

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA Di PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh :

MUFARROHA

NIM : 16510231

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2020

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA Di PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh :

MUFARROHA

NIM : 16510231

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2020

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MALANG**

Oleh:

MUFARROHA

NIM: 16510231

Telah disetujui pada tanggal 23 November 2020

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.

NIP. 19720212 200312 1 003

Mengetahui,

Ketua Jurusan



Des. Agus Sucipto, MM., CRA

NIP 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI
DAN KEPUASAN KERJA Di PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM (PDAM) KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

MUFARROHA

MM: 16510231

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan ,
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Pada 2020

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua

Syahirul Alim, SE.,MM

NIP. 197712232009121002

()

2. Dosen Pembimbing / Sekretaris

Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE . , M.Si

NIP.197202122003121003

()

3. Penguji Utama

Dr. Hi. Iffi Nur Diana, s.Ag., M.Si

NP. 197111081998032002



Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, MM., CRA

NIP. 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mufarroha
NIM : 16510231
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MALANG** adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 19 Desember 2020

Hormat Sava,



Mufarroha

NIM : 16510231

HALAMAN PERSEMBAHAN

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Puji dan syukur kepada ALLAH SWT atas segala rahmat dan karunia yang tak henti-hentinya selalu dianugerahkan sehingga saya dapat menyelesaikan tanggung jawab ini pada waktunya dengan segala perjuangan. Sholawat beriring yang selalu dipersembahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan jahiliyyah pada zaman ilmu pengetahuan sampai sekarang. Karya ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya Abah dan Umi serta saudara dan seluruh keluarga besar yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan moral, materil, kasih sayang serta doa. Juga segenap sahabat dan teman-teman yang telah mendukung saya dalam menyelesaikan penulisan SKRIPSI ini.

Terima Kasih

MOTTO

"Kerendahan hati bisa membuat seseorang terlihat jauh istimewa di mata orang lain."

(Mufarroha)



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayahNya proposal skripsi ini dapat terselesaikan dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja".

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kesalahan menuju jalan kebaikan. Din Al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangsih dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak.

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM., CRA, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi.
4. Bapak Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan dan motivasi dalam penulisan skripsi Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ibu Mardiana, SE., MM selaku wali dosen yang telah membantu proses menyelesaikan skripsi ini dari awal hingga akhir.

6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Sahabat-sahabati manajemen 2016 yang telah memberi semangat.
7. Segenap karyawan PT. PDAM Kota Malang yang sudah membantu dalam penelitian ini.
8. Abah, Umi, kakak dan adik serta seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a, motivasi dan dukungan secara moril dan spiritual.
9. Seluruh teman Fakultas Ekonomi khususnya Jurusan Manajemen 2016 yang telah sama-sama berjuang untuk mendapatkan gelar Sarjana Manajemen.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amiin ya Rabbal'alaminn..

Malang, 10 Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN | |
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| SURAT PERNYATAAN | iv |
| LEMBAR PERSEMBAHAN | v |
| HALAMAN MOTTO | vi |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | |
| ABSTRAK | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 8 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 9 |
| 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu | 10 |
| 2.2 Kajian Teori | 10 |
| 2.2.1 Motivasi Kerja | 25 |
| 2.2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi..... | 26 |
| 2.2.1.2 Teori Motivasi..... | 29 |
| 2.2.1.3 Metode-metode Motivasi..... | 33 |
| 2.2.1.4 Motivasi Dalam Pandangan Islam | 34 |
| 2.2.2 Kinerja Karyawan | 35 |
| 2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan | 35 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.2.2.2 | Penilaian Kinerja Karyawan | 36 |
| 2.2.2.3 | Tujuan dan Penilaian Kinerja | 38 |
| 2.2.2.4 | Indikator Kinerja Karyawan | 39 |
| 2.2.2.5 | Kinerja Dalam Perspektif Islam | 40 |
| 2.2.3 | Budaya Organisasi | 42 |
| 2.2.3.1 | Pengertian Budaya Organisasi | 42 |
| 2.2.3.2 | Karakteristik Budaya Organisasi..... | 43 |
| 2.2.3.3 | Indikator Budaya Organisasi | 45 |
| 2.2.3.4 | Budaya Dalam Perspektif Islam..... | 47 |
| 2.2.4 | Kepuasan Kerja | 49 |
| 2.2.4.1 | Definisi Kepuasan Kerja | 49 |
| 2.2.4.2 | Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja | 50 |
| 2.2.4.3 | Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan | 51 |
| 2.2.4.4 | Kepuasan Kerja Dalam Pandangan Islam | 53 |
| 2.3 | Hubungan Antar Variabel..... | 55 |
| 2.3.1 | Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan | 55 |
| 2.3.2 | Hubungan Antara Motivasi Dengan Budaya Organisasi | 55 |
| 2.3.3 | Hubungan Antara Motivasi Dengan Kepuasan Kerja | 56 |
| 2.3.4 | Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan | 57 |
| 2.3.5 | Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan | 57 |
| 2.3.6 | Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi..... | 58 |
| 2.3.7 | Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi..... | 59 |
| 2.4 | Kerangka Konsep..... | 59 |
| 2.5 | Hipotesis | 60 |
| BAB III METODE PENELITIAN | | 61 |
| 3.1 | Jenis Penelitian Dan Pendekatan Penelitian | 61 |
| 3.2 | Lokasi Penelitian..... | 62 |
| 3.3 | Populasi Dan Sampel | 63 |
| 3.4 | Teknik Pengambilan Sampel | 64 |
| 3.5 | Data Dan Jenis Data | 65 |
| 3.6 | Teknik Pengumpulan Data | 65 |

| | |
|---|------------|
| 3.6.1 Skala Pengukuran | 66 |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel | 67 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 77 |
| 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian | 77 |
| 4.1.1 Latar Belakang Perusahaan | 77 |
| 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan | 79 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan | 80 |
| 4.2 Karakteristik Responden | 83 |
| 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian | 86 |
| 4.3.1 Motivasi (X) | 86 |
| 4.3.2 Kinerja Karyawan (Y1) | 89 |
| 4.3.3 Budaya Organisasi (Y2) | 91 |
| 4.3.4 Kepuasan Kerja (Y3) | 94 |
| 4.4 Evaluasi Model | 96 |
| 4.4.1 Model Pengukuran | 96 |
| 4.4.2 Model Strukturan | 101 |
| 4.5 Hasil Pengujian Hipotesis..... | 102 |
| 4.6 Uji Mediasi | 103 |
| 4.7 Pembahasan | 109 |
| 4.7.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung | 109 |
| 4.7.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung Melalui Budaya Organisasi | 115 |
| 4.7.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja | 120 |
| BAB V PENUTUP | |
| 5.1 Kesimpulan..... | 125 |
| 5.2 Saran..... | 126 |
| Daftar Pustaka | 127 |

DAFTAR TABEL

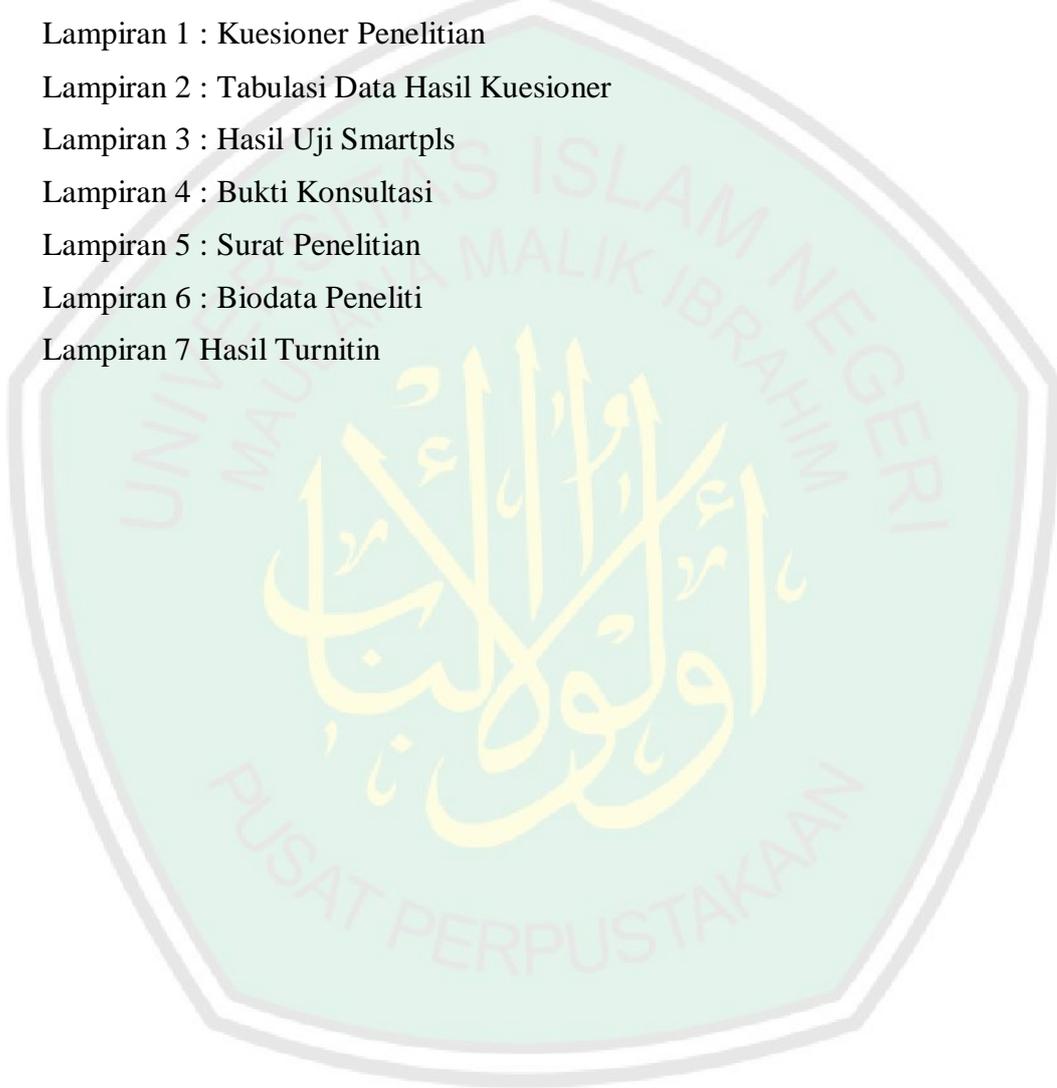
| | |
|------------------|-----|
| Tabel 2.1 | 17 |
| Tabel 3.1 | 66 |
| Tabel 3.2 | 69 |
| Tabel 4.1 | 80 |
| Tabel 4.2 | 81 |
| Tabel 4.3 | 84 |
| Tabel 4.4 | 85 |
| Tabel 4.5 | 86 |
| Tabel 4.6..... | 87 |
| Tabel 4.7..... | 89 |
| Tabel 4.8..... | 92 |
| Tabel 4.9..... | 94 |
| Tabel 4.10..... | 96 |
| Tabel 4.11 | 98 |
| Tabel 4.12..... | 99 |
| Tabel 4.13..... | 100 |
| Tabel 4.14..... | 102 |
| Tabel 4.15..... | 104 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|------------------|-----|
| Gambar 2.1 | 30 |
| Gambar 2.2 | 60 |
| Gambar 4.1 | 80 |
| Gambar 4.2 | 81 |
| Gambar 4.3 | 101 |
| Gambar 4.4 | 103 |
| Gambar 4.5 | 107 |
| Gambar 4.6 | 108 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Tabulasi Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 3 : Hasil Uji Smartpls
- Lampiran 4 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 5 : Surat Penelitian
- Lampiran 6 : Biodata Peneliti
- Lampiran 7 Hasil Turnitin



ABSTRAK

Mufarroha. 2020. SKRIPSI. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja di Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Malang.

Pembimbing : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Motivasi, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan didalam sebuah perusahaan, dibutuhkan adanya motivasi terhadap karyawan itu sendiri. motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Jika seseorang karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja dan pencapaian hasil yang baik bagi perusahaan. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi dengan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Dengan obyek penelitian ini dilakukan di PT. Tirta Dharma PDAM Kota Malang, Jl. Danau Sentani Raya No.100, Madyopuro, Kec. Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur 65142. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Sampel dalam penelitian ini adalah 178 responden. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji analisis PLS (Partial Least Square) dan Sobel Test untuk uji mediasinya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan dimediasi oleh variabel budaya organisasi, dan yang terakhir variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan bahwa kepuasan kerja bukan menjadi faktor karyawan untuk meningkatkan motivasi mereka agar kinerja mereka juga meningkat.

ABSTRACT

Mufarroha. 2020. THESIS. The Influence of Motivation on Employee Performance is mediated by Organizational Culture and Job Satisfaction in Regional Drinking Water Company (Pdam) Malang City.

Supervisor : Prof. Dr. H.Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Keywords : Motivation, Employee Performance, Organizational Culture, Job Satisfaction

Employee performance can be improved within a company, it requires motivation for the employees themselves. Work motivation is very important for an employee, manager or for leaders because with high motivation, the work (task) is carried out with enthusiasm and passion so that optimal results (high achievement) will be achieved which will certainly support the achievement of the desired goals. efficiently and effectively. If an employee has high work discipline, it will produce good performance and achievement for the company. The purpose of this study is to determine the effect of motivation on employee performance mediated by Organizational Culture and Job Satisfaction.

This research uses a quantitative approach with explanatory research type. With the object of this research carried out at PT. Tirta Dharma PDAM Malang City, Jl. Danau Sentani Raya No.100, Madyopuro, Kec. Kedungkandang, Malang City, East Java 65142. This research contains a hypothesis that will be tested for truth. The sample in this study were 178 respondents. Data were collected by means of a questionnaire. Data analysis in this study used the PLS (Partial Least Square) analysis test and the Sobel Test for the mediation test.

The results of this study indicate that based on the results of the path analysis examiner, it shows that the motivation variable has a significant influence on the employee performance variable. The motivation variable has a significant influence on the employee performance variable mediated by the organizational culture variable, and finally the job satisfaction variable cannot mediate the influence of the motivation variable on the employee performance variable. This is because job satisfaction is not a factor for employees to increase their motivation so that their performance will also increase.

نبذة مختصرة

مفروحة 2020. أطروحة .
تأثير الدافع لآداء الموظفين ساطة الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي نشر كة مياها لشر بالاقليمية
(Pdam) Malang City.

مشرف : دكتور .ح. أحمد سانسوبر يانتو، M.Si، SE.

الكلمات الءالة : الدافع، آداء الموظف، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي

يمكن آحسين آداء الموظف آلال شركة، فهو يتطلب آحفيز الموظف آنا أنفسهم .
آحفيز العمل مهم آءاً للموظف أو المءير أو القائد لأنهم آوءوا دافع كبير يتم آنفيذ العمل) المهمة (بحماس وشغف آحيث يتم آحقيقا النتيجة المآلى (الإنجاز العالى) والآنيسآء عملا آأكد آحقيقا لأهءا المآرجوة بكفاءة وفعالية .
إذا كانا الموظف يهءر آة عالية مآنا لآنضباط فبالعمل، فسوف ينتج عنها آداء و إنجاز جيد للشركة .
والآرض من هءا الءرسة هو آحديد آأثير الآحفيز على آداء الموظف ساطة الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي .

يستخدم هءا البحث هآآ كمآ مآ مع هءا النوع مآ البحث التوضيحي . بهءا آراء هءا البحثي PT. Tirta Dharma ، Madyopuro ، 100 رقم Jl. Danau Sentani Raya ، PDAM Malang City ، East Java ، Malang City، Kec. Kedungkandang .
65142. يآءو بهءا البحث لآفر ضية سيآ مآ آآبار هال معرفة الآقيقة . وبلغ آعينة الءرسة 178 مسآجيباً .
آمع مآ البيان آعطر يقا لآسآبيان . استخدم آحليل لبيان آف هءا الءرسة آآبار آحليل (PLS المربع الصآر بالآزئي)
وآآبار سوبللا آآبار التوسط .

آشير نآنا آهء الءرسة إلبآ نهآءآ علننا آنا آحفا صآ آحليل مآ سآر نآبين آنا مآ آغير الءا فعلها آأثير كبير علم آغير آداء الموظف .
مآ آغير الءا فعلها آأثير كبير علم آغير آداء الموظف ساطة مآ آغير الثقافة التنظيمية، و آخير ألامكن مآ آغير الرضا الوظيفي التو سطفيا آأثير مآ آغير الآحفيز علم آغير آداء الموظف. هءا لأن الرضا الوظيفي ليس عاملاً يفع الموظف لآ زيادة آاقر هم بحيث يآرءا آءانهم أيضاً .

