salah satu metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi apakah model pengukuran yang dibangun sesuai dengan yang dihipotesiskan. Dalam Analisis Faktor Konfirmatori, variabel laten dianggap sebagai variabel bebas yang mendasari variabel-variabel indikator (Ghozali, 2005).

Variabel-variabel terdiri dari variabel-variabel yang dapat diamati atau diukur langsung disebut variabel manifest dan variabel-variabel yang tidak dapat diukur secara langsung disebut variabel laten (*latent variable*). Variabel laten tidak dapat diukur secara langsung tetapi dapat dibentuk dan dibangun oleh variabel-variabel lain yang dapat diukur. Variabel-variabel yang digunakan untuk membangun variabel laten disebut variabel indikator.

Untuk mengidentifikasi model yang diajukan memenuhi kriteria model persamaan struktural yang baik, yaitu :

1. Derajat kebebasan (*Degree of Freedom*) harus positif

2.  $\chi^2$  (*chi square statistic*) dan probabilitas

Alat uji fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio chisquare statistic*. Model dikategorikan baik harus mempunyai *chi square* = 0 berarti tidak ada perbedaan. Tingkat signifikan penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila  $p \geq 0,05$  (Hair *et al.*, 1998 : 389) yang berarti matriks input sebenarnya dengan matriks input yang diprediksi tidak berbeda secara statistik.

3. CMIN/DF (*Normed Chi Square*)

CMIN/DF adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Hair *et al.* (1998 : 340) nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai  $CMIN/DF \leq 2,0$  atau 3,0.

4. *Goodness of fit Index* (GFI)

Digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai *Goodness of Fit Index* biasanya dari 0 sampai 1. Semakin besar jumlah sampel penelitian maka nilai GFI akan semakin besar. Nilai yang lebih baik mendekati 1 mengindikasikan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik (Hair *et al.*, 1998 : 387) nilai GFI dikatakan baik adalah  $\geq 0,90$ .

5. *Adjusted GFI* (AGFI)

Menyatakan bahwa GFI adalah analog dari  $R^2$  (*R square*) dalam regresi berganda. *Fit Index* dapat di adjust terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila mempunyai nilai  $\geq 0,9$ .

6. *Tucker-Lewis Index* (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai yang



direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,9$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *avery good fit*. TLI merupakan *index fit* yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel.

#### 7. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI juga dikenal sebagai *Bentler Comparative Index*. CFI merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang juga membandingkan model yang diuji dengan *null model*. Indeks ini dikatakan baik untuk mengukur kesesuaian sebuah model karena tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel (Hair *et al.*, 1998 : 289). Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila  $CFI \geq 0,90$ .

#### 8. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai  $RMSEA \leq 0,08$  merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu didasarkan *degree of freedom*. RMSEA merupakan indeks pengukuran yang tidak dipengaruhi oleh besarnya sampel sehingga biasanya indeks ini digunakan untuk mengukur fit model pada jumlah sampel besar.

Apabila secara keseluruhan model dapat diterima dan dianggap valid, dengan demikian model empiris yang disajikan dalam bentuk *estimate value*, *standardized solution* dan *t value* memiliki kecocokan dengan model teoritik dan selanjutnya dapat dilanjutkan dengan pengujian persamaan struktur melalui uji kausalitas.

## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan tentang pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember, maka dapat diambil beberapa kesimpulan seperti berikut ini:

1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember, yang artinya jika perusahaan meningkatkan motivasi terhadap karyawannya maka akan meningkatkan produktifitas karyawan dalam bekerja demikian juga sebaliknya dan selebihnya kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Hasil ini menerima hipotesis penelitian pertama yang berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember, yang berarti bahwa jika perusahaan meningkatkan motivasi terhadap karyawannya maka akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja demikian juga sebaliknya dan selebihnya kepuasan karyawan ini dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kedua yang berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember, yang artinya jika perusahaan meningkatkan kualitas lingkungan kerja karyawannya maka akan meningkatkan produktifitas karyawan dalam bekerja demikian juga sebaliknya dan selebihnya kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Hasil ini menerima hipotesis penelitian ketiga

yang berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.

4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember, yang artinya jika variabel lingkungan kerja ditingkatkan maka secara langsung disiplin kerja akan meningkat demikian juga sebaliknya dan selebihnya disiplin karyawan ini dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Hasil ini menerima hipotesis penelitian keempat yang berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember, yang artinya jika variabel kepuasan ditingkatkan maka kinerja akan meningkat demikian juga sebaliknya dan selebihnya kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kelima yang berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.
6. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember, yang artinya jika variabel disiplin ditingkatkan maka kinerja akan meningkat demikian juga sebaliknya dan selebihnya kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Hasil ini menerima hipotesis penelitian keenam yang berarti disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.

## 6.2 Saran

Mengacu pada hasil kesimpulan dan pembahasan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember
  - a. Berdasarkan pembahasan variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa indikator peluang untuk maju merupakan yang paling rendah, maka perusahaan harus lebih banyak memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi sehingga dapat memotivasi karyawan untuk maju.
  - b. Berdasarkan pembahasan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa indikator pengembangan karir yang diberikan merupakan yang paling rendah, maka perusahaan harus lebih memperhatikan pengembangan kemampuan kerja di kantor sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga pengembangan karir yang diberikan perusahaan tersebut bisa meningkatkan kepuasan karyawan.
  - c. Berdasarkan pembahasan variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa indikator pendekatan yang dilakukan merupakan yang paling rendah, maka perlu adanya pendekatan yang dilakukan perusahaan dalam upaya sosialisasi tata tertib.
2. Bagi para karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember
  - a. Berdasarkan pembahasan variabel lingkungan kerja menunjukkan bahwa indikator hubungan sosial karyawan yang diberikan merupakan yang paling rendah, maka kondisi lingkungan sosial di tempat kerja perlu diperhatikan agar karyawan sendiri bisa beradaptasi dan bekerja dengan nyaman tanpa ada tekanan dari rekan kerja maupun atasan. Karyawan harus memaksimalkan hubungan kerja antar karyawan karena hubungan karyawan sangat menentukan dalam menghasilkan kinerja dengan cara saling menghargai hasil kerja, berbagi ide, dan saling menghormati.
  - b. Berdasarkan pembahasan variabel kinerja menunjukkan bahwa indikator penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas merupakan yang paling

rendah, maka karyawan harus berusaha untuk mengatur waktu agar dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan oleh perusahaan.

### 3. Bagi peneliti selanjutnya

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh peneliti selanjutnya apabila hendak membuat penelitian serupa atau mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini untuk menunjang kelancaran penyelesaian penelitian, yaitu :

- a. Adanya penambahan variabel beserta pengukurannya apabila diperlukan.
- b. Bisa melakukan penelitian ini dengan menggunakan variabel-variabel lain yaitu kompensasi dan semangat kerja untuk mengetahui pengaruh terhadap kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Abonam, Nchorbuno Dominic. 2011. *The Role Of Motivation On Employee Performance In The Public Sector: A Case Study Of The University For Development Studies- Wa Campus. Project report submitted to Kwame Nkrumah University of Sciences and Technology.* University in Kumasi, Ghana.
- Ahyari, Agus. 2006. *Manajemen Produksi II.* Edisi Ketiga. Yogyakarta : Badan FE.
- Algifari, 1997. *Analisis Regresi, Teori Kasus dan Solusi, Edisi Pertama.* Yogyakarta : BPFE UGM.
- Al Jasmi, Samira. 2012. *A Study on Employees Work Motivation and its Effect on their Performance and Business Productivity.* Article Report Submitted to The British University in Dubai. Dubai.
- Ali Dogan Al, Ibrahim Anil. 2016. *The Comparison Of The Individual Performance Levels Between Full-Time And Part-Time Employees: The Role Of Job Satisfaction.* 12th International Strategic Management Conference, Ismc 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey. Procedia - Social And Behavioral Sciences 235 ( 2016 ) 382 – 391.
- Ali, Akbar, Maira Abrar and Jahanzaib Haider. (2012). *Impact of Motivation on the Working Perfomance of Employees A Case Study of Pakistan.* Journal of Management and Business Studies, 1(4): pp: 126-133.
- Anoraga, Panji.1992. *Psikologi Kerja.* Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Anoraga, Suyati. 1999. *Perilaku Keorganisasian.* Jakarta : Pustaka Jaya.
- Arikunto, S. 2006. 2013. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta : Rineka Cipta.
- Chandrasekar, K. 2011. *Workplace Environment And Its Impact On Organisational Performance In Public Sector Organisations.* International Journal of Enterprise Computing and Business Systems. Vol. 1 issue 1 January 2011.
- Chukwuma, Edwin Maduka. 2014. *Effect Of Motivation On Employee Productivity: A Study Of Manufacturing Companies In Nnewi.* International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2, Issue 7, August 2014, PP 137-147 ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349.

- Dai, Changzhi. Lan, Li. Lian, Zhiwei. 2014. *Method For The Determination Of Optimal Work Environment In Office Buildings Considering Energy Consumption And Human Performance*. Energy and Buildings 76 (2014) 278–283. © 2014 Elsevier B.V. All rights reserved.
- Ghozali dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling; Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Multivariate Dengan SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gibson, James,L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Horng, Jeou Shyan. Tsai, Chang Yen. Yang, Ting Chi. Liu, Chih Hsing. Hu, Da Chian. 2016. *Exploring The Relationship Between Proactive Personality, Work Environment And Employee Creativity Among Tourism And Hospitality Employees*. International journal of hospitality management 54 (2016) 25–34.
- Ibrahim, Masud. 2015. *Impact Of Motivation On Employee Performance The Case Of Some Selected Micro Finance Companies In Ghana*. International journal of economics, commerce and management. United kingdom vol. Iii, issue 11, november 2015 ISSN 2348 0386.
- Ilyas, Y. 2001. *Kinerja (Teori, Penilaian dan Penelitian)*. Cetakan pertama. Jakarta : FKM UI.
- Irmim, Soejitno. 2004. *Cara Efektif Memberikan Perintah Dan Teguran*. Jakarta : Seyma Media.
- Jewell & Siegall. 1998. *Psikologi Industry/Organisasi Modern*. Edisi 2. (Alih bahasa: Pudjaatmaka). Jakarta: Arcan.
- Kartika, Endo Wijaya & Thomas S. Kaihatu. 2010. “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)”. Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.

- Keskin, Halit. Akgun, Ali Ekber. Ayar, Hayat, Kayman, Saziye Serda. 2016. *Cyberbullying Victimization, Counterproductive Work Behaviours And Emotional Intelligence At Workplace*. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey.
- Khan, Alamdar Hussain. Nawaz, Muhammad Musarrat. Muhammad Aleem And Wasim Hamed. 2012. *Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan*. African Journal Of Business Management Vol. 6 (7), Pp. 2697-2705, 22 February, 2012. DOI: 10.5897/AJBM11.2222. ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals.
- Lamb, S. Kwok, K.C.S. 2016. *A Longitudinal Investigation Of Work Environment Stressors On The Performance And Wellbeing Of Office Workers*. Applied Ergonomics 52 (2016) 104-111.
- Lateiner, F, Levine, J. E. 1983. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Alih Bahasa : Imam Sudjoko. Jakarta : Cemerlang.
- Luthans, Fred. 1997. *Organizational Behavior. Third Edition*. New York : The McGraw-Hill Companies Inc.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama.
- Murti, W.A. dan Hudiwinarsih, G. 2012. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)*. Dalam The Indonesian Accounting Review, Vol 2 (2), 13 halaman.
- Nitisemito, Alex. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Omollo, Pamela Akinyi. 2015. *Effect Of Motivation On Employee Performance Of Commercial Banks In Kenya: A Case Study Of Kenya Commercial Bank In Migori County*. International Journal of Human Resource Studies. ISSN 2162-3058 2015, Vol. 5, No. 2.
- Purwanto, M. Ngalim. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

- Putri, Putu Yudha Asteria & Made Yenni Latrini. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, dengan In-Role Performance dan Innovative Performance sebagai Variabel Mediasi". Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Ubud), Bali, Indonesia.
- Ranupandojo, Heidjrahman & Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFEE.
- Richard, Boamah. 2014. *The Effect Of Motivation On Employees' Performance: Empirical Evidence From The Brong Ahafo Education Directorate*. © Department of Managerial Science. Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Edisi Pertama, Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua. Jakarta : Penerbit Prenhallindo.
- Salanova, Anna. Kirmanen, Sanni. 2010. *Employee Satisfaction And Work Motivation – Research In Prisma Mikkeli*. Mikkeli University of Applied Science, Finland.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business : Skill Building Approach*; 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sinungan, 1997. *Produktivitas: Apa Dan Bagaimana*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Soehardi, Sigit. 2003. *Esensi Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Solimun. 2007. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling & Partial Least Square*.
- Stephen, Wedaga. 2012. *Assessment Of The Effect Of Disciplinary Procedures On Employee Punctuality And Performance At Anglogold Ashanti, Obuasi Mine*. © 2012 Department Of Managerial Sciences. Kwame Nkrumah University Of Science And Technology.



Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.

Suprayitno, dan Sukir. 2007. “Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Volume 2 No. 1. Hal 23-34. Karanganyar: Universitas Slamet Riyadi Surakarta.

Umar, Husein. 2009. *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Edisi Kedua, Cetakan Keempat. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

Zameer, Hashim. Ali, Shehzad. Nisar, Waqar. Amir, Muhammad. 2014. *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 4, No.1, January 2014. pp, 293–298. E-ISSN: 2225-8329. P-ISSN: 2308-0337. © 2014 HRMARS.







# LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1 KUESIONER**

**KUESIONER**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember

Di

Tempat

Dengan hormat,

Kuesioner ini di tujukan untuk tugas akhir (tesis) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar master. Adapun judul dari tesis yang saya buat yakni “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember”. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian hanya diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu saya mengucapkan Terimakasih.

Hormat saya,

Dinarizka Leksi. P, SE

NIM 130820101045

## A. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)  
 Nama :  
 Umur : tahun  
 Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Wanita  
 Pendidikan : 1. Tamat SLTA / Sederajat  
 2. Tamat Akademi/Perguruan Tinggi (D3/S1/S2/S3)  
 Jabatan :

## B. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang pada jawaban yang sesuai dengan pendapat saudara.

Keterangan :

- a. SS : Sangat Setuju
- b. S : Setuju
- c. N : Netrsl
- d. TS : Tidak Setuju
- e. STS: Sangat Tidak Setuju

## MOTIVASI KERJA (X<sub>1</sub>)

No	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Anda bertanggung jawab penuh atas pekerjaan anda.					
2	Anda berusaha bekerja keras untuk mencapai prestasi terbaik dalam bekerja.					
3	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju.					
4	Anda merasa senang bila pengabdian anda selama bekerja di perusahaan ini di akui oleh atasan.					
5	Anda merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.					