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang sangat diperlukan untuk mengatur dan mengorganisasi dalam setiap karyawan dan setiap bidangnya.. Untuk mendirikan perusahaan yang berkualitas, salah satu hal utama yang dibutuhkan adalah sistem manajemen SDM yang baik. Ada berbagai tugas yang harus dilakukan oleh manajemen ini, salah satunya yaitu mengatur cara dan sistem penilaian kinerja masing – masing karyawan dan mengembangkan potensi karyawan dan organisasi. Hal tersebut dimungkinkan untuk memberikan hasil output yang maksimal dari potensi SDM karyawan tersebut. Dalam masa ini para kinerja karyawan menjadi salah satu moto dalam bergeraknya kegiatan dalam organisasi. Hal tersebut menjadi penting karena setiap perusahaan akan memiliki pesaing, sehingga setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan para kinerja karyawannya sehingga tidak tertinggal dengan pesaingnya.

Namun peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan para kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan yang tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Dan ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan diantaranya yaitu motivasi dan

disiplin kerja , Karena motivasi dan disiplin kerja salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Penegakan kedisiplinan karyawan merupakan sesuatu yang penting bagi suatu organisasi, karena dengan adanya kedisiplinan akan membuat pekerjaan yang dilakukan semakin efektif dan efisien. Bila kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi tidak dapat tercapai. Sedangkan motivasi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi akan mendorong karyawan melaksanakan tugas dan kegiatannya dengan hasil yang terbaik. Motivasi kerja yang tinggi biasanya akan berdampak pada kepada kinerja yang tinggi.

Motivasi, komitmen dan kepuasan kerja penyuluh merupakan unsur yang mempengaruhi kualitas kerja mereka. Membangun kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu inti dari pencapaian tujuan pemerintah dalam jangka panjang. Kepuasan kerja merupakan perbedaan antara harapan dan kenyataan yang diterima. Apabila harapan tinggi sementara kenyataan biasa-biasa saja, kepuasan kerja tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila kenyataan melebihi yang diharapkan maka kepuasan kerja meningkat (tercapai) (Hubeis, 2007).

Motivasi adalah setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki suatu faktor untuk mendorong aktivitas tersebut, (Gitosudarmo, dalam Sutrisno, 2016:109). Jika seseorang karyawan memiliki motivasi dan disiplin kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja dan pencapaian hasil yang baik bagi perusahaan. Akan tetapi perusahaan tersebut tidak adapat mencapai hasil yang maksimal jika karyawannya tidak berkerja dengan baik, yang dalam arti karyawan

tersebut tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah. Dengan pemberian motivasi di maksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan supaya lebih bersemangat dan giat bekerja dengan segala kemampuannya, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Suatu organisasi ini akan berhasil jika didorong dengan motivasi dan disiplin kerja yang tinggi, maka akan berpengaruh pada perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu faktor yang sangat penting bagi setiap perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu pelaksanaan dari tingkah seorang karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan kedudukan dalam sebuah perusahaan dalam jangka tertentu. Dalam suatu perusahaan, manusia sebagai individu yang saling ketergantungan menggambarkan salah satu unsur yang amat penting dalam menghidupkan perusahaan tersebut. Hal ini harus didukung dengan suatu kinerja yang baik pula, karena tanpa kinerja yang baik, perusahaan tak akan mencapai tujuannya. Dengan suatu kinerja yang baik, perusahaan akan mencapai suatu hasil kerja yang maksimal.

Kinerja karyawan menunjukkan kepada kemampuan setiap karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Begitu banyak para karyawan yang memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi aktivitas, kuantitas, dan kualitas kerja. Apabila karyawan telah melaksanakan tugas yang baik maka akan sangat mempengaruhi terhadap kuantitas dan kualitas kerja (Muthis dan Jackson Srimulyani, 2013)

Selain itu motivasi kerja dapat timbul dari orang lain, motivasi dapat timbul dari rekan kerja, atau bisa juga timbul dari atasannya bahkan bisa juga dari bawahannya. Dan semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan meningkat kinerja dan kepuasan karyawan.

Kinerja karyawan juga mampu dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi (Wirawan, 2007 : 10)

Kondisi karyawan sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena ketika karyawan merasa puas dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka karyawan yang selanjutnya akan lebih baik. Menurut Umar (2008:2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kapahang, dkk. (2015) menunjukkan bahwa pengaruh motivasi berpengaruh dan punya korelasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia, dkk

(2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Begitupun hasil yang disampaikan oleh Rahmayanti, (2014) variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Putra Klatim Samarinda.

Berdasarkan kajian teori yang dikemukakan, maka diajukan hipotesis yaitu pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Kinerja pada dasarnya merupakan stimulasi dari pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja. Kinerja karyawan dapat meningkat lebih baik dengan adanya dukungan dari motivasi yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini terjadi pula pada PDAM Kota Malang, tempat dimana penelitian ini dilaksanakan. Para karyawan akan dapat meningkatkan kinerja jika ada motivasi dalam bekerja yang mereka miliki. Apabila karyawan hanya mempunyai motivasi kerja saja tanpa ada budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan antara motivasi kerja yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki ikatan yang sangat erat terhadap kinerja mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan kembali adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan secara simultan yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja pada PDAM Kota Malang, untuk mengetahui dan membuktikan kembali adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

Penelitian terdahulu tentang Budaya Organisasi yang dilakukan Usmany, dkk (2016) bahwa dalam penelitiannya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pasar Kota Semarang. Kemudian hasil yang sama juga disampaikan oleh Djuremi, dkk (2016) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian terdahulu tentang kepuasan kerja yang dilakukan oleh Juniantara, dkk (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap yang dilakukan kinerja karyawan koperasi di Denpasar Bali. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Vinchenthuis, (2017) , Febrriyana, (2015) , menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, dkk (2012) dan Agus (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan . Adapun penelitian yang dilakukan oleh Bramastya soeryo Baskoro (2013) menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung (indirect) antara pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan research gap diatas, dapat disimplkan bahwaa motivasi tidak selalu mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu penelitian tertarik untuk mengkaji pada PT. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang.

PT. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang sebagai salah satu perusahaan BUMN berusaha terus melakukan perbaikan dalam sebuah semua

bidang terutama bidang sumber daya manusia yang dimiliki, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan tercapai. Dan untuk saat ini PT. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang akan menuju Digitalisasi Layanan bagi seluruh pelanggan dengan merancang layanan berbasis teknologi informasi (TI) kepada pelanggan dan dalam waktu dekat ini diresmikan, Layanan berbasis teknologi informasi (TI) ini lebih efisien. Apalagi, layanan yang berkaitan dengan pengaduan pelanggan karena pelanggan bisa menggunakan berbagai media sosial, seperti facebook, twitter atau laman milik PDAM.

Dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA Di PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MALANG”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) secara langsung di PT. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang?
2. Apakah Motivasi (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui Budaya Organisasi (Y_2) secara tidak langsung di PT. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang?

3. Apakah Motivasi (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y₃) melalui Kepuasan Kerja (Y₁) secara tidak langsung di PT. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan di atas , tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y₃) secara langsung.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y₃) melalui Budaya Organisasi (Y₂) secara tidak langsung.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y₃) melalui Kepuasan Kerja (Y₁)

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung :

1. Penulis

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi terhadap perkembangan keilmuan , khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia untuk membahas tentang pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimiasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini berguna sebagai pertimbangan tentang pengaruh motivasi dalam menjalankan dan wewenangnya di perusahaan yang dampaknya pada Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

3. Bagi Universitas

Manfaat penelitian bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, diharapkan dapat memberikan input dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja .

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dan untuk memperjelas permasalahan yang terjadi maka diperlukan hasil-hasil penelitian terdahulu untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian yang telah ada, antara lain skripsi atau tugas akhir yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang .

Yuniadi Mayowan (2017) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 32,6% sedangkan sisanya sebesar 67,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Motivasi kerja berpengaruh secara parsial dengan nilai signifikan 0,011 lebih kecil dari $\alpha = 0,050$. Sedangkan Disiplin kerja juga berpengaruh secara parsial dengan nilai 0,034 lebih kecil dari $\alpha = 0,050$. Maka diharapkan PT Tentrem Sejahtera untuk selalu meningkatkan motivasi kerja dan disiplin kerja agar kinerja karyawan lebih memuaskan.

Arief Kurniato (2016) Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo . Jadi hasil dari penelitian ini Motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif

terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh motivasi dengan koefisien beta (β) sebesar (β) 0,276 (* $p < 0.05$; $p = 0,024$) dan budaya organisasi ((β) 0,123 ($p < 0.05$; $p = 0,003$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh motivasi dan budaya terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,085.

Iwan Kurnia Wijaya (2018) Peparuh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bukit Sanomas Dari hasil ini membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Artinya hasil pengujian membuktikan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Bukit Sanomas adalah terbukti. Hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan kepuasan kerja yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Suharno Pawirosumarto (2016) The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.

Suharno Pawirosumarto(2016) The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dalam keterlibatan parsial dan misi kinerja karyawan non-dosen. Sebaliknya, dua variabel, konsistensi dan kemampuan beradaptasi, secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Mercu Buana. Pengujian simultan pada variabel, yaitu, keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi, telah pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maryam Al-Sada (2016) Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada karyawan kepuasan, komitmen dan motivasi dalam pendidikan sektor di Qatar menjelaskan bahwa Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menentukan jenis budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak terbesar pada motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di sector pendidikan Qatar. Pertama-tama, itu mengejutkan untuk melihat bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak yang lebih rendah dari yang diharapkan pada motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Meskipun alat untuk motivasi kerja (rata-rata $\frac{1}{4}$ 4,186), kepuasan kerja (rata-rata $\frac{1}{4}$ 3,759) dan komitmen organisasi (rata-rata $\frac{1}{4}$ 3,684) berada di atas rata-rata, analisis regresi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan karyawan, motivasi atau komitmen, di satu sisi, dan budaya organisasi atau gaya kepemimpinan di sisi lain. korelasi positif yang signifikan diamati hanya antara budaya yang mendukung dan kepuasan kerja .

Redi Indra Yudha (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi . Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi secara parsial berpengaruh positif dan signifikansi, dengan besar koefisien r-hitungnya adalah 0,222% yang jauh lebih besar dari nilai r-tabel sebesar 0,159%. Dari hasil pengujian secara simultan, terbukti bahwa dari dua variabel independen yakni budaya organisasi dan kepuasan kerja yang diuji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien r-hitungnya adalah 0,020% (X1) dan 0,231% (X2), ternyata kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi dengan nilai besar koefisien r-hitungnya adalah 0,231% yang jauh lebih besar dari nilai r-tabel sebesar 0,159%.

Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan (2018) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB BumiPutera. Berdasarkan uji hasil penelitian maka didapatkan hasil dari uji statistik f didapatkan nilai statistik hitung 406.616 dan nilai signifikansi 0,000 dimana hasil ini lebih besar dari F tabel (2,14) pada n sebesar 100 sehingga H_0 ditolak yang mana dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan pada AJB Bumi Putera Kota Malang.

Rodiathul Kusuma Wardani (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya) Hasil penelitian secara simultan diketahui bahwa Asas Keakraban dan Asas

Integritas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai sig.F yang diperoleh sebesar 0,000. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan Asas Keakraban berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai sig.t sebesar 3,235. Hasil penelitian secara parsial diketahui bahwa Asas Integritas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai sig.t sebesar 4,989. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan Asas Integritas berpengaruh secara dominan terhadap Kinerja Karyawan.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Cokorda Istri Ari Sintya Dewi (2016) Pada PT. BANK BPD BALI CABANG UBUD mengatakan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Ghazi Ben Saad and Muzaffar Abbas (2018) The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture say that The results of our research indicate a positive association between organization culture and job performance, The null hypothesis that organizational culture influences the job performance has been proved statistically. Overall influence of organizational culture on job performance as identified in a number of past researches carried out in non-Arabic cultures.

Herudini Subariyanti (2017) Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan, mengatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan, terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, selain motivasi kerja. Jadi motivasi kerja merupakan variabel intervening yang mempengaruhi budaya organisasi.

Hasil penelitian Maryati, tri dan herdianto, ipung indra (2016) yang meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja hasil menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi secara tidak langsung kepuasan kerja tidak bisa memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM kota m

Table 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Tahun | Variabel / Indikator | Pendekatan, Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|----------------------------------|--|
| 1. | Aldo Herlambang Gardjito (2014) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) | kinerja karyawan (Y) Motivasi kerja(X ₁), Lingkungan Kerja (X ₂), | Analisis regresi berganda | Penelitian ini mengangkat motivasi kerjadan lingkungan kerja secara simultan berpengaruhsignifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidakmengangkat lingkungan kerja berpengaruhsignifikan terhadap motivasi kerja. Secara logi mempengaruhi suatu lingkungan kerja yang baik nyaman, bersih, dan lain-lain akan menyebabkan karyawan termotivasi di dalam bekerja. DengaN demikian maka kinerja karyawan akan meningkat. |
| 2. | Arief Kurnianto (2016) Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo | Motivasi (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) | Analisis Regresi Linier Berganda | hasil dari penelitian ini Motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh motivasi dengan koefisien beta (β) sebesar (β) 0,276 (* $p < 0.05$; $p = 0,024$) dan budaya |

| | | | | |
|----|--|---|----------------------------------|---|
| | | | | organisasi ((β) 0,123 ($p < 0.05$; $p = 0,003$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh motivasi dan budaya terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,085. |
| 3. | Ni Kadek Eni Juniari (2015) Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali | Motivasi (X) Kepuasan Kerja (Y ₁) Kinerja Karyawan (Y ₂) | Partial Least Square (PLS) | Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja terbukti bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. |
| 4. | Suharno Pawirosumarto (2016) The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana | Involvement (X ₁) Consistency (X ₂) Adaptability (X ₃) Mission (X ₄) | Analisis regresi linier berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dalam keterlibatan parsial dan misi kinerja karyawan non-dosen. Sebaliknya, dua variabel, konsistensi dan kemampuan beradaptasi, secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Mercu Buana. Pengujian simultan pada variabel, yaitu keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi, telah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |

| | | | | |
|----|--|--|-----------------------------------|---|
| 5. | Iwan Kurnia Wijaya (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bukit Sanomas | Kepuasan Kerja (X) Kinerja Karyawan (Y) | Analisis Regresi Linier Sederhana | Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Artinya hasil pengujian membuktikan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Bukit Sanomas adalah terbukti. Hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan kepuasan kerja yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. |
| 6. | Suharno Pawirosumarto(2016) The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia | Lingkungan Kerja (H ₁) Gaya Kepemimpinan (H ₂) Budaya Organisasi(H ₃) | Metode Kausal atau Korelasional | Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi. |
| 7. | Maryam Al-Sada (2016) Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada karyawankepuasan, komitmen | Budaya organisasi (H ₁) Komitmen organisasi (H ₂) Gaya kepemimpinan(H ₃) | Analisis Regresi | Hubungan positif yang signifikan yang diamati antara budaya yang mendukung dan kepuasan kerja; budaya yang mendukung danKomitmen organisasi; partisipatif-mendukung kepemimpinan |

| | | | | |
|----|--|---|---------------------------------------|---|
| | dan motivasi dalam pendidikan sektor di Qatar | Kepuasan kerja (H ₄) | | dan kepuasan kerja; kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja; kepuasan kerja dan motivasi kerja; kepuasan kerja dan komitmen organisasi |
| 8. | Redi Indra Yudha (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi | Kinerja Karyawan (Y) Budaya Organisasi (X ₁) Kepuasan Kerja (X ₂) | Penelitian deskriptif dan verifikatif | Dari hasil pengujian secara simultan, terbukti bahwa dari dua variabel independen yakni budaya organisasi dan kepuasan kerja yang diuji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan besarkoefisien r-hitungnya adalah 0,020% (X ₁) dan 0,231% (X ₂), ternyata kepuasankerja mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi dengan nilai besar koefisien r hitung nya adalah 0,231% yang jauh lebih besar dari nilai r-tabel sebesar 0,159%. |
| 9. | Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan (2018) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumi Putera. | Motivasi (X) Kepuasan Kerja (Y ₁) Kinerja Karyawan (Y ₂) | Metode kuantitatif | Berdasarkan uji hasil penelitian maka didapatkan hasil dari uji statistik f didapatkan nilai statistik hitung 406.616 dan nilai signifikansi 0,000 dimana hasil ini lebih besar dari F tabel (2,14) pada n sebesar 100 sehingga Ho ditolak yang mana dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |

| | | | | |
|-----|---|--|----------------------------------|---|
| | | | | secara simultan pada AJB Bumi Putera Kota Malang. |
| 10. | Rina Armiaty (2014) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin) | Budaya Organisasi(X1) Motivasi(X2)Kinerja Frontliner(Y) | Analisis regresi linier berganda | Hasil analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS diperoleh koefisien korelasi berganda $R = 0,934$. Angka ini menunjukkan bahwa korelasi/hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat sangat kuat, karena R mendekati 1. Berdasarkan Tabel 5.3. di atas juga menunjukkan bahwa angka (R^2) atau koefisien determinasi sebesar 0,873, artinya 87,3% dari variasi variabel terikat yaitu kinerja pegawai frontliner disebabkan atau dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang terdiri dari faktor budaya organisasi dan motivasi, sisanya 12,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang tidak diketahui. |
| 11. | Cokorda Istri Ari Sintya Dewi (2016) Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | stress kerja (X1) motivasi kerja (X2) kinerja karyawan (Y) | regresi berganda linear | Bahwa Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud artinya, semakin tinggi stres kerja maka kinerjanya akan |

| | | | | |
|-----|--|---|----------------------|---|
| | Pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud | | | menurun. Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud artinya, semakin tinggi motivasi kerja maka kinerjanya akan Meningkat |
| 12. | Ghazi Ben Saad and Muzaffar Abbas (2018) The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture | H ₁ : Organizational culture H ₂ : Job Performance H ₃ : Managing Change | Reliability analysis | The results of our research indicate a positive association between organization culture and job performance, The null hypothesis that organizational culture influences the job performance has been proved statistically. Overall influence of organizational culture on job performance as identified in a number of past researches carried out in non-Arabic cultures. |
| 13. | Herudini Subariyanti (2017) Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan | Motivasi (X ₁) Kepuasan (X ₂) Kinerja (Y) | SPSS | Hasil dari penelitian ini terdapat hubungan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan PTLR BATAN. Dan Terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PTLR BATAN. Terdapat hubungan signifikan antara kerja dan kepuasan kerja secara |

| | | | | |
|-----|---|---|-----------------------------|--|
| | | | | bersama-sama dengan kinerja karyawan PTLR BATAN. |
| 14. | Udin Ahidin, S.E., M.M (2014) Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada PT.SYAKA PUTRA TRANSINDO | Budaya Organisasi (X) Kinerja Karyawan (Y) | Korelasi Product Momen | Hasilnya menunjukkan bahwa Dengan Kinerja Karyawan Pada PT.SYAKA PUTRA TRANSINDO mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif kuat antara Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan di PT Syaka Putra Transindo Jakarta. |
| 15. | Said Abdi Mohamud and Abdiaziz Ahmed Ibrahim, (2017) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada PT HORMUUD DI MOGADISHU SOMALIA | Motivasi (X) Kinerja Karyawan (Y) | analysis and interpretation | Hasilnya bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di hormuud perusahaan di mogadishu Somalia, fakta ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan. |