**LINGKUNGAN KERJA (X<sub>2</sub>)**

No	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pelayanan yang diberikan kepada anda dapat membuat anda mampu bekerja sesuai prosedur yang ada dan senang bekerja.					
2	Kondisi bangunan dan ruang kantor membuat anda mampu bekerja sesuai prosedur yang ada dan senang bekerja.					
3	Pergaulan dengan rekan kerja di kantor membuat anda mampu bekerja sesuai prosedur yang ada dan senang bekerja.					
4	Hubungan kerja sama yang baik dengan rekan kerja di kantor membuat anda mampu bekerja sesuai prosedur yang ada dan senang bekerja.					

**KEPUASAN KERJA (Z<sub>1</sub>)**

No	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Kompensasi yang anda terima membuat anda senang dan puas bekerja.					
2	Anda merasa cocok dengan tugas-tugas yang anda jalani di kantor sesuai dengan apa yang anda harapkan.					
3	Anda merasa cocok dengan rekan-rekan kerja yang anda kenal di kantor sesuai dengan apa yang anda harapkan.					
4	Pengembangan kemampuan kerja di kantor sesuai dengan apa yang anda butuhkan.					
5	Hubungan kebijakan untuk karyawan di kantor sesuai dengan apa yang anda harapkan.					

**DISIPLIN KERJA (Z<sub>2</sub>)**

No	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Anda menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan apa yang diperintahkan pimpinan					
2	Anda menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan apa prosedur dan aturan yang berlaku di kantor					
3	Anda menaati aturan dan tata tertib dengan suka rela dan tanpa paksaan dalam bekerja					
4	Peraturan dan tata tertib di kantor diberlakukan secara ketat dan ada sanksi yang diberlakukan jika melanggar					

**KINERJA (Y)**

No	PERNYATAAN	KATEGORI PENILAIAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Anda berusaha untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan.					
2	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart yang ditentukan oleh perusahaan.					
3	Anda dapat mencapai tujuan yang dianjurkan oleh perusahaan setiap menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.					
4	Anda bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan untuk diselesaikan dengan baik dan benar.					
5	Anda berusaha untuk memahami dan menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dibebankan kepada anda.					
6	Anda berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan oleh perusahaan.					



## LAMPIRAN 2

### REKAPITULASI DATA RESPONDEN

NO	MOTIVASI					X1	LINGKUNGAN				X2	KEPUASAN					Z1	DISIPLIN				Z2	KINERJA						Y
	X11	X12	X13	X14	X15		X21	X22	X23	X24		Z11	Z12	Z13	Z14	Z15		Z21	Z22	Z23	Z24		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
1	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	5	5	5	2	2	19	4	5	5	5	19	5	5	5	5	5	5	30
2	2	4	2	4	4	16	5	5	5	5	20	2	4	4	4	2	16	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	4	26
3	2	2	4	4	4	16	4	2	4	5	15	4	4	2	2	4	16	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	5	29
4	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	17	4	4	5	5	4	22	5	4	5	4	18	4	4	5	5	5	5	28
5	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	14	5	4	2	4	4	19	5	4	4	4	17	5	4	5	5	4	4	27
6	4	5	4	4	4	21	4	5	2	4	15	4	4	4	4	5	21	4	2	2	4	12	4	4	4	4	4	4	24
7	2	2	4	4	4	16	2	2	4	2	10	2	5	2	2	4	15	4	2	4	4	14	5	5	5	5	4	4	28
8	2	2	2	2	2	10	5	2	5	2	14	4	4	4	5	5	22	2	4	4	4	14	4	4	2	4	4	4	22
9	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	5	2	5	4	2	18	2	4	4	5	15	5	5	4	4	5	4	27
10	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	14	4	2	4	4	5	19	2	2	4	2	10	5	5	5	5	5	4	29
11	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	19	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	16	4	4	5	4	4	5	26

# Digital Repository Universitas Jember

12	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	4	4	5	4	4	21	2	2	2	4	10	4	4	4	4	2	4	22
13	5	5	5	4	5	24	5	5	5	4	19	5	5	5	5	4	24	2	2	4	2	10	4	4	4	4	4	2	22
14	5	4	5	4	5	23	5	4	5	4	18	5	5	5	4	4	23	4	4	4	5	17	5	5	4	4	4	5	27
15	5	4	4	4	5	22	5	4	4	4	17	4	5	5	4	4	22	4	4	4	2	14	4	4	4	4	5	4	25
16	2	4	4	4	4	18	2	2	4	4	12	4	2	4	2	5	17	4	5	2	4	15	4	4	4	5	5	4	26
17	4	5	5	4	5	23	4	5	5	4	18	5	4	4	5	5	23	2	2	4	2	10	4	4	5	2	4	2	21
18	2	2	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	4	2	4	2	16	1	2	1	2	6	4	2	2	2	4	2	16
19	5	4	4	5	4	22	5	4	4	4	17	5	5	5	2	4	21	4	4	2	4	14	5	5	2	4	4	4	24
20	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	19	5	5	5	5	4	24	4	4	4	2	14	5	2	5	4	4	4	24
21	4	2	4	4	4	18	4	2	2	4	12	1	5	2	5	4	17	2	2	4	4	12	5	5	4	4	4	2	24
22	4	4	4	4	4	20	4	2	4	4	14	2	4	4	4	5	19	4	5	5	4	18	5	4	4	4	5	4	26
23	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	14	2	4	4	5	4	19	2	2	2	4	10	2	4	4	2	4	5	21
24	4	4	4	5	4	21	2	4	4	5	15	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	17	2	2	4	2	2	4	16
25	2	2	4	4	4	16	2	2	4	2	10	2	2	2	4	5	15	5	5	4	5	19	5	5	4	5	2	2	23
26	5	4	5	5	4	23	5	4	5	4	18	5	4	5	5	4	23	4	4	2	4	14	4	4	5	4	4	4	25
27	5	4	4	4	4	21	5	2	4	4	15	4	5	4	4	4	21	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	5	29

# Digital Repository Universitas Jember

28	4	4	4	2	4	18	4	4	2	2	12	4	4	4	2	4	18	4	4	4	5	17	4	4	4	5	5	5	27
29	2	2	2	4	4	14	4	4	2	4	14	4	4	2	2	4	16	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	5	29
30	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21	2	2	2	4	10	4	2	4	4	4	4	22
31	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	5	2	4	4	4	19	5	4	5	4	18	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	4	5	4	21	4	2	4	5	15	4	5	4	4	4	21	5	2	4	4	15	4	5	4	4	4	4	25
33	2	2	2	5	4	15	2	2	2	4	10	5	2	2	2	4	15	4	4	2	2	12	4	4	5	4	4	4	25
34	2	2	2	2	2	10	2	2	1	1	6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	10	4	4	4	5	4	5	26
35	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	2	4	4	22
36	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	5	5	5	5	4	4	28
37	5	5	5	4	5	24	5	5	5	4	19	5	4	5	5	5	24	4	2	4	5	15	5	4	5	4	4	4	26
38	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	17	5	5	4	4	4	22	2	2	2	4	10	4	4	4	4	4	4	24
39	5	5	5	4	5	24	5	5	5	4	19	5	5	5	5	4	24	2	2	1	1	6	4	2	4	4	4	4	22
40	2	4	2	4	4	16	2	2	2	4	10	5	2	2	2	4	15	4	4	4	2	14	5	4	4	5	4	4	26
41	4	5	4	4	5	22	4	5	4	4	17	4	4	5	4	5	22	5	4	4	4	17	5	5	5	5	5	5	30
42	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	17	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	4	28
43	5	4	5	4	4	22	5	2	5	4	16	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	4	29

# Digital Repository Universitas Jember

44	2	2	2	4	5	15	2	2	2	4	10	2	4	2	2	5	15	1	1	2	2	6	5	4	4	4	4	5	26
45	4	4	4	2	4	18	4	4	2	2	12	4	4	2	4	4	18	4	4	2	4	14	4	4	5	5	5	4	27
46	5	5	5	4	4	23	5	5	5	2	17	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	2	4	22
47	4	4	2	4	2	16	4	2	2	2	10	4	4	2	2	4	16	5	5	5	5	20	4	4	4	2	2	2	18
48	5	4	4	5	4	22	4	4	4	5	17	5	5	2	5	4	21	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	24
49	2	2	2	2	2	10	2	1	2	1	6	2	2	2	2	2	10	4	4	4	5	17	2	2	2	5	2	5	18
50	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	4	4	4	5	4	4	25
51	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	5	4	4	17	4	5	4	5	5	4	27
52	5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	18	5	4	4	5	5	23	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	5	27
53	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	19	5	5	4	5	5	24	5	2	5	4	16	5	5	5	4	4	4	27
54	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	2	2	2	4	10	4	2	4	4	4	4	22
55	5	5	5	4	2	21	5	4	4	4	17	5	5	4	4	4	22	4	4	2	2	12	4	4	4	4	4	4	24
56	4	4	2	4	2	16	1	4	2	4	11	5	2	2	2	4	15	5	5	5	2	17	5	5	4	5	4	5	28
57	2	4	2	2	2	12	2	1	2	2	7	2	2	2	5	2	13	4	2	2	2	10	4	4	4	2	4	4	22
58	4	4	4	4	2	18	4	4	4	1	13	4	4	2	4	4	18	4	4	4	5	17	4	4	5	4	5	5	27
59	4	2	2	2	4	14	2	2	2	2	8	4	2	2	2	4	14	2	1	2	1	6	2	4	2	2	4	2	16

# Digital Repository Universitas Jember

60	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	5	4	4	4	4	4	25
61	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16	5	4	5	2	4	20	4	2	4	2	12	5	5	5	5	5	5	30
62	5	5	5	5	4	24	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	24	2	5	4	4	15	5	5	5	5	5	5	30
63	4	5	5	4	5	23	4	5	5	4	18	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	20	4	4	5	5	5	5	28
64	5	4	4	5	4	22	5	4	4	4	17	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	17	4	5	5	5	5	5	29
65	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	5	4	5	5	5	28
66	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	14	4	4	4	4	4	20	2	2	2	2	8	5	5	5	5	5	2	27
67	4	4	4	4	2	18	4	2	2	4	12	4	4	4	2	4	18	5	5	5	5	20	4	5	4	4	4	5	26
68	5	4	4	2	4	19	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	2	4	4	5	5	5	25
69	2	4	4	2	2	14	2	2	2	2	8	2	4	2	2	4	14	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	24
70	2	2	2	4	2	12	1	2	2	2	7	2	2	4	2	2	12	5	5	5	5	20	5	4	5	4	4	4	26
71	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	4	5	5	4	4	26
72	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	18	5	4	5	5	5	5	29
73	5	4	4	5	5	23	5	4	4	5	18	5	4	4	5	5	23	5	5	4	5	19	5	4	4	5	5	5	28
74	5	5	5	5	4	24	4	5	5	5	19	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	5	27
75	5	5	5	4	4	23	5	4	5	4	18	4	5	4	5	5	23	5	4	4	4	17	5	5	5	5	5	5	30



# Digital Repository Universitas Jember

76	5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	18	4	5	5	4	5	23	4	4	2	2	12	5	4	4	4	4	4	25
77	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16	4	4	5	4	4	21	2	1	1	2	6	4	4	4	4	4	4	24
78	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	21	4	4	2	4	14	4	5	5	4	4	2	24
79	4	4	4	4	2	18	4	4	2	2	12	4	2	4	4	4	18	4	5	5	4	18	4	4	2	4	2	4	20
80	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16	4	5	5	2	4	20	2	4	4	4	14	4	2	2	4	4	2	18
81	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21	5	2	4	5	16	4	4	5	4	4	4	25
82	4	5	4	4	2	19	4	2	4	4	14	4	5	2	4	4	19	4	2	4	2	12	4	4	5	5	5	5	28
83	4	2	2	5	2	15	4	2	2	2	10	4	2	2	4	4	16	2	1	2	2	7	4	5	4	4	4	4	25
84	2	4	2	4	4	16	2	2	2	4	10	4	4	2	4	2	16	4	2	2	2	10	4	4	4	5	5	5	27
85	4	4	4	2	4	18	2	4	4	2	12	2	2	5	4	4	17	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	4	24
86	4	4	5	5	5	23	4	4	5	5	18	5	4	5	5	4	23	1	4	2	4	11	4	4	4	2	2	2	18
87	4	4	4	2	2	16	2	4	2	2	10	4	2	4	2	4	16	2	1	2	2	7	4	5	4	2	4	2	21
88	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16	4	2	5	4	5	20	4	4	4	1	13	4	5	4	4	5	2	24
89	4	4	2	5	2	17	4	4	2	2	12	4	2	4	2	5	17	2	2	2	2	8	4	2	4	5	2	5	22
90	2	2	2	2	2	10	2	1	1	2	6	4	4	4	5	5	22	4	4	2	4	14	4	5	4	2	5	5	25
91	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	4	5	4	2	4	19	4	4	4	4	16	4	5	4	5	5	2	25

# Digital Repository Universitas Jember

92	4	5	5	4	5	23	4	5	5	4	18	4	5	4	5	5	23	4	4	4	4	16	4	2	4	5	4	5	24
93	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	14	4	5	4	2	4	19	4	2	4	4	14	4	2	4	2	4	5	21
94	5	5	4	4	4	22	5	2	4	5	16	4	4	5	5	4	22	4	2	2	2	10	4	4	4	2	4	4	22
95	4	4	4	2	4	18	4	2	4	2	12	4	2	4	4	4	18	2	2	2	4	10	4	5	4	4	2	4	23
96	4	2	2	2	2	12	2	1	2	2	7	5	4	4	2	5	20	2	4	4	2	12	4	5	4	5	5	5	28
97	4	2	2	5	2	15	4	2	2	2	10	4	4	4	2	2	16	4	4	5	5	18	4	4	4	2	4	4	22
98	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	14	4	2	4	4	5	19	2	4	2	2	10	5	5	4	4	4	4	26
99	4	4	4	4	2	18	4	2	4	2	12	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16	2	5	4	4	4	4	23
100	2	5	4	4	5	20	2	5	4	4	15	5	4	5	2	4	20	4	4	4	4	16	2	4	2	2	4	2	16
101	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	5	30
102	5	4	4	4	5	22	5	4	4	4	17	5	4	5	4	4	22	4	5	5	4	18	2	4	2	2	4	2	16
103	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	17	2	4	4	5	5	4	24
104	2	5	2	2	2	13	2	2	2	2	8	4	2	2	2	4	14	5	5	5	5	20	5	4	5	4	4	4	26
105	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	2	4	4	4	14	5	5	5	5	5	5	30
106	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	4	2	2	4	12	5	5	5	5	5	5	30
107	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	2	14	5	5	2	5	5	4	26

# Digital Repository Universitas Jember

108	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	2	2	2	2	8	5	5	5	5	5	5	30
109	5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30
110	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	4	5	5	4	5	27
111	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30
112	2	2	2	2	2	10	1	1	2	2	6	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	18	2	5	2	2	5	2	18
113	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	4	2	4	4	5	19	4	5	5	5	19	5	5	5	5	5	5	30
114	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	21	5	4	5	4	18	5	2	4	5	4	5	25
115	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	18	5	5	5	5	5	5	30
116	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	5	30
117	4	5	4	5	4	22	4	4	4	5	17	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	16	5	4	5	5	4	4	27
118	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	4	2	2	12	4	5	5	5	5	5	29