Sumber: Data dolah peneliti, 2020

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan yang ada pada diri seorang individu. Dalam hubungan ini, motivasi kerja diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang hingga ia terdorong untuk bekerja lebih giat lagi (Sutrisno, 2016). Menurut Sihotang, (2007: 243) “motivasi berasal dari kata *motivation*, yang artinya dorongan daya batin, sedangkan *to motivate* artinya mendorong untuk berperilaku atau berusaha.

Kata motivasi berasal dari kata dasar motif yang berarti dorongan atau alasan seseorang melakukan suatu pekerjaan. Maka dari itu, motivasi diartikan sebagai suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan (Nawawi, dalam Salam, 2014:220)

Sadarmayanti (2008:233) juga mengungkapkan bahwa, “motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Dari beberapa definisi di atas dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Motivasi adalah berbagai alasan atau dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan

dia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu yang bisa meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasar pengertian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, motivasi merupakan suatu keinginan yang kuat dalam diri seseorang yang mendorong untuk melakukan sesuatu dengan mengarahkan kemampuan yang terbaiknya, guna menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara dan hasil terbaik.

2.2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis manusia yang ada dalam diri akan dipengaruhi oleh beberapa faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Sutrisno, 2016:2016) .

1. Faktor Intern

Faktor intern adalah faktor yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan antara lain:

- Memperoleh kompensasi yang memadai
- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu besar
- Kondisi kerja yang nyaman, aman, dan tentram.

b. Keinginan untuk dapat dimiliki

Keinginan untuk dapat dimiliki bisa mendorong manusia untuk giat melakukan pekerjaan

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diakui orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi:

- Adanya reward
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan solid
- Pimpinan yang adil dan bijaksana perusahaan tempat bekerja dihargai dan diakui oleh masyarakat .

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

Pegawai akan senang dan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- Hak otonomi
- Variasi dalam melakukan pekerjaan
- Kesempatan untuk memberikan aspirasi dari masing-masing pegawai
- Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern meliputi :

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat memotivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan maksimal.

c. Supervise yang baik

Bila supervise mampu menguasai pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.

d. Adanya jaminan bekerja

Setiap orang bekerja dengan giat dan mengorbankan apa yang ada pada dirinya bagi perusahaan, jika orang tersebut senang terhadap jaminan karir yang jelas dan tetap maka akan lebih giat lagi dalam melakukan pekerjaan.

e. Status tanggung jawab

Status atau jabatan merupakan dambaan pegawai dalam pekerjaan tertentu. Mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan tertinggi dalam suatu perusahaan bukan hanya mengharap reward saja.

f. Peraturan yang terstruktur

Sistem dan prosedur kerja biasanya sudah ditetapkan bagi perusahaan besar yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Motivasi seorang pegawai untuk bekerja lebih baik lagi merupakan aturan untuk main dan mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan.

2.2.1.2 Teori Motivasi

Adapun teori motivasi yang banyak dianut oleh kebanyakan orang adalah motivasi kebutuhan, teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia adalah untuk memenuhi kebutuhan. Teori motivasi menjelaskan bahwa yang dinamakan teori motivasi suatu pandangan tentang cara atau sistem pemberian motivasi, yang sampai batas-batas tertentu bersifat normative, dalam arti didalamnya terdapat prinsip-prinsip, norma-norma yang dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu.

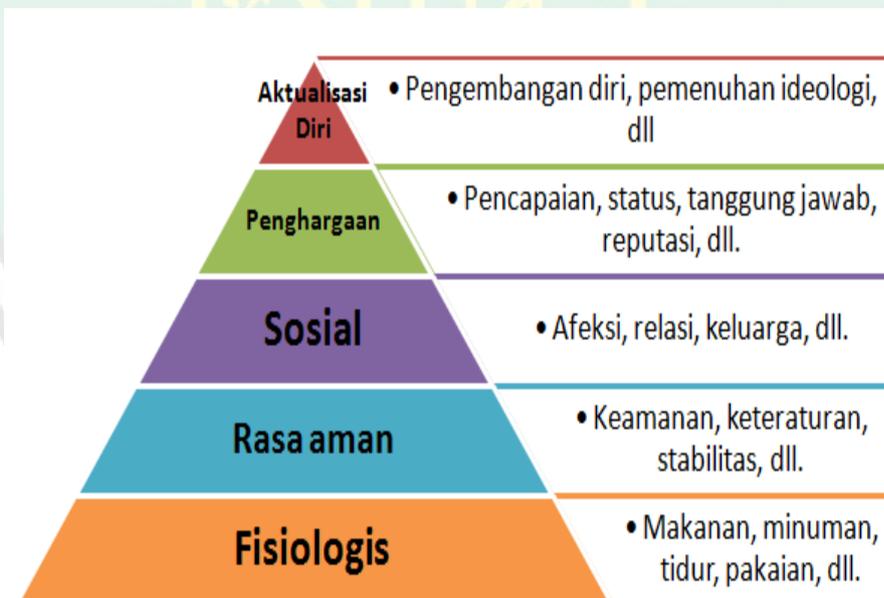
Moekijat (1999:124) dalam buku manajemen Sumber Daya Manusia (manajemen kepegawaian), antara lain :

1. Teori Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Teori hirarki kebutuhan Maslow adalah teori yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Ia beranggapan bahwa kebutuhan-kebutuhan ditingkat yang rendah harus terpenuhi atau paling tidak cukup terpenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan-kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi menjadi hal yang memotivasi. Hirarki kebutuhan Maslow bisa digambarkan menggunakan piramida untuk memudahkan tingkatan kebutuhan dari yang terkecil sampai terbesar. Tingkatan kebutuhan tersebut juga tidak bisa terlewat, setiap

kebutuhan akan mencapai tingkatan secara teratur. Manusia tidak bisa memenuhi kebutuhan yang paling besar apabila kebutuhan yang terkecil belum terpenuhi. Contohnya, manusia tidak akan bisa untuk mendapatkan kebutuhan akan rasa memiliki atau kasih sayang sebelum kebutuhan psikologisnya terpenuhi, begitu pun sebaliknya. Disamping itu, kebutuhan psikologis merupakan kebutuhan yang paling dasar dalam kehidupan manusia. Seperti halnya kebutuhan akan papan, sandang dan pangan. Pada uraian diatas dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 2.1
Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow



Adapun penjelasan terkait teori diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan paling dasar yang lebih berhubungan pada kebutuhan fisik, seperti kebutuhan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur, dan oksigen. Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan yang memiliki potensi besar untuk menuju ke tingkat kebutuhan berikutnya. Misalnya, ketika manusia merasa lapar, maka akan mengabaikan atau menekan dulu kebutuhan lain. Manusia akan memuaskan rasa lapar tersebut dengan mencari makanan dan minuman. Untuk manusia yang sudah mapan, sebuah rasa lapar merupakan gaya hidup. Mereka sudah memiliki cukup makanan, tetapi yang mereka rasakan ialah citarasa dari makanan yang mereka inginkan. Berbeda dengan manusia yang belum mapan, ketika merasa lapar, mereka tidak mementingkan cita rasa, tekstur, bau, ataupun temperatur.

1. **Kebutuhan Keamanan**

Ketika semua kebutuhan fisiologis puas dan tidak mengendalikan pikiran lagi dan perilaku, kebutuhan keamanan dapat menjadi aktif. Orang dewasa memiliki sedikit kesadaran keamanan mereka kebutuhan kecuali pada saat darurat atau periode disorganisasi dalam struktur sosial (seperti kerusuhan luas). Anak-anak sering menampilkan tanda-tanda rasa tidak aman dan perlu aman.

2. **Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat. Jadi, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama.

3. Kebutuhan Penghargaan

Ketika tiga kelas pertama dipenuhi, manusia akan mengejar kebutuhan akan penghargaan, seperti menghormati orang lain, status, ketenaran, reputasi, perhatian, dan sebagainya. Menurut Maslow, kebutuhan akan penghargaan juga terbagi atas dua tingkatan, yaitu tingkatan yang rendah dan tinggi. Tingkatan rendah yaitu kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan status, ketenaran, reputasi, perhatian, apresiasi, martabat, dan dominasi. Kebutuhan yang tinggi ialah kebutuhan harga diri seperti perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian, dan kebebasan. Maslow berpendapat, apabila kebutuhan harga diri sudah teratasi, maka manusia siap memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi lagi.

4. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkatan kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan ini melibatkan keinginan yang terus-menerus untuk mencapai potensi. Menurut Maslow, kebutuhan ini ialah kebutuhan yang dimiliki manusia untuk melibatkan diri sendiri untuk menjadi apa yang sesuai keinginannya berdasarkan

kemampuan diri. Manusia akan memenuhi hasratnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pada dirinya.

2.2.1.3. Metode-metode Motivasi

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung (Hasibuan, 2005:100)

- a. Motivasi Langsung (Direct Motivation) Motivasi Langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
- b. Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation) Motivasi Tidak Langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas- fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana kerja yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

2.2.1.4. Motivasi Dalam Pandangan Islam

Dalam ilmu pengetahuan islam, pakar ilmu jiwa mendefinisikan, bahwa dalam diri manusia terdapat dorongan atau keinginan yang dapat memengaruhi perilaku seseorang untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Terminologi motivasi dalam islam disebut *ad daafi'* dalam bentuk tunggal atau *ad dawafi'* dalam bentuk jamak. Dalam artikelnya, Al Kaysi menjelaskan bahwa pakar ilmu jiwa membagi motivasi atau keinginan dri menjadi dua bagian, yaitu : (1) dorongan primer , dan (2) dorongan sekunder. Dorongan primer dinamakan juga motivasi/dorongan dasar atau fitrah atau alamah. Dorongan primer dapat berupa dorongan/rasa lapar atau haus, dalam hal ini manusia tidak perlu mengusahakan sesuatu untuk mendapatkan rasa ini .sedangkan dorongan sekunder adalah motivasi/dorongan yang diusakan . dalam hal ini manusia berbeda antara satu dengan lainnya.

Dalam islam , motivasi kerja bukanlah hanya sekedar untuk hidup mewah, mengejar kekayaan, mendapat kekuasaan. Akan tetapi bekerja dalam islam mempunyai kedudukan yang istimewa. Bekerja merupakan salah satu ibadah setelah ibadah fardhu seperti shalat, puasa, zakat, dll. Allah memerintahkan makhluknya untuk bekerja seperti di dalam surat At-Taubah ayat 105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.(Q.S. At-Taubah:105)

Senada dengan sabda Rasulullah SAW, yaitu :

“Mencari rezeki yang halal adalah wajib sesudah menunaikan yang fardhu (seperti shalat, puasa dll)”. (HR. Ath-Thabrani dan Al-Baihaqi)

“Bangunlah pagi hari untuk mencari rezeki dan kebutuhan-kebutuhanmu.Sesungguhnya pada pagi hari terdapat barokah dan keberuntungan” (HR.Ath-Tabrani dan Al-Bazzar)

Al-Qur'an Surat at-Taubah : 105 menjelaskan, bahwa Allah Swt. memerintahkan kepada kita untuk semangat dalam melakukan amal saleh sebanyak-banyaknya. Allah Swt. akan melihat dan menilai amal-amal tersebut. Pada akhirnya, seluruh manusia akan dikembalikan kepada Allah Swt. dengan membawa amal perbuatannya masing-masing. Mereka yang berbuat baik akan diberi pahala atas perbuatannya itu. Mereka yang berbuat jahat akan diberi siksaan atas perbuatan yang telah mereka lakukan selama hidup di dunia. Sebutan lain dari ganjaran adalah imbalan atau upah atau compensation. Imbalan dalam konsep Islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akhirat.Namun, penekanan kepada akhirat itu lebih penting daripada penekanan kepada dunia (dalam hal ini materi).

2.2.2. Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18).Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan

kualitatif. Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Wirawan (2009:7) kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu, faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.

2.2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengaruh kinerja karyawan sangatlah berdampak bagi perusahaan atau organisasi. Mengapa tidak? Pengaruh kinerja karyawan ini sangat berdampak pada maju mundurnya suatu perusahaan atau organisasi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Lingkungan Kerja

Hal pertama yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah lingkungan kerja, yang sangat berpengaruh pada keoptimalan kerja. Pasalnya kondisi tempat kerja yang sehat akan memberikan efek positif pada psikologi karyawan. Sehingga perhatikan setiap aspek seperti pencahayaan, sirkulasi udara pada ruangan yang ditempati, seperti tempat ibadah, toilet, pantry hingga ruang istirahat untuk karyawan.

2. Sarana dan Prasarana

Faktor yang tidak kalah penting lainnya selain lingkungan kerja adalah tersedianya sarana dan prasarana yang dapat menunjang kinerja karyawan. Selalu perhatikan apakah fasilitas yang ada masih dapat berfungsi dengan baik, atau perlu perbaikan hingga pergantian.

Dalam konteks ini beberapa contoh sarana dan prasarana umum di berbagai tempat kerja seperti pengatur suhu ruangan, peralatan kerja, tempat parkir, toilet dan ruangan fungsional. Karena perlu diingat jika tidak memadai, maka ada kemungkinan untuk karyawan mencarinya di luar tempat kerja. Jika memang belum memungkinkan untuk memberikan fasilitas ini, ada baiknya untuk mengomunikasikan kepada karyawan terkait.

3. Tanggung jawab dan Pembagian Tugas

Sangat penting untuk setiap karyawan mengetahui tugas, peran mereka masing-masing. Karena dengan adanya pembagian yang jelas maka alur pekerjaan dan skala prioritas akan berjalan lebih mudah. Hal ini juga sangat berpengaruh bagi perusahaan yang memiliki jumlah karyawan dalam jumlah besar. Perlu diketahui juga jika pemberian tugas kepada karyawan harus sesuai, karena bukan tidak mungkin jika kurang tepatnya pendelagsian tugas akan membuat kinerja pekerjaan menurun, atau tidak maksimal.

4. Cara Komunikasi

Menjadi unsur penting dalam dunia kerja bukan saja memperlancar penyampaian pesan, namun juga memengaruhi motivasi kerja, dan menjauhkan konflik yang mungkin terjadi dalam sebuah perusahaan. Komunikasi karyawan juga menjadi kunci suksesnya perusahaan agar dapat menghasilkan produk yang

baik. Selain itu setelah komunikasi perusahaan dengan karyawan terjalin dengan baik, maka setiap tujuan dan target perusahaan akan ikut terbangun.