LAMPIRAN 3 DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

Frequency Table

Statistics

	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	Z11	Z12	Z13
N Valid	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.98	4.02	3.92	4.08	3.95	3.88	3.69	3.68	3.71	4.14	4	3.95
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

	Z14	Z15	Z21	Z22	Z23	Z24	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
N Valid	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.9	4.19	3.8	3.65	3.62	3.69	4.22	4.22	4.21	4.16	4.22	4.1
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	21	17.8	17.8	17.8
Valid 4	57	48.3	48.3	66.1
Valid 5	40	33.9	33.9	100.0
Total	118	100.0	100.0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	18	15.3	15.3	15.3
Valid 4	62	52.5	52.5	67.8
Valid 5	38	32.2	32.2	100.0
Total	118	100.0	100.0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	21	17.8	17.8	17.8
Valid 4	64	54.2	54.2	72.0
Valid 5	33	28.0	28.0	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**X14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	16	13.6	13.6	13.6
4	61	51.7	51.7	65.3
5	41	34.7	34.7	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**X15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	22	18.6	18.6	18.6
4	58	49.2	49.2	67.8
5	38	32.2	32.2	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**X21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	22	18.6	18.6	21.2
4	54	45.8	45.8	66.9
5	39	33.1	33.1	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**X22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.2	4.2	4.2
2	27	22.9	22.9	27.1
4	53	44.9	44.9	72.0
5	33	28.0	28.0	100.0
Total	118	100.0	100.0	



**X23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.7	1.7	1.7
2	32	27.1	27.1	28.8
Valid 4	52	44.1	44.1	72.9
5	32	27.1	27.1	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**X24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	28	23.7	23.7	26.3
Valid 4	56	47.5	47.5	73.7
5	31	26.3	26.3	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.8	.8	.8
2	13	11.0	11.0	11.9
Valid 4	58	49.2	49.2	61.0
5	46	39.0	39.0	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	23	19.5	19.5	19.5
Valid 4	49	41.5	41.5	61.0
5	46	39.0	39.0	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	24	20.3	20.3	20.3
4	52	44.1	44.1	64.4
5	42	35.6	35.6	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	28	23.7	23.7	23.7
4	46	39.0	39.0	62.7
5	44	37.3	37.3	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	10	8.5	8.5	8.5
4	66	55.9	55.9	64.4
5	42	35.6	35.6	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	26	22.0	22.0	24.6
4	52	44.1	44.1	68.6
5	37	31.4	31.4	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.2	4.2	4.2
2	29	24.6	24.6	28.8
4	52	44.1	44.1	72.9
5	32	27.1	27.1	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	33	28.0	28.0	30.5
Valid 4	52	44.1	44.1	74.6
5	30	25.4	25.4	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Z24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	28	23.7	23.7	26.3
Valid 4	58	49.2	49.2	75.4
5	29	24.6	24.6	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	10	8.5	8.5	8.5
Valid 4	62	52.5	52.5	61.0
5	46	39.0	39.0	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	12	10.2	10.2	10.2
Valid 4	56	47.5	47.5	57.6
5	50	42.4	42.4	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	11	9.3	9.3	9.3
Valid 4	60	50.8	50.8	60.2
5	47	39.8	39.8	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Y4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	17	14.4	14.4	14.4
4	48	40.7	40.7	55.1
5	53	44.9	44.9	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Y5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	10	8.5	8.5	8.5
4	62	52.5	52.5	61.0
5	46	39.0	39.0	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**Y6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	17	14.4	14.4	14.4
4	55	46.6	46.6	61.0
5	46	39.0	39.0	100.0
Total	118	100.0	100.0	

**LAMPIRAN 4 UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS**

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
KEPUASAN	<--- MOTIVASI	1.106
DISIPLIN	<--- LINGKUNGAN	0.906
KINERJA	<--- KEPUASAN	1.103
KINERJA	<--- MOTIVASI	1.105
KINERJA	<--- DISIPLIN	0.562
KINERJA	<--- LINGKUNGAN	0.903
X11	<--- MOTIVASI	0.707
X12	<--- MOTIVASI	0.574
X13	<--- MOTIVASI	0.842
X14	<--- MOTIVASI	0.771
X15	<--- MOTIVASI	0.804
X24	<--- LINGKUNGAN	0.673
X23	<--- LINGKUNGAN	0.842
X22	<--- LINGKUNGAN	0.788
X21	<--- LINGKUNGAN	0.767
Z11	<--- KEPUASAN	0.582
Z12	<--- KEPUASAN	0.605
Z13	<--- KEPUASAN	0.697
Z14	<--- KEPUASAN	0.615
Z15	<--- KEPUASAN	0.582
Z24	<--- DISIPLIN	0.661
Z23	<--- DISIPLIN	0.850
Z22	<--- DISIPLIN	0.818
Z21	<--- DISIPLIN	0.787
Y1	<--- KINERJA	0.539
Y2	<--- KINERJA	0.547
Y3	<--- KINERJA	0.669
Y4	<--- KINERJA	0.742
Y5	<--- KINERJA	0.620
Y6	<--- KINERJA	0.581



**LAMPIRAN 5 UJI NORMALITAS**

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z21	1.000	5.000	-.378	-1.677	-1.195	-1.919
Z22	1.000	5.000	-.340	-1.507	1.066	1.756
Z23	1.000	5.000	-.169	-.748	0.949	1.860
Z24	1.000	5.000	-.271	-1.203	1.06	1.621
X21	1.000	5.000	-.484	-2.148	-1.372	-1.824
X22	1.000	5.000	-.394	-1.746	-1.385	-1.976
X23	1.000	5.000	-.155	-.687	0.845	1.873
X24	1.000	5.000	-.284	-1.257	0.934	1.583
Y6	2.000	5.000	-.363	-1.609	0.811	1.885
Y5	2.000	5.000	-.308	-1.364	1.055	1.852
Y4	2.000	5.000	-.512	-2.270	-1.296	-2.388
Y3	2.000	5.000	-.350	-1.552	-1.584	-2.416
Y2	2.000	5.000	-.434	-1.924	1.121	1.999
Y1	2.000	5.000	-.332	-1.471	-1.064	-1.873
Z15	2.000	5.000	-.213	-.946	-1.091	-1.810
Z14	2.000	5.000	-.236	-1.048	1.098	2.435
Z13	2.000	5.000	-.245	-1.088	1.111	2.464
Z12	2.000	5.000	-.327	-1.450	-1.121	-2.485
Z11	1.000	5.000	-.545	-2.416	-1.132	-1.293
X11	2.000	5.000	-.234	-1.036	1.161	2.331
X12	2.000	5.000	-.209	-.925	1.392	2.355
X13	2.000	5.000	-.120	-.531	0.779	1.727
X14	2.000	5.000	-.263	-1.164	-1.273	-2.214
X15	2.000	5.000	-.193	-.856	0.96	2.128
Multivariate					1.829	2.438

**LAMPIRAN 6 UJI OUTLIER**

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
8	45.162	.052	.092
18	43.628	.053	.103
2	43.512	.053	.103
112	42.601	.054	.114
90	40.322	.055	.125
56	40.237	.055	.125
96	38.895	.057	.137
21	38.277	.059	.139
44	37.959	.060	.140
25	36.375	.062	.142
89	36.877	.065	.145
3	34.742	.072	.146
100	33.940	.086	.211
94	33.723	.090	.172
9	33.692	.090	.112
58	33.369	.097	.104
104	32.831	.108	.131
16	32.729	.110	.095
57	32.592	.113	.071
70	31.389	.143	.239
49	31.124	.150	.233

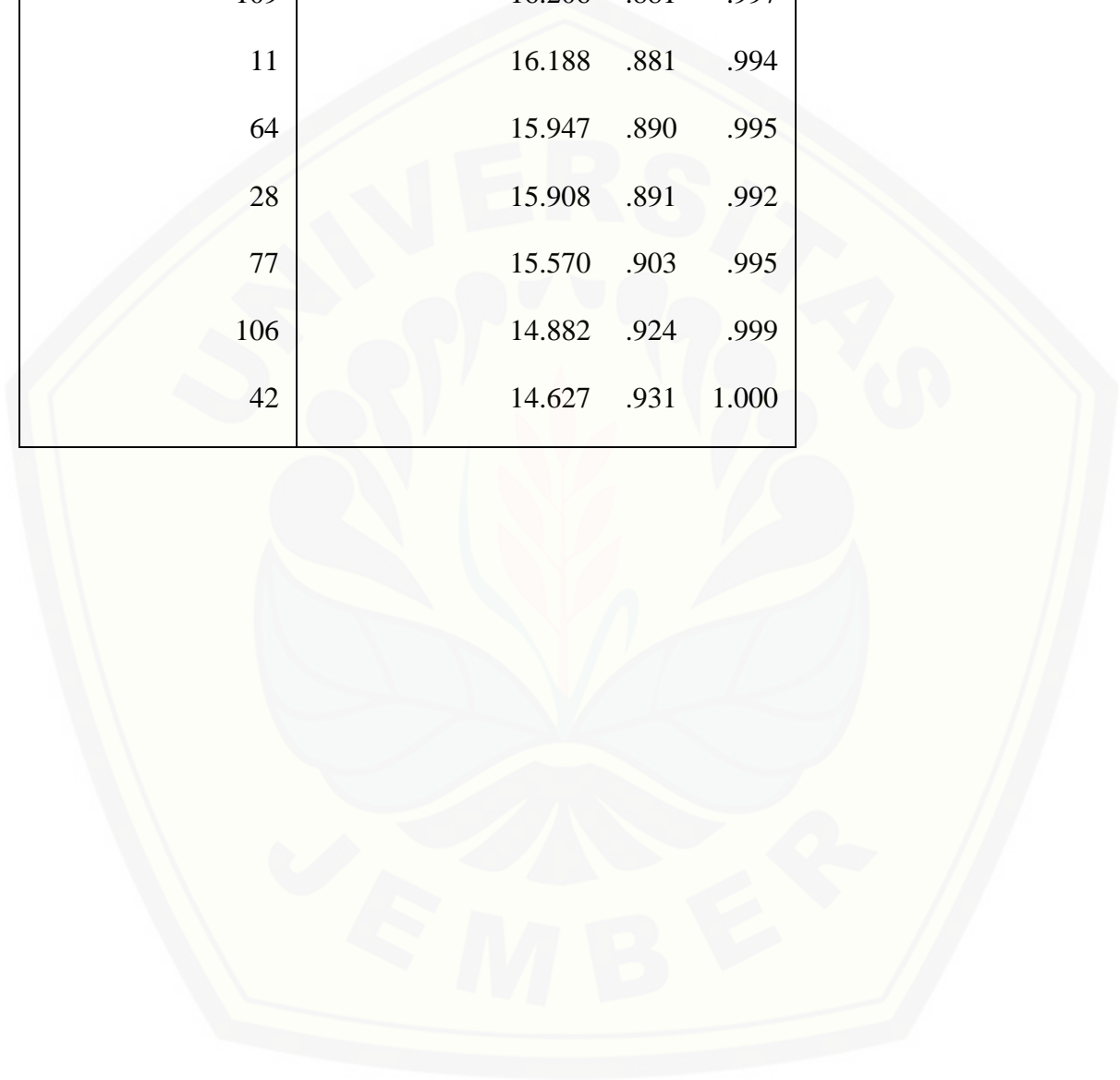
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
86	30.669	.164	.285
82	30.618	.165	.224
23	30.032	.184	.325
114	29.848	.190	.305
59	29.655	.196	.290
7	29.513	.201	.261
87	29.196	.213	.291
17	28.597	.236	.433
19	28.562	.237	.364
88	28.089	.256	.472
29	27.864	.266	.483
80	27.726	.272	.458
102	27.284	.291	.566
79	27.158	.297	.540
97	26.915	.308	.566
66	26.831	.312	.524
73	26.794	.314	.461
48	26.671	.320	.438
33	26.498	.328	.437
84	26.468	.330	.375
1	26.440	.331	.315
93	26.426	.332	.255
53	26.358	.335	.220

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
20	26.270	.340	.194
24	25.980	.354	.236
83	25.747	.366	.263
68	24.935	.409	.557
22	24.780	.418	.557
95	24.667	.424	.538
107	24.631	.426	.481
47	24.547	.431	.448
85	24.424	.438	.435
55	24.241	.448	.451
43	24.225	.449	.387
62	23.786	.474	.530
76	23.552	.487	.574
14	23.224	.507	.663
74	22.814	.531	.777
37	22.742	.535	.749
40	22.475	.551	.798
4	22.412	.555	.768
61	22.197	.567	.797
91	21.759	.594	.890
45	21.650	.600	.882
54	21.245	.624	.938
39	21.203	.627	.921

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
26	20.850	.648	.956
6	20.557	.665	.972
31	20.448	.671	.969
34	20.422	.673	.957
92	20.421	.673	.937
46	20.361	.676	.922
5	20.306	.679	.904
32	20.019	.696	.934
117	19.495	.725	.979
78	19.355	.733	.979
15	19.314	.735	.971
52	19.255	.738	.962
67	19.234	.739	.945
27	18.430	.782	.994
41	18.356	.785	.992
13	18.289	.789	.989
103	18.241	.791	.985
99	17.728	.816	.996
69	17.516	.826	.997
81	17.485	.827	.995
113	17.380	.832	.994
63	16.920	.852	.998
12	16.831	.856	.998



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
98	16.762	.859	.996
10	16.609	.865	.996
36	16.568	.866	.994
109	16.206	.881	.997
11	16.188	.881	.994
64	15.947	.890	.995
28	15.908	.891	.992
77	15.570	.903	.995
106	14.882	.924	.999
42	14.627	.931	1.000





	Z21	Z22	Z23	Z24	X21	X22	X23	X24	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Z15	Z14	Z13	Z12	Z11	X11	X12	X13	X14	X15
Z15	.065	.101	.055	-.005	.178	.179	.187	.134	.086	.112	.146	.104	.091	.101	.367									
Z14	.054	.042	-.007	.023	.326	.284	.369	.292	.051	.086	.035	.120	.033	.059	.201	.592								
Z13	-.015	.077	.012	-.010	.308	.370	.344	.267	.039	.081	.021	.030	.044	.045	.137	.242	.536							
Z12	.102	.062	.066	.076	.304	.269	.320	.319	.079	.110	.059	.076	.022	.041	.091	.228	.225	.547						
Z11	.048	.083	.029	-.014	.238	.297	.229	.261	.054	.072	.055	.072	.026	.062	.098	.142	.240	.169	.465					
X11	.086	.086	.072	.007	.417	.336	.311	.241	.096	.086	.095	.095	.050	.085	.177	.300	.314	.282	.254	.491				
X12	.103	.086	.055	-.001	.289	.404	.311	.259	.085	.067	.092	.135	-.004	.091	.183	.265	.288	.230	.227	.303	.446			
X13	.030	.091	.016	.047	.338	.393	.410	.265	.051	.071	.096	.122	.027	.078	.184	.308	.315	.277	.219	.331	.322	.447		
X14	.076	.063	.042	.001	.234	.270	.244	.361	.041	.037	.079	.122	.042	.095	.112	.183	.213	.213	.207	.212	.159	.182	.438	
X15	.003	.025	.010	-.003	.267	.386	.344	.368	.043	.103	.103	.111	.007	.093	.150	.244	.301	.253	.236	.224	.231	.283	.217	.490