5. Gaya Kepemimpinan

Seorang leader diumpamakan sebagai seorang nahkoda yang memimpin kapal, yang dimana setiap keputusannya akan sangat berpengaruh pada kelangsungan kapal. Namun di samping bagaimana seorang pemimpin dapat mengambil keputusan yang tepat, perlu juga diketahui kalau setiap orang memiliki karakter dan gaya memimpinnya masing-masing, yang ternyata juga ikut memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan. Sehingga tidak bisa dihindari juga jika tidak selalu ada kecocokan antara pemimpin dan karyawan

6. Career Development

Sangat penting untuk memberikan pengembangan diri bagi karyawan, karena pasalnya ini akan memberikan kepuasan terhadap karyawan di saat sekarang dan masa depan. Selain itu career development juga berguna untuk meningkatkan performa pekerjaan, meningkatkan loyalitas, serta mendorong motivasi karyawan. Bagi perusahaan sendiri, hal ini sangat berguna agar Anda memiliki karyawan yang handal dalam setiap pekerjaannya.

7. Bonus dan Insentif

Tidak bisa dipungkiri kalau faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan itu juga ada dalam upah. Karena selain menerima gaji pokok dan tunjangan tetap, memberikan benefit kepada karyawan seperti bonus dan insentif juga memacu kinerja karyawan.

2.2.2.3 Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu;

1. Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

2. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

3. Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

4. Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

6. Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino:2013,62-63).

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi ;

2. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan ;

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik .

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

2.2.2.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator dalam mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indicator, yaitu : (Robbins,2006:260)

1. Kualitas

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktiivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasidengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2.2.6 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Se jauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan

sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau performance rendah (As'ad, 1991: 48). Firman Allah dalam al-qur'an:

وَلِكُلِّ دَرَجَتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالَهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ (الأحقاف : ١٩)

"Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan". (QS. Al-Ahqaaf, ayat 19)

Pada ayat ini, Allah Swt. memerintahkan rasul-Nya agar mengajarkan umatnya menjadi orang yang gemar bekerja. Pekerjaan apapun yang dilakukan seseorang di akhirat akan diperlihatkan kepada rasul-Nya dan kepada orang-orang beriman, Allah Swt juga akan memberikan balasan atas pekerjaan tersebut.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 93 :

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَلَتُسْأَلُنَّ

عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (النحل : ٩٣)

"Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan".

Pada ayat ini Allah Swt menjelaskan yakni seandainya Allah berkehendak niscaya Dia menjadikan kalian umat yang satu sepakat di atas kebenaran, akan tetapi Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki dengan tidak membimbingnya kepada kebenaran maupun memenuhi perjanjian dengan keadilan-Nya, Dia membimbing siapa yang Dia kehendaki pada kebenaran

dengan karuina-Nya. Kalian pasti akan ditanya tentang apa yang kalian lakukan di dunia.

2.2.3 Budaya Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi merupakan seperangkat asumsi sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang di kembangkan dalam organisasi yang di jadikan pedoman tingkah laku anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat di tarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005: 113).

Menurut Robbins (2001:59) mengatakan Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan prilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Robbins (2008:279) juga menyatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu system makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya Organisasi

adalah suatu system nilai yang di peroleh dan di kembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang di gunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

2.2.3.2 Karakteristik Budaya

Indrawijaya (2010:197) beberapa karakteristik dari budaya yang juga biasa di sebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya :

- a) Budaya itu di ciptakan (*culture is invented*). Terdapat tiga sistem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri, yakni: (1) ideological system atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan; (2) technological systems query, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang; dan (3) organizational system seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.
- b) Budaya di pelajari (*culture is learned*). Untuk mengetahui bagaimana budaya individu atau kelompok, maka kita dapat mengamati dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat di lihat dan di amati, sehingga administrasi atau manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan budaya yang ada.

- c) Budaya secara sosial di turunkan (*culture is society shared*). Budaya merupakan kelompok perwujudan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang di anut oleh orang zaman dahulu secara teru-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
- d) Budaya bersifat adaptif (*culture is adptive*). Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan di tinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
- e) Budaya memberikan petunjuk (*culture is prespective*). Apa yang biasa di lakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberikan isyarat kepada pemasar (orang lain) bahwa begitulah keinginan mereka. Dan keinginan itu harus segera di penuhi sehingga memberikan kepuasan bagi mereka.

Sedangkan karakteristik Budaya Organisasi menurut Robbins (2006:279) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat Budaya Organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

- 1) Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.

- 3) Orientasi hasil mendiskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- 4) Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- 5) Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu individu.
- 6) Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
- 7) Stabilitas menjelaskan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Masing-masing ciri di atas dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan Budaya Organisasi lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi.

2.2.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator Budaya Organisasi menurut Eugene Mckenna (2005:60) adalah sebagai berikut:

- a) Hubungan antar manusia dengan manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing- masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

b) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

c) Penampilan karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya , misalnya keserasian pakaian danm penampilannya .

Indikator Budaya Organisasi menurut Victor Tan (Wibowo, 2006:349) adalah sebagai berikut:

1) Initiative individual (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2) Risk tolerance (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

3) Control (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4) Management support (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5) Communication pattern (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator Budaya Organisasi yang diambil adalah :

1. Individual initiative (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. Risk tolerance (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. Control (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. Communication pattern (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.2.3.4 Budaya dalam persepektif islam

Dalam Al-qur'an telah diterapkan bahwa didunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilih mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman-nyadalam surat Al-Hujurat ayat 12 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا ۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ

12 "Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan), karena sebagian dari purba-sangka itu dosa. Dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima Taubat lagi Maha Penyayang."

Inti atau sumber inspirasi Budaya Organisasi islam adalah Al-quran dan sunnah rasulullah SAW yang diikat dalam satu kata yaitu akhlaq. Dalam islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengariskan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang

lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selakinya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al- Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman Allah dalam surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

¹³“*Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal*”.

Dalam ayat di atas dapat di tegaskan kembali “kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antar mereka “, dari kalimat tersebut Allah mengajarkan kepada kita agar tidak memandang siapa, dimana, atau jabatannya apa, ketika berkumpul dengan suatu kelompok atau organisasi hendaknya tetap menjaga stabilitas hubungan antar satu dengan lainnya, oleh karena itu Nabi Muhammad SAW apabila berperang menyusun barisan para sahabatnya sesuai dengan tugas masing- masing sehingga terbentuk barisan yang kokoh (budaya), sehingga dengan cara seperti ini sempurna amal dan tercapai kesempurnaan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut T. Hani Handoko (2000: 193-194) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (Job Satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Waktu/lama penyelesaian merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungannya.

2.2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Setelah memahami pengertian kepuasan kerja dan indikatornya, selanjutnya kita juga perlu mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhinya.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pekerja, antara lain;

1. Faktor Individu

Faktor ini meliputi usia pegawai, kesehatan, kecerdasan (IQ), latar belakang pendidikan, emosi, sikap kerja, pola pikir, dan kepribadian.

2. Faktor Intrinsik Pekerjaan

Faktor ini meliputi atribut kerja yang mengharuskan pegawai memiliki skill khusus, tingkat kesulitan pekerjaan, kebanggaan atas suatu pekerjaan.

3. Gaji dan Fasilitas

Faktor penghasilan seringkali berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seorang pegawai. Selain itu, fasilitas jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dan rumah, juga menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

4. Pengawasan/ Penyeliaan

Pengawasan dan supervisi sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seorang pekerja. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan hasil kerja yang tidak maksimal dan tingginya turnover.

5. Rekan Kerja dan Sosial

Hubungan dengan rekan kerja sejawat juga berperan terhadap tingkat kepuasan kerja seseorang. Seringkali kualitas hubungan dengan rekan kerja berpengaruh pada hasil kerja para pegawai.

Selain itu, faktor sosial di perusahaan dan di luar juga mempengaruhi job satisfaction. Misalnya kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, hubungan keluarga, dan lain-lain.

6. Kondisi Kerja

Faktor ini meliputi situasi dan kondisi kerja, ventilasi, kantin, tempat parkir, dan lain-lain. Keamanan kerja juga menjadi faktor penting dalam

menunjang kepuasan kerja karena mempengaruhi perasaan selama bekerja di suatu tempat.

2.2.4.3 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Ketika berbicara tentang pengertian kepuasan kerja dalam lingkup bisnis yang baru berkembang, tentu ini jadi sedikit lebih sulit. Segalanya masih berkembang atau bahkan masih kecil. Ini juga erat hubungannya dengan antusiasme pekerja dengan karirnya.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam produktifitas bisnis. Karyawan Anda tidak puas bekerja di tempat Anda berarti kemungkinan motivasi untuk berinovasi dan meningkatkan profit jadi berkurang. Nah, ada beberapa cara yang bisa dipakai untuk meningkatkan efektifitas kerja karyawan.

1. Menjadi Pendengar yang Baik

Hal ini memang terdengar sederhana. Namun saat atasan melakukan hal ini, karyawan akan sangat merasa dihargai karena bisa mencurahkan kesulitan yang dihadapi ketika bekerja. Tidak hanya itu, Anda juga bisa memberikan solusi terkait masalah yang dihadapi. Hal ini juga bisa meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan.

2. Prioritaskan Kesehatan

Kesehatan merupakan hal penting. Berilah karyawan istirahat yang cukup ketika kondisi kesehatan mereka kurang baik. Ketika badan kurang sehat akan menurunkan produktifitas kerja, sehingga mengganggu kinerja perusahaan.

3. Reward Sangat Perlu

Reward tidak melulu soal gaji dan kenaikan pangkat. Bisa juga memberikan tambahan jatah cuti atau liburan bersama tim. Penghargaan atasan pada bawahan soal kinerjanya sangat diperlukan karena bisa menaikkan motivasi. Jangan sungkan-sungkan memberikan pujian saat mereka bisa menyelesaikan tugas yang berat. Jangan lupa ucapkan terimakasih.

4. Berikan Tantangan

Saat Anda memiliki tim yang cukup banyak, tidak ada salahnya membaginya dalam beberapa tim dan ajak mereka berkompetisi mengerjakan sebuah proyek. Tentu saja cara ini memberikan keuntungan ganda; motivasi tinggi dan proyek selesai tepat waktu.

2.2.4.4 Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Oleh sebab itu, Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang/dholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan). Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Quran. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

105. Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

Sebagaimana surat diatas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata, oleh karenanya segala aktivitas hidup dan kehidupan merupakan amal perbuatan yang diperintahkan dalam islam.

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan dengan bagaimana cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap karyawannya. Sebagaimana dijelaskan didalam Al-qur'an Surat Al-Maidah ayat 08 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ
 أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

8. "Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan".

Ayat diatas menjelaskan kaitannya dengan motivasi berproduksi yang mana hasil dari pekerjaan kita akan memberikan keuntungan secara financial, yang membuat kita merasa puas, karena ada timbal balik atau kompensasi dari jerih payah yang telah kita lakukan.

2.3. Hubungan Antara Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Malthis (2006:114), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbedamengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldo Herlambang Gardjito (2014) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) menyatakan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak mengangkat lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Cokorda Istri Ari Sintya Dewi (2016) Pada PT. BANK BPD BALI CABANG UBUD mengatakan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Antara Motivasi Dengan Budaya Organisasi

Moorhead dan Griffin (1995:246) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima

dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh adanya motivasi dengan Budaya Organisasi yang dijadikan suatu aturan dan nilai-nilai dalam suatu organisasi, yang senantiasa menjadi acuan dalam melakukan tindakan-tindakan yang dalam organisasi tersebut. Study Wardana (2014) Motivasi berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi Motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo. Ghazi Ben Saad and Muzaffar Abbas (2018) The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture say that The results of our research indicate a positive association between organization culture and job performance

2.3.3 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kepuasan Kerja

Mahmud (2014) menyebutkan definisi kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan selama periode pekerjaan mereka. Menurut Luthans (2006;243) terdapat beberapa factor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Eni Juniari (2015) Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja terbukti bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Herudini Subariyanti (2017) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat hubungan positif dan

signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Karyawan

Luthans (2011:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharno Pawirosumarto(2016) The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana pengaruh yang signifikan dalam keterlibatan parsial dan misi kinerja karyawan non-dosen dan dari hasil penelitian yang dilakukan Udin Ahidin, S.E., M.M (2014) Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada PT.SYAKA PUTRA TRANSINDO mengatakan bahwa Terdapat hubungan yang positif kuat antara Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan di PT. Syaka Putra Transindo Jakarta.

2.3.5 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja

Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan

kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2017, p. 202). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

2.3.6 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Robbins, 2001:59).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan Khoirusmadi, (2011) Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi; Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis jalur, motivasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi

2.3.7 Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Karyawan

Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

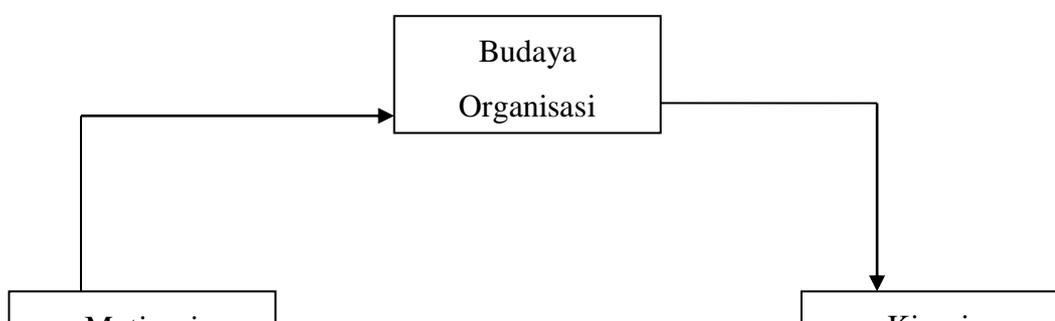
Motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan efisien dan terinteraksi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasibuan (2003:143). Menurut Danim (2004:4) mengatakan bahwa "Motivasi adalah sesuatu kekuatan dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikolog yang mendorong seseorang kelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendaknya".

Penelitian yang dilakukan Rahmayanti (2014) Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Putra Kaltim Samarinda. Motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien (R^2) sebesar 68 %, artinya pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya

2.4. Kerangka Konseptual

Gambar 2.2

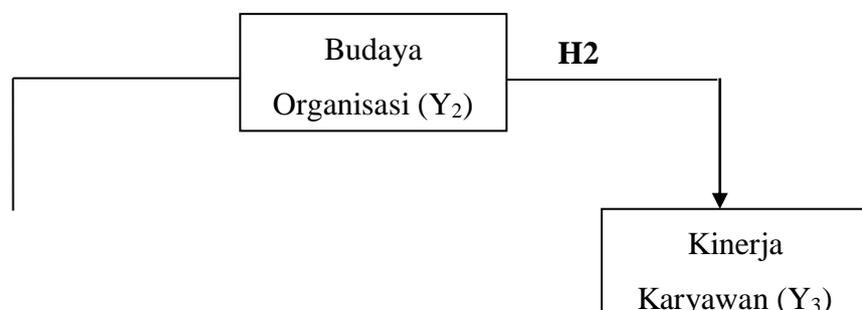
Kerangka Konseptual

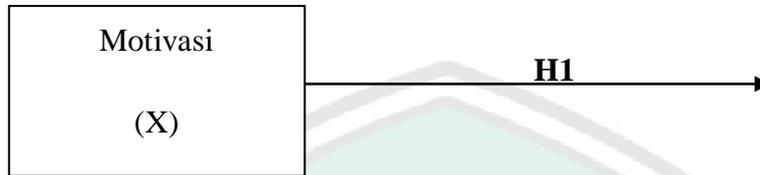




2.5. Model Hipotesis

Adapun dalam penelitian ini model penelitian dapat digambarkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:





H3

Hipotesis

1. Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung
2. Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi.
3. Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pernyataan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Menurut Supriyanto & Maharani (2013:180) Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena diantara variabel independen dengan variabel dependen terdapat mediasi yang mempengaruhi. Penelitian ini terdiri empat variabel. Yakni variabel bebas (*independent*): Motivasi, variabel terikat (*dependent*): kinerja karyawan, dan variabel Mediasi (*Intervening*): Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu ingin mengetahui pengaruh Motivasi terhadap

Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai *variabel intervening*.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Tirta Dharma PDAM Kota Malang, Jl. Danau Sentani Raya No.100, Madyopuro, Kec. Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur 65142. Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah masalah manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja” pada PT. Tirta Dharma PDAM Kota Malang.

3.3 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:35) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang berjumlah 325 orang.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa

menggunakan sampel (Supriyanto & maharani: 2013: 35). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang berjumlah 178 orang.

2.2 Teknik Pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah teknik Sampling aksidental yang teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang cocok sebagai sumber data. Sugiyono (Supriyanto & maharani: 2013: 37)

Teknik diatas merupakan bagian dari Non probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif, maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Umar, 2000

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

(Supriyanto dan masyhuri: 2010 : 288), dibawah ini:

Dimana:

n: jumlah sampel

N: jumlah populasi

d : batas toleransi kesalahan (error tolerance)

Untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan presentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, semakin akurat sampel menggambarkan populasi.

3.5. Data dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data ada dua jenis sumber data yang dapat diperoleh dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data yang berupa data primer.

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:9) Data primer, adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh secara langsung dari sumbernya. Sumber data primer pada penelitian ini didapat dari penyebaran angket yang berisi kuesioner dan observasi langsung kepada karyawan. Dalam data primer yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan yang bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang .