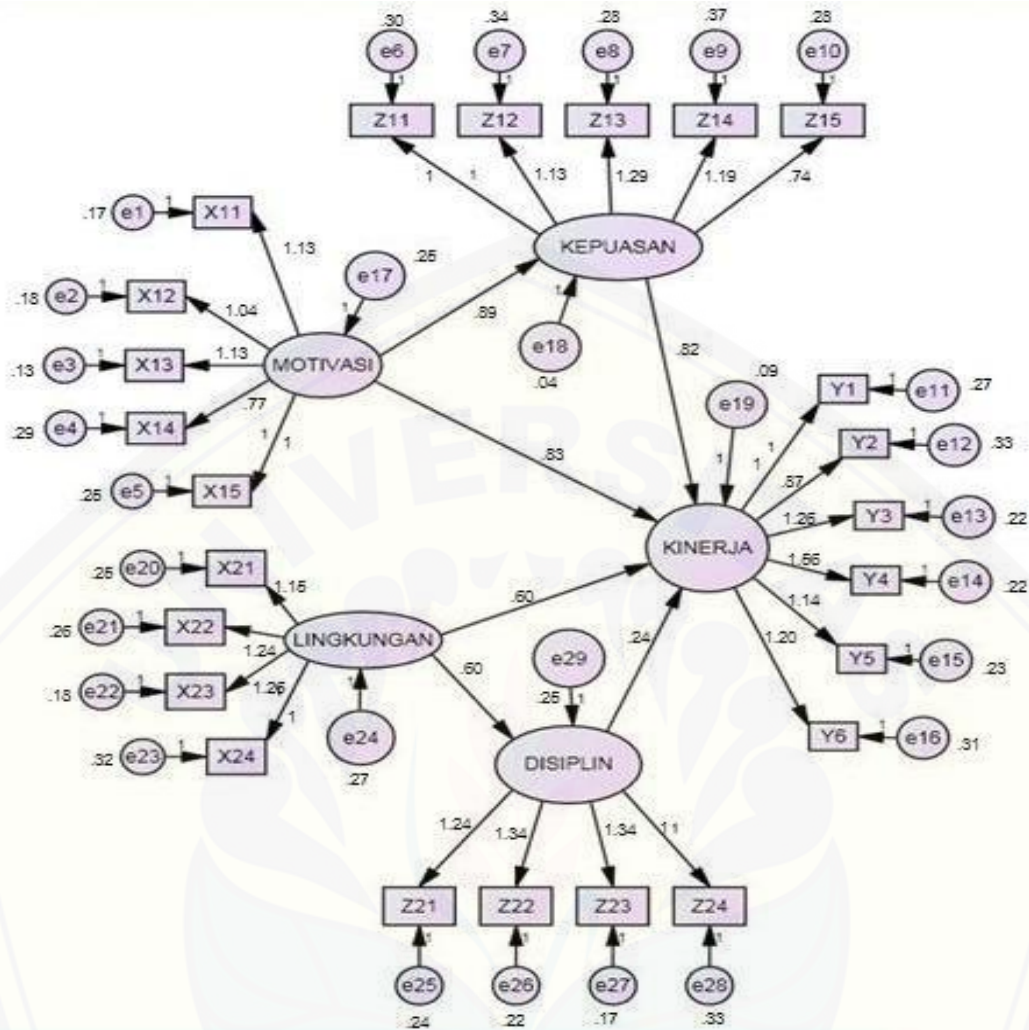
Condition number = 94.814

Eigenvalues

4.350 1.952 .927 .556 .481 .463 .413 .374 .354 .308 .288 .235 .216 .213 .202 .192 .166 .162 .141 .114 .104 .091 .057 .046

Determinant of sample covariance matrix = 1.734

LAMPIRAN 8 CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS



**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	54	336.440	246	.000	1.587
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	1781.207	276	.000	6.454

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.118	.954	.908	.818
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.176	.264	.200	.243

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.943	.899	.946	.959	.961
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.066	.085	.128	.000
Independence model	.216	.206	.226	.000



**Models**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 300

Number of distinct parameters to be estimated: 54

Degrees of freedom (300 - 54): 246

**Result (Default model)**

Minimum was achieved

Chi-square = 336.440

Degrees of freedom = 246

Probability level = .554

**Group number 1 (Group number 1 - Default model)**

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEPUASAN <--- MOTIVASI	.888	.134	6.644	***	par_14
DISIPLIN <--- LINGKUNGAN	.603	.104	1.694	.020	par_23
KINERJA <--- KEPUASAN	.821	.223	1.290	.022	par_15
KINERJA <--- MOTIVASI	.829	.203	1.005	.034	par_16
KINERJA <--- DISIPLIN	.239	.081	2.960	.003	par_24
KINERJA <--- LINGKUNGAN	.602	.153	3.011	.002	par_25
X15 <--- MOTIVASI	1.000				
X14 <--- MOTIVASI	.768	.127	6.046	***	par_1

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X13	<--- MOTIVASI	1.139	.131	8.683	***	par_2
X12	<--- MOTIVASI	1.041	.131	7.956	***	par_3
X11	<--- MOTIVASI	1.139	.137	8.286	***	par_4
Z11	<--- KEPUASAN	1.000				
Z12	<--- KEPUASAN	1.127	.192	5.880	***	par_5
Z13	<--- KEPUASAN	1.285	.199	6.452	***	par_6
Z14	<--- KEPUASAN	1.191	.200	5.953	***	par_7
Z15	<--- KEPUASAN	.736	.151	4.875	***	par_8
Y1	<--- KINERJA	1.000				
Y2	<--- KINERJA	.869	.226	3.854	***	par_9
Y3	<--- KINERJA	1.260	.246	5.113	***	par_10
Y4	<--- KINERJA	1.564	.309	5.058	***	par_11
Y5	<--- KINERJA	1.144	.252	4.537	***	par_12
Y6	<--- KINERJA	1.195	.273	4.378	***	par_13
X24	<--- LINGKUNGAN	1.000				
X23	<--- LINGKUNGAN	1.260	.170	7.392	***	par_17
X22	<--- LINGKUNGAN	1.244	.172	7.245	***	par_18
X21	<--- LINGKUNGAN	1.149	.165	6.963	***	par_19
Z24	<--- DISIPLIN	1.000				
Z23	<--- DISIPLIN	1.336	.177	7.543	***	par_20
Z22	<--- DISIPLIN	1.339	.181	7.399	***	par_21
Z21	<--- DISIPLIN	1.240	.174	7.110	***	par_22

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
KEPUASAN	<--- MOTIVASI	1.106
DISIPLIN	<--- LINGKUNGAN	0.906
KINERJA	<--- KEPUASAN	1.103
KINERJA	<--- MOTIVASI	1.105
KINERJA	<--- DISIPLIN	0.562
KINERJA	<--- LINGKUNGAN	0.903
X11	<--- MOTIVASI	0.707
X12	<--- MOTIVASI	0.574
X13	<--- MOTIVASI	0.842
X14	<--- MOTIVASI	0.771
X15	<--- MOTIVASI	0.804
X24	<--- LINGKUNGAN	0.673
X23	<--- LINGKUNGAN	0.842
X22	<--- LINGKUNGAN	0.788
X21	<--- LINGKUNGAN	0.767
Z11	<--- KEPUASAN	0.582
Z12	<--- KEPUASAN	0.605
Z13	<--- KEPUASAN	0.697
Z14	<--- KEPUASAN	0.615
Z15	<--- KEPUASAN	0.582
Z24	<--- DISIPLIN	0.661
Z23	<--- DISIPLIN	0.850
Z22	<--- DISIPLIN	0.818