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah proses mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya/ pewawancara dengan si penjawab/ responden, dengan menggunakan alat interview guide (Supriyanto dan Maharani 2013:54).

2. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden (Supriyanto dan Maharani 2013:56).

3.6.1. Skala Pengukuran

Menurut Sekaran (dalam Supriyanto dan Maharani, 2013: 41) menjelaskan bahwa skala adalah suatu instrumen atau mekanisme untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Skala pengukuran adalah serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk menguantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian yaitu:

Tabel 3.1

Skala Pengukuran

| No. | Penjelasan | Skala |
|-----|---------------------|-------|
| 1. | Sangat setuju | 5 |
| 2. | Setuju | 4 |
| 3. | Cukup Setuju | 3 |
| 4. | Tidak Setuju | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Setuju | 1 |

Dalam skala likert, skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item pertanyaan Sarjono dan Julianita, 2011(Supriyanto dan Maharani,2013:43).

Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup, kemungkinan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan jawaban lain (Supriyanto dan Maharani, 2013:59).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Widayat dan Amirullah (2002:22) variable adalah sebagai suatu karakteristik, ciri, sifat, watak, atau keadaan yang melekat pada seorang atau obyek. Variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat, adapun secara lengkap variabel, indikator dan item penelitian.

1. Variabel independent

Variabel independent (X) adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependent. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independent yaitu Motivasi. Dalam dunia pekerjaan motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif, (Mohyi, 1999: 157).

2. Variabel dependent

Variabel dependent (Y) adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Dalam penelitian ini dependennya adalah Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang . Prawirosentono (2002:02), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja individu akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara komprehensif.

3. Variabel Intervening

Variabel Intervening (Mediasi) yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dengan dependent, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independent dan dependent, sehingga variabel independent tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependent. Variable intervening dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Robbins (2008:279) Budaya Organisasi merupakan suatu system makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya Organisasi adalah suatu system nilai yang di peroleh dan di kembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya,

yang terbentuk menjadi aturan yang di gunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. (Umar 2008:213). Definisi operasional variabel tersebut pada penelitian kali ini dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini:

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Indikator | Item | Sumber |
|--------------|------------------------------------|---|----------------------|
| Motivasi (X) | Kebutuhan fisiologis | 1. Kesesuaian Gaji 2. Mendapatkan fasilitas (sandang, pangan, papan) | Moekijat (1999: 181) |
| | Kebutuhan keselamatan dan keamanan | 3. Rasa aman dan nyaman 4. Adanya jaminan kesehatan | |
| | Kebutuhan social | 5. Adanya rasa kekeluargaan 6. Hubungan baik antar karyawan | |
| | Kebutuhan penghargaan | 7. Adanya hadiah atau pujian 8. Kenaikan pangkat | |

| | | | |
|-------------------------------------|--|---|-------------------------------|
| | Kebutuhan aktualisasi diri | 9.Peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan 10.Peka terhadap lingkungan | |
| Budaya Organisasi (Y ₂) | Initiative individual (inisiatif perseorangan) | 11.Tanggung jawab tinggi 12.Kebebastand kemerdekaan yang dimiliki individu | Victor Tan (Wibowo, 2006:349) |
| | Risk tolerance (toleransi terhadap resiko) | 13.Memberikan dorongan dalam mengambil resiko 14.Mendapatkan bimbingan untuk mengambil sebuah keputusan dalam lingkup resiko | |
| | Control (pengawasan) | 15.Adanya peraturan yang jelas 16.Pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja. | |
| | Management support (dukungan manajemen) | 17.Komunikasi yang baik. 18.Memberikan bantuan dan dukungan pada bawahannya. | |
| | Communication pattern (pola komunikasi) | 19.Adanya pola komunikasi organisasi yang baik dan jelas. 20.Melakukan komunikasi yang teratur. | |
| | Gaji | 21.Tingkat kesesuaian 22.Tingkat pemberian bonus | |

| | | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| Kepuasan Kerja (Y ₁) | Pekerjaan itu sendiri | 23.Kesesuaian pekerjaan 24.Kebebasan pekerjaan | Marihhot Tua Effendi (2005:291) |
| | Rekan kerja | 25.Bantuan yang diberikan 26.Kerjasama yang terjalin | |
| | Atasan | 27.Tingkat kepercayaan 28.Keterlibatan atasan | |
| | Promosi | 29.Besarnya kesempatan 30.Proses promosi | |
| | Lingkungan Kerja | 31.Kelengkapan 32.Kenyamanan | |
| Kinerja Karyawan (Y ₃) | Quality (Kualitas kerja) | 33.Kesesuaian hasil pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan 34.Ketelitian dalam bekerja | Bernardin Russel dikutip Sudarmanto (2009:12) |
| | Quantity (Kuantitas kerja) | 35.Kesesuaian jumlahtarget dalam bekerja | |
| | Timeliness (Ketepatan Waktu) | 36.Kehadiran tepat waktu 37.Penyelesaian tugas yang tepat waktu | |
| | Cost Effectiveness (Efektivitas biaya) | 38.Pemakaian sumber daya secara efektif | |
| | Need for supervision (Kebutuhan Pengawasan) | 39.Inisiatif dalam bekerja | |
| | Interpersonal Impact (Dampak Hubungan individu) | 40.Hubungan kerjasama | |

Sumber: Data diolah Peneliti, 2020

a. Metode Analisis Data

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:61) analisis data merupakan kegiatan setelah semua data dari seluruh responden terkumpul, meliputi pengeditan data, pengkodean data, mentabulasi data dan menyajikan data untuk mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS).

b. Analisis Deskriptif Data

Tujuan dari analisis deskriptif ini adalah untuk mengintrepeasikan mengenai argument responden terhadap pilihan pertanyaan dan distribusi frekuensi responden dari data yang telah dikumpulkan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini merupakan sebuah proses trnsformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga memudahkan untuk dipahami dan diinterpretasikan.

c. Analisis PLS (Partial Last Square)

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015:161) analisis Partial Last Square (PLS) merupakan teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda.

Dalam Abdillah & Jogiyanto (2015:165) terdapat beberapa Keunggulan PLS yaitu :

1. Mampu memodelkan banyak variable dependen dan variable independen (model kompleks)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antara variable independen
3. Hasil akan kokoh meskipun terdapat data hilang ataupun tidak normal
4. Dapat menghasilkan variable laten independen secara langsung yang berbasis cross-product dengan melibatkan variable laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Bisa digunakan pada konstruk formatif dan reflektif
6. Bisa digunakan pada jumlah sampel yang kecil
7. Tidak mensyaratkan data untuk berdistribusi normal.
8. Bias digunakan pada data dengan skala berbeda

Menurut Ghozali dan Solimun (2010:97) terdapat langkah langkah menggunakan PLS antara lain adalah:

1. Spesifikasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a) Outer model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model , mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

- b) Inner model , yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model) disebut juga dengan innerrelation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian . Tanpa kehilangan sifat umumnya , diasumsikan bahwa variabel manifest diskala zero means dan unit variant sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model .
- c) Weight relation , estimasi nilai kasus variabel latent. Inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi weight relation dalam algoritma PLS.

2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau outer model dengan indicator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composite realibility untuk keseluruhan indicator .sedangkan outer model dengan indicator formatif di evaluasi berdasarkan pada substantive content-nya yaitu denganmembandingkan besarnya relative weight dan meliat signifikansi dari ukuran weight tersebut.

- a. Model pengukuran (outer model)
- b. Inner model
- c. Pengujian hipotesis

Uji Mediasi

Dalam menggunakan variable mediasi pengujian ini dapat dilakukan dengan uji sobel test. Uji sobel ini untuk menguji signifikansi variabel X ke variabel Y melalui variabel Z. Rumus uji sobel adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{[b^2 - SE_a^2] + [a^2 SE_b^2]}}$$

a^2 = Koefisien regresi variabel independen terhadap mediasi

b^2 = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap dependen

Sa^2 = Standart error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap mediasi

Sb^2 = Standart error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap dependen

Dalam menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, terlebih dahulu menguji nilai t dari koefisien ab. Langkah selanjutnya membandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel. Apabila diketahui t hitung lebih besar daripada nilai t tabel maka terjadipengaruhmediasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Latar Belakang Perusahaan

Sistem penyediaan air bersih di Kota Malang sudah ada sejak jaman Pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum untuk kota besar Malang dimulai sejak tanggal 31 Maret 1915, yang kemudian ketentuan persediaan air minum tersebut dikenal dengan nama Waterleiding Verordening Kota Besar Malang. Pemerintah Belanda memanfaatkan air dari sumber air Karangan yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang.

Pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadap berupa Brom Captering, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara grafitasi pada reservoir Dinoyo dan Betek. Akibat perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan akan air bersih yang semakin meningkat, pada tahun 1935 Pemerintah Daerah Kota Malang menyusun program peningkatan debit air produksi dengan memanfaatkan sumber Binangun yang saat ini terletak di wilayah Kota Batu sebesar 215 liter / detik.

Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor : 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah dengan status Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak itulah Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya

Malang mempunyai status Badan Hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum. Dengan semakin berkembangnya Kota Malang yang tentunya memicu pertambahan jumlah penduduk Kota Malang mengakibatkan meningkatnya pula kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen selama 24 jam secara terus menerus, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wadit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan sistem pompanisasi.

Menjawab isu strategis nasional dimana air minum merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan disamping sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan derajat secara nasional sangat tergantung pada kemampuan dalam pelayanan penyediaan air minum, maka Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat akan pemenuhan kebutuhan air minum yang memenuhi baku mutu syarat kualitas air minum.

4.1.2 Visi Misi Perusahaan

Visi

Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Sehat Yang Dibanggakan Dengan Peayanan Prima Yang Berkelanjutan .

Misi

1. Menyediakan Pelayanan Air Minum Yang Prima Dan Berkelanjutan Dengan Harga Yang Terjangkau Kepada Masyarakat Kota Malang
2. Memberikan Kontribusi Penghasilan Kepada Pemerintah Kota Malang Dari Bagian Laba Usaha Perusahaan
3. Melaksanakan Peran Aktif Dalam Upaya Peningkatan Derajat Kesehatan Masyarakat Dan Pelestarian Lingkungan

Gambar 4.1
Logo PDAM Kota Malang



MOTTO

Pelayanan Terbaik Merupakan Kebanggaan Kami

TATA NILAI

Integritas

Tanggung Jawab

Keadilan

Memahami

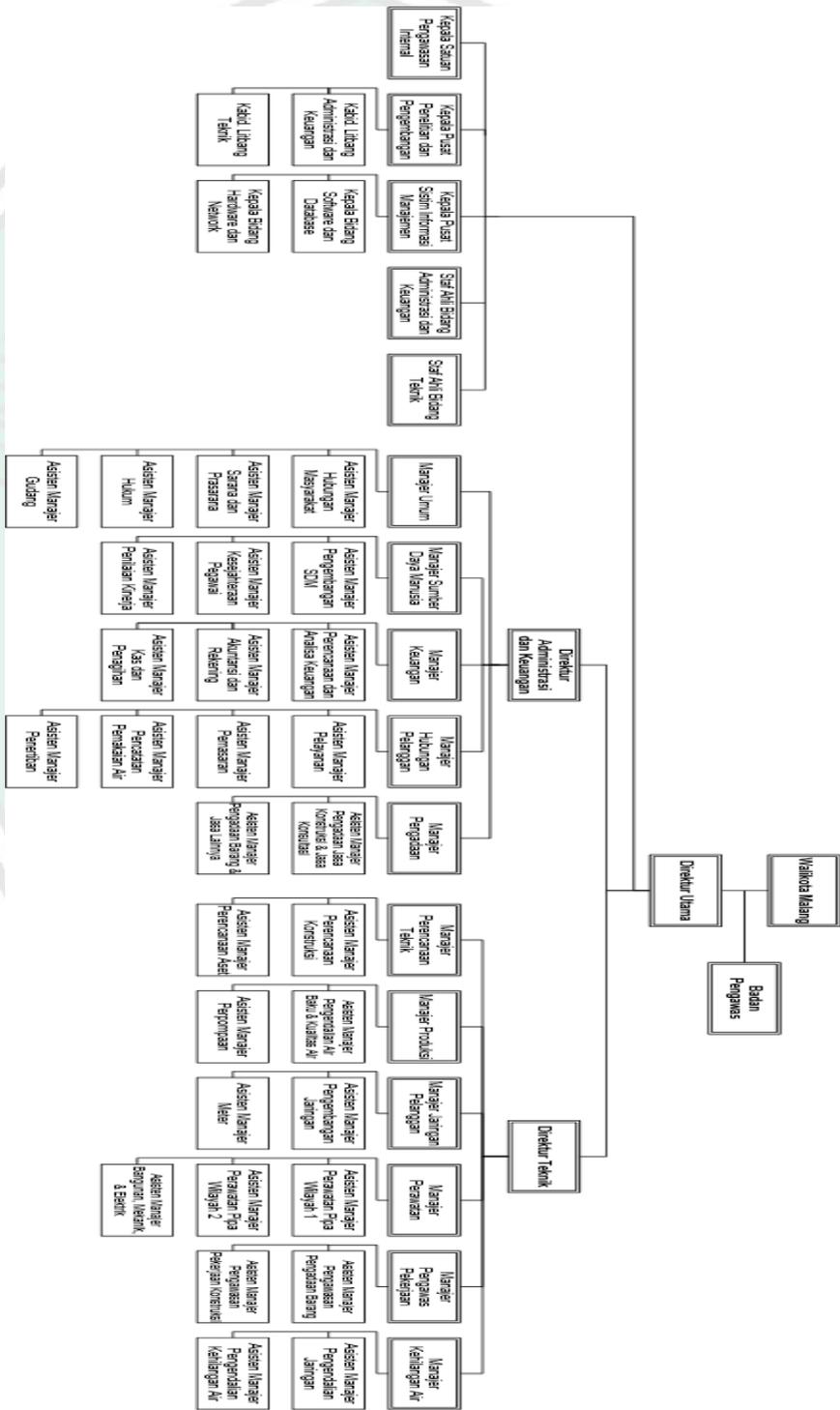
Kerjasama

Menghargai

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 4.2

Struktur Organisasi PDAM Kota Malang



Tabel 4.1

Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

| Jabatan | Nama Pegawai |
|---------------------------------|-----------------------------|
| PJS Direktur Utama | M. Nor Muhlas, S.Pd, M.Si |
| Direktur Adm & Keuangan | M. Syaifudin Zuhri, SE, MM. |
| Direktur Teknik | Ir. Ari Mukti, MT |
| Manajer Umum | Machfiyah, S.E., M.H. |
| Manajer Pengadaan | Ir. Soepranoto, S.T. |
| Manajer Sumber Daya Manusia | Drs. Dody Varuna |
| Manajer Hubungan Pelanggan | Subandi, S.AB |
| Manajer Keuangan | Aneka Puspa Wardhani, S.E. |
| Manajer Perencanaan Teknik | Hendrik Ribowo, S.T. |
| Manajer Produksi | Ir. Rahardjono |
| Manajer Jaringan Pipa Pelanggan | Dra. Nanis Setiari, MM |
| Manajer Perawatan | Sulis Andri Asmawan, ST |
| Manajer Pengawasan Pekerjaan | Supriyo Heru W. ST |
| Manajer Kehilangan Air | Rahmad Hadi Sasmito, S.H. |
| Kepala Pusat SIM | Drs. Anjar Riyanto |
| Kepala Satuan Pengawas Internal | Ahmad Fathoni MK, S.E. |
| Kepala Pusat Litbang | Herianto, S.H. |
| Staf Ahli Bidang Teknik | Ir. Retno Wulandari |

Sumber: Laporan SDM PDAM Kota Malang Desember 2019

Gambar 4.2 merupakan struktur organisasi dari PDAM Kota Malang, setiap bagian memiliki tugas dan wewenang masing-masing, yang mengacu pada dasar hukum tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di tuangkan dalam Peraturan Daerah Nomor 13 tahun 2003 lembaran tahun 2003 nomor 13 tanggal 07 Oktober 2003.

Sebagai salah satu perwujudan peningkatan pelayanan dan sebagai sarana mempermudah kinerja pegawai, berdasarkan berita harian Jawa Pos yang ditulis oleh Tanjung (2018), PDAM telah membuat program dan aplikasi baru bernama

Total Water Utility Integrated Network (TWUIN) Command Center atau TCC yang telah diresmikan oleh Wali Kota Malang, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Komunikasi dan Informatika pada tanggal 13 Desember 2018. TCC merupakan pusat komando untuk pengendalian, kontrol, dan monitoring proses transmisi dan distribusi air. TCC memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai upaya optimalisasi performa kinerja operasional perusahaan. TCC dikendalikan selama 24 jam dengan tiga shift operator untuk memonitor dan mengontrol semua sistem.

Tugas karyawan akan diberikan melalui aplikasi *E-Office* ataupun *Work Order* yang dapat diakses melalui laptop, komputer, maupun smartphone. Kinerja karyawan juga di pantau mulai dari ketepatan waktu merespon tugas, waktu mengerjakan tugas, hingga waktu menyelesaikan tugas semuanya tercatat dalam satu aplikasi. Selain pemberian tugas, hubungan komunikasi dan penyebaran informasi juga dilakukan melalui sistem aplikasi tersebut (Ilham, 2018:65).

4.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 178 orang yang merupakan karyawan yang bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Deskripsi Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, Masa Kerja dan Pendidikan yang diakui dalam perusahaan, antara lain:

1. Karakteristik responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2**Karakteristik reponden berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Presentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki-Laki | 123 | 69.10% |
| Perempuan | 55 | 30.90% |
| Total | 178 | 100% |

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa jenis kelamin responden dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang sedikit didominasi responden laki-laki . Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.2 responden laki- laki berjumlah 123 responden dengan presentase 69.10% sedangkan responden perempuan dengan jumlah 55 responden dengan presentase 30.90%.

2. Karakteristik Responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.3**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Masa Kerja | Frekuensi | Presentase (%) |
|-------------|-----------|----------------|
| 1 – 2Tahun | 7 | 3.93% |
| 2 – 3 Tahun | 94 | 52.80% |
| >3 Tahun | 77 | 43.25% |
| Total | 178 | 100% |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel tersebut responden mayoritas memiliki masa kerja 1-2 tahun sebanyak 7 orang atau sebesar 3.93 persen, masa kerja diatas 2-3 tahun sebanyak 94 orang atau 52.80 persen, masa kerja diatas 3 tahun sebanyak 77 orang atau 43.25%. dan dari data tersebut dapat disimpulkan paling banyak responden masa kerjanya sekitar 2-3 tahun dengan persentase 52.80 persen.

3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Tabel 4.4

Karakteristik reponden berdasarkan Pendidikan

| Usia | Frekuensi | Presentase |
|-------|-----------|------------|
| SMP | 11 | 6.17% |
| SMA | 87 | 47.87% |
| D3 | 3 | 1.68% |
| S1 | 77 | 43.25% |
| Total | 178 | 100% |

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan, Menunjukkan bahwa pendidikan responden pada penelitian ini didominasi SMA dengan jumlah 87 responden dengan presentase 47.87%, sedangkan karakteristik responden SMP berjumlah 11 orang dengan presentase 6.17% dan D3 atau lulusan muda sekitar 3 orang dengan presentase 1.68% dan lulusan S1 berjumlah 77 orang dengan presentase 43.25%.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam deskripsi variabel penelitian ini merupakan bagian dari analisis statistika deskripsi yaitu untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang telah dibagikan serta menggambarkan secara dalam variabel motivasi (X), kinerja karyawan (Y1), budaya organisasi (Y2), dan kepuasan kerja (Y3). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh melalui hasil tabulasi skor jawaban responden. Dasar interpretasi skor ditunjukkan sebagai berikut pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Kriteria Interpretasi Skor

| No | Nilai Rata-Rata | Kriteria |
|----|-----------------|-------------------------------------|
| 1 | 1.00 – 1.80 | Sangat tidak setuju / Sangat rendah |
| 2 | 1.81 - 2.60 | Tidak setuju / Rendah |
| 3 | 2.61 – 3.40 | Ragu-ragu / Cukup tinggi |
| 4 | 3.41 – 4.20 | Setuju / Tinggi |
| 5 | 4.21 – 5.00 | Sangat setuju / Sangat tinggi |

Sumber: Ridwan dan Kuncoro (2017)

4.3.1 Motivasi (X)

Motivasi dibentuk melalui 7 indikator antara lain: Kebutuhan fisiologis (X1), Kebutuhan keselamatan dan keamanan (X2), Kebutuhan social rasa kekeluargaan dengan semua karyawan (X3), Kebutuhan social hubungan yang baik dengan karyawan lain (X4), Kebutuhan penghargaan mendapat bonus dari prestasi kerja (X5), Kebutuhan penghargaan menaikkan pangkat (X6) dan

Kebutuhan aktualisasi diri (X7). Secara keseluruhan jawaban responden terkait motivasi adalah berikut:

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Motivasi

| Indikator | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Mean |
|-----------------------------------|---|---|---|-------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| X1 | 0 | 0 | 1 | 0.56% | 27 | 15.16% | 82 | 46.06% | 68 | 38.20% | 4.219 |
| X2 | 0 | 0 | 3 | 1.68% | 30 | 16.85% | 79 | 44.38% | 66 | 37.07% | 4.168 |
| X3 | 0 | 0 | 2 | 1.12% | 29 | 16.29% | 69 | 38.76% | 78 | 43.82% | 4.252 |
| X4 | 0 | 0 | 2 | 1.12% | 35 | 19.67% | 80 | 44.94% | 61 | 34.26% | 4.123 |
| X5 | 0 | 0 | 4 | 2.24% | 43 | 24.15% | 76 | 42.69% | 55 | 30.89% | 4.022 |
| X6 | 0 | 0 | 2 | 1.12% | 28 | 15.73% | 74 | 41.57% | 74 | 41.57% | 4.236 |
| X7 | 0 | 0 | 4 | 2.24% | 36 | 20.22% | 85 | 47.7% | 53 | 29.77% | 4.050 |
| Rata-rata Nilai Variabel Motivasi | | | | | | | | | | | 4.153 |

Sumber: Data diolah Peneliti, 2020

Dari variabel motivasi dari total 178 responden terlihat pada tabel 4.5 bahwasanya variabel dipresepsikan motivasi dengan baik oleh responden. Dapat diketahui pada item Kebutuhan fisiologis (X1) rata-rata sekitar 4.219 dari total 178 responden yang diteliti dapat diketahui sebanyak 68 orang (38.20%) sangat setuju, 82 orang (46.06%) setuju, 27 orang (15.16%) netral dan 1 orang (0.56%) tidak setuju. Pada item Kebutuhan keselamatan dan keamanan (X2) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 66 orang (37.07%) sangat setuju, 79 orang (44.38%) setuju, 30 orang (16.85%) dan 3 orang (1.68%) tidak setuju dengan rata-rata 4.168. Pada item kebutuhan social rasa kekeluargaan dengan

semua karyawan(X3) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 78 orang (43.82%) sangat setuju, 69 orang (36.76%) setuju, 29 orang (16.29%) netral dan 2 orang (1.12%) tidak setuju dengan rata-rata 4.252.

Pada item kebutuhan social hubungan yang baik dengan karyawan lain(X4) dari total 178responden dapat diketahui sebanyak 61 orang (34.26%) sangat setuju, 80 orang (44.94%) setuju, 35 orang (19.67%) netral dan 2 orang(1.12%) tidak setuju dengan rata-rata 4.123. Pada item kebutuhan penghargaan mendapat bonus dari prestasi kerja(X5) dari total 178responden dapat diketahui sebanyak 55 orang (30.89%) sangat setuju,76 orang (42.69%) setuju,43 orang (24.15%) netral dan 4 orang (2.24%) tidak setuju dengan rata-rata 4.022.Pada item kebutuhan penghargaan menaikkan pangkat (X6) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 74 orang (41.57%) sangat setuju,74 orang (41.75%) setuju, 28 orang (15.73%) netral dan 2 orang (1.12%) tidak setuju dengan rata-rata 4.236.Pada item kebutuhan aktualisasi diri (X7) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 53 orang (29.77%) sangat setuju, 85 orang (47.7%) setuju, 36 orang (20.22%) netral dan 4 orang (2.24%) tidak setuju dengan rata-rata 4.050.Artinya dari keseluruhan item menunjukkan bahwasanya responden merespon baik hal yang terjadi terkait motivasi pada PDAM Kota Malang. Hal ini mengindikasikan bahwa indicator yang berada pada variabel motivasi mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

4.3.2 Kinerja Karyawan (Y1)

Kinerja karyawan terdiri dari beberapa indikator antara lain: Inisiatif individual meninggalkan pekerjaan sebelum selesai (Y1.1), Inisiatif individual membantu pekerjaan karyawan lain (Y1.2), Risk tolerance (toleransi terhadap resiko) dalam menyelesaikan tugas (Y1.3), Control perusahaan memiliki SOP yang jelas (Y1.4), Control perusahaan mengawasi karyawan (Y1.5), Management support berupa komunikasi terhadap karyawan (Y1.6), Pola komunikasi yang terstruktur (Y1.7). Secara keseluruhan jawaban responden terkait kinerja karyawan adalah berikut:

Tabel 4.7

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

| Indikator | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Mean |
|---|---|-------|----|-------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| Y1.1 | 0 | 0 | 3 | 1.68% | 30 | 16.85% | 69 | 38.76% | 76 | 42.69% | 4.224 |
| Y1.2 | 0 | 0 | 2 | 1.12% | 35 | 19.67% | 55 | 30.89% | 86 | 48.31% | 4.264 |
| Y1.3 | 0 | 0 | 4 | 2.24% | 26 | 14.60% | 75 | 42.13% | 73 | 41.01% | 4.219 |
| Y1.4 | 0 | 0 | 2 | 1.12% | 33 | 18.53% | 73 | 41.01% | 70 | 39.32% | 4.185 |
| Y1.5 | 1 | 0.56% | 9 | 5.05% | 20 | 11.23% | 77 | 43.25% | 71 | 39.87% | 4.168 |
| Y1.6 | 1 | 0.56% | 4 | 2.24% | 26 | 14.60% | 56 | 31.47% | 91 | 51.12% | 4.303 |
| Y1.7 | 1 | 0.56% | 10 | 5.61% | 25 | 14.04% | 83 | 46.62% | 59 | 33.14% | 4.061 |
| Rata-rata Nilai Variabel Kinerja Karyawan | | | | | | | | | | | 4.203 |

Sumber: Data diolah Peneliti, 2020

Dari variabel kinerja karyawan dari total 178 responden terlihat pada tabel 4.6 bahwasanya variabel dipresepsikan kinerja karyawan dengan baik oleh responden. Dapat diketahui pada item inisiatif individual meninggalkan pekerjaan sebelum selesai (Y1.1) rata-rata sekitar 4.422 dari total 178 responden yang diteliti dapat diketahui sebanyak 76 orang (42.69%) sangat setuju, 69 orang (38.76%) setuju, 30 orang (16.85%) netral dan 3 orang (1.68%) tidak setuju. Pada item Inisiatif individual membantu pekerjaan karyawan lain (Y1.2) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 86 orang (48.31%) sangat setuju, 55 orang (30.89%) setuju, 35 orang (19.67%) dan 2 orang (1.12%) tidak setuju dengan rata-rata 4.264. Pada item *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko) dalam menyelesaikan tugas (Y1.3) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 73 orang (41.10%) sangat setuju, 75 orang (42.13%) setuju, 26 orang (14.06%) netral dan 4 orang (2.24%) tidak setuju dengan rata-rata 4.219.

Pada item control perusahaan memiliki SOP yang jelas (Y1.4), dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 70 orang (39.32%) sangat setuju, 73 orang (41.01%) setuju, 33 orang (18.53%) netral dan 2 orang (1.12%) tidak setuju dengan rata-rata 4.185. Pada item control perusahaan mengawasi karyawan (Y1.5) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 71 orang (39.87%) sangat setuju, 77 orang (43.25%) setuju, 20 orang (11.23%) netral, 9 orang (5.05%) tidak setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setuju dengan rata-rata 4.168. Pada item Management support berupa komunikasi terhadap karyawan (Y1.6) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 91 orang (51.12%) sangat setuju, 56 orang (31.47%) setuju, 26 orang (14.06%) netral, 4 orang (2.24%) tidak

setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setujudengan rata-rata 4.3303. Pada item Pola komunikasi yang terstruktur (Y1.7) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 59 orang (33.14%) sangat setuju, 83 orang (46.62%) setuju, 25 orang (14.04%) netral, 10 orang (5.61%) tidak setujudan 1 orang (0.56%) sangat tidak setujudengan rata-rata 4.061. Artinya dari keseluruhan item menunjukkan bahwasanya responden merespon baik hal yang terjadi terkait kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator yang berada pada variabel kinerja karyawan mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

4.3.3 Budaya Organisasi (Y2)

Budaya organisasi terdiri dari beberapa indikator antara lain: gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku (Y2.1), tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan (Y2.2), pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan (Y2.3), rekan kerja yang dapat memberikan solusi (Y2.4), atasan yang dapat memberikan arahan dan hadiah (Y2.5), tingkat kemajuan karir karyawan (Y2.6), adanya kelengkapan peralatan kerja (Y2.7). Secara keseluruhan jawaban responden terkait budaya organisasi adalah berikut:

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

| Indikator | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Mean |
|--|---|-------|---|-------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| Y2.1 | 1 | 0.56% | 7 | 3.93% | 29 | 16.26% | 67 | 37.64% | 74 | 41.57% | 4.157 |
| Y2.2 | 1 | 0.56% | 4 | 2.24% | 22 | 12.35% | 84 | 47.19% | 67 | 37.64% | 4.191 |
| Y2.3 | 1 | 0.56% | 4 | 2.24% | 22 | 12.35% | 60 | 33.70% | 91 | 51.12% | 4.325 |
| Y2.4 | 1 | 0.56% | 4 | 2.24% | 21 | 11.79% | 61 | 34.26% | 91 | 51.12% | 4.331 |
| Y2.5 | 1 | 0.56% | 2 | 1.12% | 20 | 11.23% | 66 | 37.07% | 89 | 50% | 4.348 |
| Y2.6 | 1 | 0.56% | 2 | 1.12% | 20 | 11.23% | 78 | 43.82% | 77 | 43.25% | 4.280 |
| Y2.7 | 1 | 0.56% | 2 | 1.12% | 18 | 10.11% | 66 | 37.07% | 91 | 51.12% | 4.370 |
| Rata-rata Nilai Variabel Budaya Organisasi | | | | | | | | | | | 4.286 |

Sumber: Data diolah Peneliti, 2020

Dari variabel budaya organisasi dari total 178 responden terlihat pada tabel 4.7 bahwa variabel dipresepsikan budaya organisasi dengan baik oleh responden. Dapat diketahui pada item gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku (Y2.1) rata-rata sekitar 4.157 dari total 178 responden yang diteliti dapat diketahui sebanyak 74 orang (41.57%) sangat setuju, 67 orang (37.57%) setuju, 29 orang (16.26%) netral dan 7 orang (3.93%) tidak setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setuju. Pada item tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan (Y2.2) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 67 orang (37.64%) sangat setuju, 84 orang (47.19%) setuju, 22 orang (12.35%), 4 orang (2.24%) tidak setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setuju dengan rata-rata 4.191. Pada item pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan (Y2.3) dari total

178 responden dapat diketahui sebanyak 91 orang (51.12%) sangat setuju, 60 orang (33.70%) setuju, 22 orang (12.35%) netral, 4 orang (2.24%) tidak setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setuju dengan rata-rata 4.325.

Pada item rekan kerja yang dapat memberikan solusi (Y2.4) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 91 orang (51.12%) sangat setuju, 61 orang (34.26%) setuju, 21 orang (11.79%) netral, 2 orang (1.12%) tidak setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setuju dengan rata-rata 4.331. Pada item atasan yang dapat memberikan arahan dan hadiah (Y2.5) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 89 orang (50%) sangat setuju, 66 orang (37.07%) setuju, 20 orang (11.23%) netral, 2 orang (1.12%) tidak setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setuju dengan rata-rata 4.348. Pada item tingkat kemajuan karir karyawan (Y2.6) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 77 orang (43.25%) sangat setuju, 78 orang (43.82%) setuju, 20 orang (11.23%) netral, 2 orang (1.12%) tidak setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setuju dengan rata-rata 4.280. Pada item adanya kelengkapan peralatan kerja (Y2.7) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 51.12 orang (51.12%) sangat setuju, 66 orang (37.07%) setuju, 18 orang (10.11%) netral, 2 orang (1.12%) tidak setuju dan 1 orang (0.56%) sangat tidak setuju dengan rata-rata 4.370. Artinya dari keseluruhan item menunjukkan bahwasanya responden merespon baik hal yang terjadi terkait budaya organisasi pada PDAM Kota Malang. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator yang berada pada variabel budaya organisasi mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

3.3.4 Kepuasan Kerja (Y3)

Kepuasan kerja terdiri dari beberapa indikator antara lain: Kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang ditentukan (Y3.1), membuat target untuk penyelesaian pekerjaan dan kegiatan (Y3.2), Perusahaan selalu menggunakan sumber daya yang dimiliki Secara efektif (Y3.3), pengawasan saat tidak mengerti pekerjaan (Y3.4), mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal (Y3.5). Secara keseluruhan jawaban responden terkait kepuasan kerja adalah berikut:

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Kepuasan Kinerja

| Indikator | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Mean |
|---|---|-------|----|-------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| Y3.1 | 0 | 0 | 7 | 3.93% | 40 | 22.47% | 84 | 47.19% | 47 | 26.40% | 3.960 |
| Y3.2 | 2 | 1.12% | 12 | 6.74% | 40 | 22.47% | 71 | 39.87% | 53 | 29.77% | 3.904 |
| Y3.3 | 0 | 0 | 9 | 5.05% | 57 | 32.02% | 67 | 37.64% | 45 | 25.28% | 3.831 |
| Y3.4 | 0 | 0 | 7 | 3.93% | 32 | 17.97% | 81 | 45.50% | 58 | 35.58% | 4.067 |
| Y3.5 | 0 | 0 | 4 | 2.24% | 36 | 20.22% | 87 | 48.87% | 51 | 65.38% | 4.039 |
| Rata-rata Nilai Variabel Kepuasan Kinerja | | | | | | | | | | | 3.960 |

Sumber: Data diolah Peneliti, 2020

Dari variabel kepuasan kerjadari total 178 responden terlihat pada tabel 4.8bahwasanya variabel dipresepsikan kepuasan kerjadengan baik oleh responden. Dapat diketahui pada item Kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang ditentukan (Y3.1)rata-rata sekitar 3.960dari total178 responden yang diteliti dapat

diketahui sebanyak 47 orang (26.40%) sangat setuju, 84 orang (47.19%) setuju, 40 orang (22.47%) netral dan 7 orang (3.39%) tidak setuju. Pada item membuat target untuk penyelesaian pekerjaan dan kegiatan (Y3.2) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 53 orang (29.77%) sangat setuju, 71 orang (39.87%) setuju, 40 orang (22.47%), 12 orang (6.74%) tidak setuju, dan 2 orang (1.12%) sangat tidak setuju dengan rata-rata 3.904. Pada item perusahaan selalu menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif (Y3.3) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 45 orang (25.28%) sangat setuju, 67 orang (37.364%) setuju, 57 orang (32.02%) netral dan 9 orang (5.05%) tidak setuju dengan rata-rata 3.931.