Z21	<---	DISIPLIN	0.787
Y1	<---	KINERJA	0.539
Y2	<---	KINERJA	0.547
Y3	<---	KINERJA	0.669
Y4	<---	KINERJA	0.742
Y5	<---	KINERJA	0.620
Y6	<---	KINERJA	0.581

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e17	.245	.057	4.317	***	par_26
e24	.272	.070	3.858	***	par_27
e18	.035	.011	-3.113	.002	par_28
e29	.252	.066	3.810	***	par_29
e19	.085	.031	2.745	.006	par_30
e5	.245	.034	7.190	***	par_31
e4	.294	.040	7.414	***	par_32
e3	.130	.022	5.964	***	par_33
e2	.181	.027	6.770	***	par_34
e1	.174	.026	6.745	***	par_35
e6	.307	.040	7.766	***	par_36
e7	.346	.044	7.793	***	par_37
e8	.276	.037	7.383	***	par_38
e9	.368	.048	7.652	***	par_39
e10	.282	.037	7.706	***	par_40

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e11	.270	.040	6.773	***	par_41
e12	.335	.047	7.085	***	par_42
e13	.217	.037	5.908	***	par_43
e14	.221	.043	5.112	***	par_44
e15	.232	.037	6.316	***	par_45
e16	.310	.047	6.605	***	par_46
e23	.329	.050	6.588	***	par_47
e22	.177	.039	4.496	***	par_48
e21	.256	.047	5.469	***	par_49
e20	.251	.043	5.833	***	par_50
e28	.328	.048	6.797	***	par_51
e27	.174	.037	4.668	***	par_52
e26	.225	.043	5.261	***	par_53
e25	.242	.042	5.813	***	par_54



Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LINGKUNGAN	.000
MOTIVASI	.000
DISIPLIN	.011
KEPUASAN	1.224
KINERJA	.228
Z21	.619
Z22	.670
Z23	.723
Z24	.437
X21	.588
X22	.621
X23	.709
X24	.452
Y6	.338
Y5	.384
Y4	.551
Y3	.447
Y2	.200
Y1	.290
Z15	.232
Z14	.378
Z13	.486
Z12	.367
Z11	.339
X11	.646
X12	.594
X13	.710
X14	.330
X15	.499

**PENGARUH TOTAL VARIABEL**

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	LINGKUNGAN	MOTIVASI	DISIPLIN	KEPUASAN	KINERJA
DISIPLIN	.603	.000	.000	.000	.000
KEPUASAN	.000	.888	.000	.000	.000
KINERJA	.627	1.025	.239	.821	.000
Z21	.128	.000	1.240	.000	.000
Z22	.138	.000	1.339	.000	.000
Z23	.138	.000	1.336	.000	.000
Z24	.103	.000	1.000	.000	.000
X21	1.149	.000	.000	.000	.000
X22	1.244	.000	.000	.000	.000
X23	1.260	.000	.000	.000	.000
X24	1.000	.000	.000	.000	.000
Y6	.031	.269	.285	.264	1.195
Y5	.030	.258	.273	.252	1.144
Y4	.041	.352	.374	.345	1.564
Y3	.033	.284	.301	.278	1.260
Y2	.023	.196	.208	.192	.869
Y1	.026	.225	.239	.221	1.000
Z15	.000	.653	.000	.736	.000
Z14	.000	1.058	.000	1.191	.000
Z13	.000	1.141	.000	1.285	.000
Z12	.000	1.001	.000	1.127	.000
Z11	.000	.888	.000	1.000	.000
X11	.000	1.139	.000	.000	.000
X12	.000	1.041	.000	.000	.000
X13	.000	1.139	.000	.000	.000
X14	.000	.768	.000	.000	.000
X15	.000	1.000	.000	.000	.000

**PENGARUH LANGSUNG VARIABEL**

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	LINGKUNGAN	MOTIVASI	DISIPLIN	KEPUASAN	KINERJA
DISIPLIN	.603	.000	.000	.000	.000
KEPUASAN	.000	.888	.000	.000	.000
KINERJA	.602	.829	.239	.821	.000
Z21	.000	.000	1.240	.000	.000
Z22	.000	.000	1.339	.000	.000
Z23	.000	.000	1.336	.000	.000
Z24	.000	.000	1.000	.000	.000
X21	1.149	.000	.000	.000	.000
X22	1.244	.000	.000	.000	.000
X23	1.260	.000	.000	.000	.000
X24	1.000	.000	.000	.000	.000
Y6	.000	.000	.000	.000	1.195
Y5	.000	.000	.000	.000	1.144
Y4	.000	.000	.000	.000	1.564
Y3	.000	.000	.000	.000	1.260
Y2	.000	.000	.000	.000	.869
Y1	.000	.000	.000	.000	1.000
Z15	.000	.000	.000	.736	.000
Z14	.000	.000	.000	1.191	.000
Z13	.000	.000	.000	1.285	.000
Z12	.000	.000	.000	1.127	.000
Z11	.000	.000	.000	1.000	.000
X11	.000	1.139	.000	.000	.000
X12	.000	1.041	.000	.000	.000
X13	.000	1.139	.000	.000	.000
X14	.000	.768	.000	.000	.000
X15	.000	1.000	.000	.000	.000

**PENGARUH TIDAK LANGUNG VARIABEL**  
**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	LINGKUNGA N	MOTIVAS I	DISIPLI N	KEPUASA N	KINERJ A
DISIPLIN	.000	.000	.000	.000	.000
KEPUASA N	.000	.000	.000	.000	.000
KINERJA	.025	.196	.000	.000	.000
Z21	.128	.000	.000	.000	.000
Z22	.138	.000	.000	.000	.000
Z23	.138	.000	.000	.000	.000
Z24	.103	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000	.000
X24	.000	.000	.000	.000	.000
Y6	.031	.269	.285	.264	.000
Y5	.030	.258	.273	.252	.000
Y4	.041	.352	.374	.345	.000
Y3	.033	.284	.301	.278	.000
Y2	.023	.196	.208	.192	.000
Y1	.026	.225	.239	.221	.000
Z15	.000	.653	.000	.000	.000
Z14	.000	1.058	.000	.000	.000
Z13	.000	1.141	.000	.000	.000
Z12	.000	1.001	.000	.000	.000
Z11	.000	.888	.000	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000	.000
X14	.000	.000	.000	.000	.000
X15	.000	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

**Notes for Model (Group number 1 - Default model)**

**The following variances are negative. (Group number 1 - Default model)**

	e18
	-.035

**Notes for Group/Model (Group number 1 - Default model)**

**Minimization History (Default model)**

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	10		-.637	9999.000	1778.799	0	9999.000
1	e	5		-.206	3.074	1130.769	20	.455
2	e	2		-.393	1.095	891.318	5	.911
3	e*	1		-.014	.793	743.533	5	.937
4	e	0	383.896		1.101	665.130	6	.849
5	e	0	729.548		.798	641.774	1	1.055
6	e	0	1145.590		.406	636.885	1	1.044
7	e	0	1574.884		.163	636.454	1	1.071
8	e	0	1712.130		.049	636.440	1	1.029
9	e	0	1724.144		.003	636.440	1	1.003
10	e	0	1724.020		.000	636.440	1	1.000