Pada item pengawasan saat tidak mengerti pekerjaan (Y3.4) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 58 orang (35.58%) sangat setuju, 81 orang (45.50%) setuju, 32 orang (17.97%) netral dan 3 orang (3.93%) tidak setuju dengan rata-rata 4.067. Pada item mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal (Y3.5) dari total 178 responden dapat diketahui sebanyak 51 orang (65.38%) sangat setuju, 87 orang (48.87%) setuju, 36 orang (20.22%) netral, 4 orang (2.24%) tidak setuju dengan rata-rata 4.039. Artinya dari keseluruhan item menunjukkan bahwasanya responden merespon baik hal yang terjadi terkait kepuasan kerja pada PDAM Kota Malang. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator yang berada pada variabel kepuasan kerja mayoritas memiliki nilai yang tinggi.

4.4 Evaluasi Model

4.4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukurannya diuji dengan beberapa indikator antara lain: Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Adapun model pengukuran dihitung dengan menggunakan *PLS Algorithm*.

1. Validitas Konvergen

Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* suatu indikator bernilai positif dan lebih besar dari $> 0,5$. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Berikut dapat dilihat nilai *loading factor* pada Tabel 4. dibawah ini:

Tabel 4.10
Uji Validitas Konvergen

| Variabel | Indikator | <i>Loading Factor</i> | Keterangan |
|------------------|-----------|-----------------------|------------|
| Motivasi | X1 | 0,762 | Valid |
| | X2 | 0,790 | Valid |
| | X3 | 0,808 | Valid |
| | X4 | 0,755 | Valid |
| | X5 | 0,680 | Valid |
| | X6 | 0,659 | Valid |
| | X7 | 0,723 | Valid |
| Kinerja Karyawan | Y1 | 0,673 | Valid |
| | Y2 | 0,707 | Valid |
| | Y3 | 0,678 | Valid |
| | Y4 | 0,745 | Valid |
| | Y5 | 0,780 | Valid |
| | Y6 | 0,691 | Valid |

| | | | |
|-------------------|------|-------|-------|
| | Y7 | 0,714 | Valid |
| Budaya Organisasi | Z1.1 | 0,755 | Valid |
| | Z1.2 | 0,738 | Valid |
| | Z1.3 | 0,771 | Valid |
| | Z1.4 | 0,673 | Valid |
| | Z1.5 | 0,761 | Valid |
| | Z1.6 | 0,704 | Valid |
| | Z1.7 | 0,760 | Valid |
| Kepuasan Kerja | Z2.1 | 0,806 | Valid |
| | Z2.2 | 0,746 | Valid |
| | Z2.3 | 0,786 | Valid |
| | Z2.4 | 0,613 | Valid |
| | Z2.5 | 0,582 | Valid |

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan tabel 4. Di atas diketahui bahwa nilai *loading factor* yang dihasilkan masing-masing indikator variabel Motivasi (X), Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi (Z1), dan Kepuasan Kerja (Z2) lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

2. Validitas Diskriminan

Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian menggunakan nilai *crossloading* dan *square root of average (AVE)* dengan tujuan memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Lebih jelasnya pengujian *discriminant validity* dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pengujian *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* dengan tujuan untuk memeriksa kevalidan instrumen penelitian dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Suatu model mempunyai *diskriminan*

validity yang baik jika setiap nilai *loading* dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dibanding dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh pada tabel 4. di bawah ini.

Tabel 4.11
Nilai Diskriminan Validity

| Variabel | Motivasi | Kinerja Karyawan | Budaya Organisasi | Kepuasan Kerja | Keterangan |
|----------|----------|------------------|-------------------|----------------|------------|
| X1 | 0,762 | 0,372 | 0,347 | 0,293 | Valid |
| X2 | 0,790 | 0,415 | 0,316 | 0,250 | Valid |
| X3 | 0,808 | 0,405 | 0,328 | 0,300 | Valid |
| X4 | 0,755 | 0,365 | 0,262 | 0,194 | Valid |
| X5 | 0,680 | 0,344 | 0,256 | 0,240 | Valid |
| X6 | 0,659 | 0,555 | 0,306 | 0,188 | Valid |
| X7 | 0,723 | 0,443 | 0,272 | 0,214 | Valid |
| Y1 | 0,630 | 0,637 | 0,352 | 0,290 | Valid |
| Y2 | 0,494 | 0,707 | 0,300 | 0,192 | Valid |
| Y3 | 0,462 | 0,678 | 0,279 | 0,288 | Valid |
| Y4 | 0,444 | 0,745 | 0,384 | 0,106 | Valid |
| Y5 | 0,268 | 0,780 | 0,628 | 0,069 | Valid |
| Y6 | 0,214 | 0,691 | 0,568 | 0,040 | Valid |
| Y7 | 0,318 | 0,714 | 0,621 | 0,107 | Valid |
| Z1.1 | 0,288 | 0,639 | 0,755 | 0,101 | Valid |
| Z1.2 | 0,236 | 0,553 | 0,738 | 0,066 | Valid |
| Z1.3 | 0,301 | 0,535 | 0,771 | 0,078 | Valid |
| Z1.4 | 0,202 | 0,353 | 0,673 | 0,080 | Valid |
| Z1.5 | 0,377 | 0,399 | 0,761 | 0,189 | Valid |
| Z1.6 | 0,301 | 0,347 | 0,704 | 0,192 | Valid |
| Z1.7 | 0,384 | 0,428 | 0,760 | 0,121 | Valid |
| Z2.1 | 0,290 | 0,202 | 0,130 | 0,806 | Valid |
| Z2.2 | 0,273 | 0,133 | 0,071 | 0,746 | Valid |
| Z2.3 | 0,234 | 0,196 | 0,172 | 0,786 | Valid |
| Z2.4 | 0,191 | 0,121 | 0,091 | 0,613 | Valid |
| Z2.5 | 0,096 | 0,062 | 0,081 | 0,582 | Valid |

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Hasil pengujian *discriminant validity* pada Tabel 4.9 menyajikan hasil perhitungancrossloading,yangmenunjukkanbahwanilaicrossloadingdarisetiap indikator dari variabel Motivasi (X), Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi (Z1), dan Kepuasan Kerja (Z2) beradadiatasnilaicrossloadingdarivariabellatenlainnya.Semuaniilai diatasambangbatasyaitu0.5,sehinggainstrumenpenelitiandikatakanvalidsecara diskriminan.

- b. Selain caratersebut, untuk menguji *discriminant validity* suatu variabel juga dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai \sqrt{AVE} . Jika nilai \sqrt{AVE} lebih besar dari 0,5, maka dapat disimpulkan variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Berikut hasil perhitungan \sqrt{AVE} masing-masing variabel.

Tabel 4.12
Uji Validitas Diskriminan (\sqrt{AVE})

| Variabel | \sqrt{AVE} | Keterangan |
|-------------------|--------------|------------|
| Motivasi | 0,549 | Valid |
| Kinerja Karyawan | 0,502 | Valid |
| Budaya Organisasi | 0,545 | Valid |
| Kepuasan Kerja | 0,508 | Valid |

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan tabel 4. menunjukkan bahwa nilai \sqrt{AVE} yang dihasilkan dapat diketahui bahwa variabel Motivasi (X), Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi (Z1), dan Kepuasan Kerja (Z2) memiliki nilai \sqrt{AVE} lebih besar 0,5. Maka variabel diatas dinyatakan valid.

3. Reliabilitas

Reliabilitas pada PLS menggunakan nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability*. Dinyatakan reliabel jika nilai *Composite reliability* diatas 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* disarankan diatas 0,6. Berikut nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability* pada tabel 4.dibawah ini

Tabel 4.13
Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> | <i>Cronbach alpha</i> | Keterangan |
|-------------------|------------------------------|-----------------------|------------|
| Motivasi | 0,895 | 0,862 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0,876 | 0,834 | Reliabel |
| Budaya Organisasi | 0,893 | 0,862 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,835 | 0,763 | Reliabel |

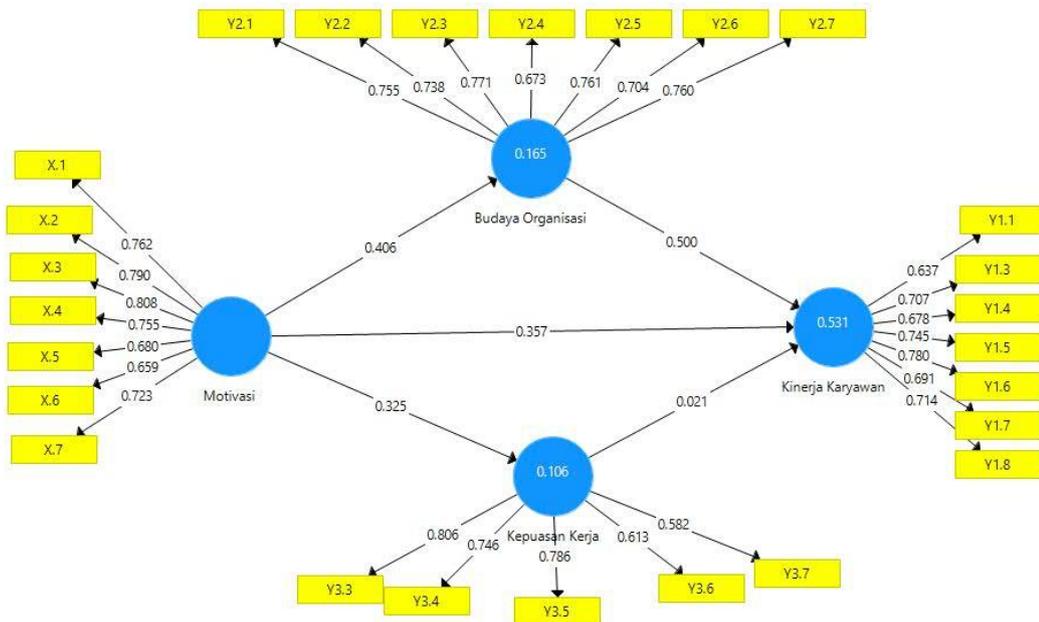
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan hasil pengujian Tabel 4.diperoleh nilai *composite reliability* variabel kepuasan kerja sebesar 0,835; variabel budaya organisasi sebesar 0,893, variabel kinerja karyawan sebesar 0,876 dan variabel motivasi sebesar 0,895. Sedangkan nilai *cronbach's alpha* variabel kepuasan kerja sebesar 0,862; variabel budaya organisasi sebesar 0,862; variabel kinerja karyawan sebesar 0,834 dan variabel motivasi sebesar 0,862. Artinya keempat variabel yang dianalisis mempunyai reliabilitas komposit yang baik, karena nilainya diatas 0,70 untuk *composite reliability* dan diatas 0,6 untuk *cronbach's alpha*. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*.

4.4.2 Model Strukturan (*Inner Model*)

Setelah melakukan uji *outer model* maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.

Gambar 4.3
Model Struktural



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat *R-square* setiap variabel laten dependen. Tabel 4. merupakan hasil perkiraan *R-square* dengan menggunakan PLS.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

| Variabel | <i>R-Square</i> | <i>R-Square Adjusted</i> |
|-------------------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja Karyawan | 0,531 | 0,523 |
| Budaya Organisasi | 0,165 | 0,16 |
| Kepuasan Kerja | 0,106 | 0,101 |

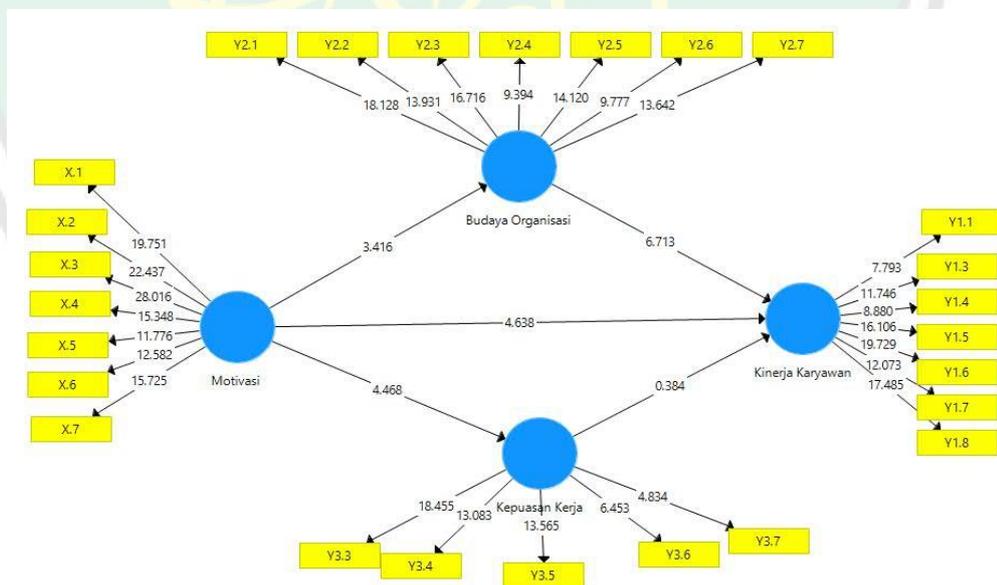
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan tabel 4. diatas menunjukkan nilai *R-Square* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,531%, nilai tersebut artinya bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan variabel motivasi, budaya organisas, dan kepuasan kerja sebesar 53,1% dan sisanya 46,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Sedangkan variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0,165 artinya bahwa variabel Budaya Organisasi dapat dijelaskan dengan motivasi sebesar 16,5% dan sisanya 83,3% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Lalu variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0,106 artinya bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan motivasi sebesar 10,6% dan sisanya 89,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model hubungan struktural adalah untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Pengujian model struktural dilakukan melalui uji menggunakan software PLS dan Uji mediasi menggunakan Sobel Test. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada output *path coefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika $p\text{ value} < 0,05$ (*significance level = 5%*), maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis:

Gambar 4.4
Pengujian Hipotesis



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan gambar pengujian hipotesis diatas, maka dapat dikethui bahwa:

1. Variabel motivasi memiliki pengaruh t-statistic terhadap budaya organisasi sebesar 3.416
2. Variabel Motivasi memiliki pengaruh t-statistic terhadap kepuasan kerja sebesar 4.468
3. Variabel motivasi memiliki pengaruh t-statistic terhadap kinerja karyawan sebesar 4.638
4. Variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh t-statistic terhadap kinerja karyawan sebesar 6.713
5. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh t-statistic terhadap kinerja karyawan sebesar 0.384

Tabel 4.15

Pengujian Langsung dan Tidak Langsung

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

| Variabel | Original Sample (O) | Sampel Mean (M) | Standart Deviation (STDEV) | T-Statistic (O/SDEV) | P-Value |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|---------|
| Motivasi -> Kinerja Karyawan | 0,357 | 0,349 | 0,077 | 4,638 | 0,000 |
| Motivasi -> Budaya Organisasi | 0,406 | 0,423 | 0,119 | 3,416 | 0,001 |
| Motivasi -> Kepuasan Kerja | 0,325 | 0,348 | 0,073 | 4,468 | 0,000 |
| Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan | 0,500 | 0,504 | 0,074 | 6,713 | 0,000 |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,021 | 0,025 | 0,056 | 0,384 | 0,701 |
| Motivasi -> Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan | 0,203 | 0,209 | 0,056 | 3,637 | 0,000 |
| Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,007 | 0,009 | 0,020 | 0,348 | 0,728 |

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *bootsrapping* terhadap sampel. Berikut merupakan hasil analisis PLS *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan secara langsung

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,357 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 4,638. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 4,638 lebih besar dari t-tabel 1,96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung diterima.

2. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi.

Hipotesis Kedua menyatakan adanya Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi. Hasil menunjukkan bahwa motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,203. Nilai T-statistik sebesar 3,637 dengan *p-value* sebesar 0,000. Hasil menunjukkan bahwa kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 3,637 lebih besar dari t-tabel 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung

melalui Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dan hipotesis diterima.

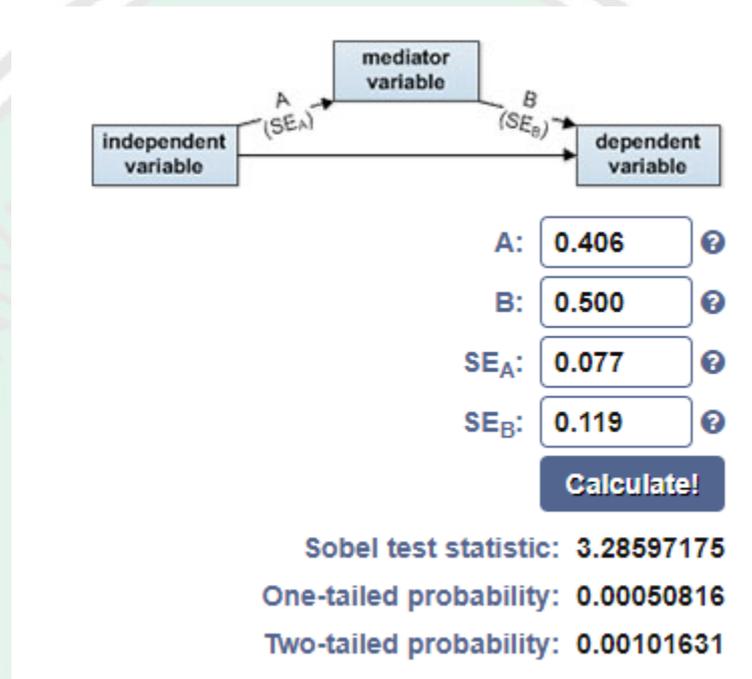
3. Ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.

Hipotesis Ketiga menyatakan adanya Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil menunjukkan bahwa motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,007. Nilai T-statistik sebesar 0,348 dengan *p-value* sebesar 0,728. Hasil menunjukkan bahwa *p-value* lebih dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 0,348 lebih kecil dari t-tabel 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan dan hipotesis ditolak.

4.6 Uji Mediasi

Uji Mediasi dilakukan untuk mendeteksi posisi variabel mediasi dalam model. Pengujian mediasi dilakukan melalui metode yang dikembangkan oleh Sobel yang dikenal sebagai uji Sobel (Sobel test) dengan *Software Free Statistic Calculation for Sobel Test versi 4.0*. Berikut ini adalah hasil perhitungan melalui *Software Free Statistic Calculation for Sobel Test versi 4.0*.

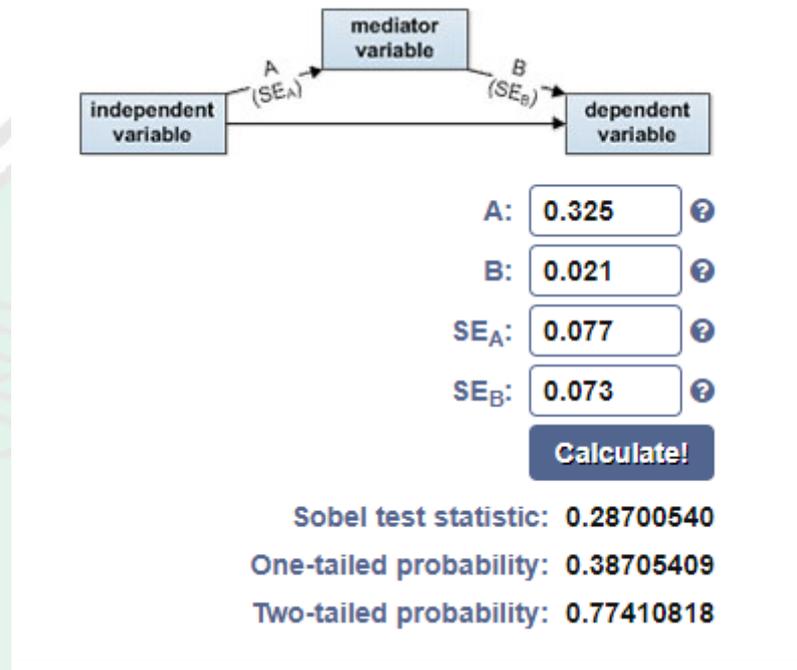
Gambar 4.5
Hasil Uji Mediasi



Sumber: Hasil output Sobel Test versi 4.0, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan uji mediasi di atas, menunjukkan angkaangka sobel test statistic untuk hubungan motivasi dengan kinerja karyawan sebesar 3.28597175. Hasil uji mediasi tersebut lebih besar dari t-tabel yaitu 1,64 dan nilai One-tailed probability $0.00050816 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dapat memediasi pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

Gambar 4.6
Hasil Uji Mediasi



Sumber: Hasil output Sobel Test versi 4.0, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan uji mediasi di atas, menunjukkan angkaangka sobel test statistic untuk hubungan motivasi dengan kineira karyawan sebesar 0.28700540. Hasil uji mediasi tersebut lebih kecil dari t-tabel yaitu 1,64 dan nilai One-tailed probability 0.38705409 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

4.7 Pembahasan

Pada pembahasan ini akan dilakukan pembahasan yang bertujuan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Selanjutnya akan membahas mengenai penerimaan terhadap hipotesis penelitian yang disertai dengan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian yang disertai dengan penjelasan. Dalam perhitungan ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dan perhitungannya menggunakan bantuan program software Smart PLS. Secara keseluruhan pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai berikut:

4.7.1 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara langsung

Berdasarkan model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai perolehan koefisien jalur sebesar $0,357$ $p\text{-value} < 0,000$. Hal ini dikarenakan $p\text{-value}$ sebesar $< 0,000$ berada dibawah Alpha 5%, maka dapat dinyatakan berpengaruh secara signifikan. Karena koefisien jalur bertanda positif yakni sebesar $0,357$ maka mengindikasikan bahwa pengaruh keduanya searah. Artinya, jika semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya jika semakin rendah motivasi maka akan semakin menurun kinerja karyawannya.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa ditemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Mangkunegara (2007) Karyawan sebagai sumber daya manusia memang tidak bisa diperlakukan sebagai komponen produksi semata. Sumber daya manusia

merupakan komponen usaha yang selalu menyita konsentrasi untuk selalu dikelola dengan baik. Motivasi yang dimiliki para SDM organisasi, dalam kenyataannya masih menjadi variabel yang dominan dalam menciptakan kontribusi bagi kinerja organisasi. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dalam penelitian ini variabel motivasi dibentuk melalui 7 indikator antara lain: kebutuhan fisiologis (x1), kebutuhan keselamatan dan keamanan (x2), kebutuhan social rasa kekeluargaan dengan semua karyawan (x3), kebutuhan social hubungan yang baik dengan karyawan lain (x4), kebutuhan penghargaan mendapat bonus dari prestasi kerja (x5), kebutuhan penghargaan menaikkan pangkat (x6) dan kebutuhan aktualisasi diri (x7). Berdasarkan nilai *loading factor* indikator kebutuhan social rasa kekeluargaan dengan semua karyawan adalah tertinggi dengan nilai sebesar 0,808 sehingga indikator kebutuhan social rasa kekeluargaan dengan semua karyawan adalah indikator yang paling berpengaruh untuk membentuk variabel motivasi.

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator antara lain: insiatif individual meninggalkan pekerjaan sebelum selesai (y1.1), insiatif individual membantu pekerjaan karyawan lain (y1.2), risk tolerance (toleransi terhadap resiko) dalam menyelesaikan tugas (y1.3), control perusahaan memiliki sop yang jelas (y1.4), control perusahaan mengawasi karyawan (y1.5),

management support berupa komunikasi terhadap karyawan (y1.6), pola komunikasi yang terstruktur (y1.7). Berdasarkan nilai *loading factor*, indicator control perusahaan mengawasi karyawan mempunyai nilai tertinggi yaitu sebesar 0,780, sehingga indicator control perusahaan mengawasi karyawan yang paling berpengaruh untuk membentuk variabel kinerja karyawan.

Menurut (Omollo, 2015), Motivasi merupakan kunci sukses sebuah organisasi untuk menjaga keberlangsungan kerja secara berdaya guna dan membantu organisasi agar dapat bertahan. Motivasi adalah menemukan kebutuhan di dalam diri karyawan dan membantu mencapainya dalam proses yang lancar. Memotivasi staf mengarah pada perluasan keterampilan mereka untuk memenuhi tuntutan organisasi. Setiap manajer cabang harus memiliki tanggung jawab untuk bekerja dengan staf untuk mengetahui kebutuhan masing-masing dan menempatkannya berdampingan dengan kebutuhan organisasi. Satu-satunya cara untuk membuat orang senang bekerja keras adalah dengan memotivasi mereka.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mohamud et. al (2017) menyebutkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di hormud perusahaan di mogadishu Somalia, fakta ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa karyawan sangat sedikit termotivasi karena tidak ada pengakuan setelah kinerja yang baik dan tidak ada umpan balik setelah pelaksanaan tugas sehingga organisasi harus menghasilkan strategi yang dapat menghasilkan organisasi dapat menggunakan strategi bersaing di pasar dan juga pekerjanya menjadi puas. dan setia maka tujuan studi itu tercapai kinerja

karyawan yang menghasilkan lebih dan itu tidak mungkin benar kecuali kualitas manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh kritis terhadap kinerja perusahaan.

Hasil juga sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Kiruja dan Mukuru (2013) dalam penelitiannya menunjukkan hasil motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, lingkungan bisnis yang kompetitif di mana karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan bekerja lebih baik dan lebih produktif, selain itu juga karena karyawan yang puas akan tetap setia kepada lembaganya dan tidak merasakan tekanan atau perlu pindah ke lembaga lain. Hasil ini menguatkan temuan Dessler dan Harrington bahwa karyawan yang berprestasi dan bertalenta merupakan kekuatan pendorong dari semua institusi sehingga penting bagi institusi untuk berusaha memotivasi dan mempertahankan karyawan terbaik. Kualitas manajemen sumber daya manusia merupakan pengaruh kritis terhadap kinerja lembaga.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kapahang, dkk. (2015) yang menyatakan motivasi berpengaruh dan punya korelasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara. Hasil penelitian terdahulu ini mendukung terhadap pentingnya motivasi yang harus dimiliki karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan PDAM Kota Malang. Ruang lingkup kinerja ini terdiri dari *quality*, *quantitas*, *Cost Effectiveness*, *Need for supervision* dan dampak hubungan individu dalam menjalankan pekerjaan sehari-harinya. Mangkunegara (2009:18) mengatakan bahwa Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang bisa

diukur melalui kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia, dkk (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Begitupun hasil yang disampaikan oleh Rahmayanti, (2014) variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Putra Klatim Samarinda. Selain itu juga mendukung penelitian Ni Kadek Eni Juniari (2015) yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali menyatakan bahwa hasil dari penelitian ini adalah terbukti bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Pada penelitian ini motivasi dilihat dari lima tingkatan kebutuhan yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial, rasa aman, serta kebutuhan fisiologis menjadi pengukur tertinggi motivasi pegawai, terutama suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi ke tempat kerja serta diberikannya uang kehadiran dan tunjangan kinerja berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, dkk (2012) dan Agus (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam ilmu pengetahuan Islam, pakar ilmu jiwa mendefinisikan, bahwa dalam diri manusia terdapat dorongan atau keinginan yang dapat memengaruhi

perilaku seseorang untuk mendapatkan apa yang diinginkan. motivasi kerja bukanlah hanya sekedar untuk hidup mewah, mengejar kekayaan, mendapat kekuasaan. Akan tetapi bekerja dalam islam mempunyai kedudukan yang istimewa. Bekerja merupakan salah satu ibadah setelah ibadah fardhu seperti shalat, puasa, zakat, dll. Allah memerintahkan makhluknya untuk bekerja seperti di dalam surat At-Taubah ayat 105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.(Q.S. At-Taubah:105)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah Swt. memerintahkan kepada kita untuk semangat dalam melakukan amal saleh sebanyak-banyaknya. Allah Swt. akan melihat dan menilai amal-amal tersebut. Pada akhirnya, seluruh manusia akan dikembalikan kepada Allah Swt. dengan membawa amal perbuatannya masing-masing. Mereka yang berbuat baik akan diberi pahala atas perbuatannya itu. Mereka yang berbuat jahat akan diberi siksaan atas perbuatan yang telah mereka lakukan selama hidup di dunia. Sebutan lain dari ganjaran adalah imbalan atau upah atau compensation. Imbalan dalam konsep Islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Namun, penekanan kepada akhirat itu lebih penting daripada penekanan kepada dunia (dalam hal ini materi).

Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan ini memiliki pengaruh besar artinya pemimpin perusahaan harus lebih efektif memberikan pengaruh langsung terhadap karyawannya dengan cara memberikan arahan serta perintah dengan jelas, selain itu harus memberikan perhatian kepada karyawannya agar lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi agar nantinya jika motivasi kerja karyawan tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

4.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi.

Berdasarkan hasil tes mediasi melalui uji sobel dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Jika dilihat dari *Indirect effect* dengan menggunakan *Software smrtPLS* diketahui bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi hal ini dapat dibuktikan dengan koefisien pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebesar 0,203, Nilai T-statistik sebesar 3,637 dengan *p-value* sebesar 0,000. Sehingga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Meskipun memiliki pengaruh positif dan signifikan namun pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi ini tidak sebesar pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini variabel motivasi dibentuk melalui 7 indikator antara

lain: kebutuhan fisiologis (x1), kebutuhan keselamatan dan keamanan (x2), kebutuhan social rasa kekeluargaan dengan semua karyawan (x3), kebutuhan social hubungan yang baik dengan karyawan lain (x4), kebutuhan penghargaan mendapat bonus dari prestasi kerja (x5), kebutuhan penghargaan menaikkan pangkat (x6) dan kebutuhan aktualisasi diri (x7). Berdasarkan nilai *loading factor* indicator kebutuhan social rasa kekeluargaan dengan semua karyawan adalah tertinggi dengan nilai sebesar 0,808 sehingga indicator kebutuhan social rasa kekeluargaan dengan semua karyawan adalah indicator yang paling berpengaruh untuk membentuk variabel motivasi.

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indicator antara lain: insiatif individual meninggalkan pekerjaan sebelum selesai (y1.1), insiatif individual membantu pekerjaan karyawan lain (y1.2), risk tolerance (toleransi terhadap resiko) dalam menyelesaikan tugas (y1.3), control perusahaan memiliki sop yang jelas (y1.4), control perusahaan mengawasi karyawan (y1.5), management support berupa komunikasi terhadap karyawan (y1.6), pola komunikasi yang terstruktur (y1.7). Berdasarkan nilai *loading factor*, indicator control perusahaan mengawasi karyawan mempunyai nilai tertinggi yaitu sebesar 0,780, sehingga indicator control perusahaan mengawasi karyawan yang paling berpengaruh untuk membentuk variabel kinerja karyawan.

Variabel budaya organisasi dalam penelitian terdiri dari beberapa indicator antara lain: gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku (Y2.1), tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan (Y2.2), pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan (Y2.3), rekan kerja yang dapat memberikan solusi (Y2.4),

atasan yang dapat memberikan arahan dan hadiah (Y2.5), tingkat kemajuan karir karyawan (Y2.6), adanya kelengkapan peralatan kerja (Y2.7). Berdasarkan nilai *loading factor*, indikator pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan adalah nilai tertinggi sebesar 0,771, sehingga indikator pekerjaan sesuai dengan harapan karyawan adalah indikator yang paling berpengaruh untuk membentuk variabel budaya organisasi.

Motivasi adalah setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki suatu faktor untuk mendorong aktivitas tersebut, (Gitosudarmo, dalam Sutrisno, 2016:109). Jika seseorang karyawan memiliki motivasi dan disiplin kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja dan pencapaian hasil yang baik bagi perusahaan. Suatu organisasi ini akan berhasil jika didorong dengan motivasi dan disiplin kerja yang tinggi, maka akan berpengaruh pada perusahaan. Hal ini terjadi pula pada PDAM Kota Malang, tempat dimana penelitian ini dilaksanakan. Para karyawan akan meningkatkan kinerja jika ada motivasi dalam bekerja yang mereka miliki. Selain itu, karyawan juga membutuhkan budaya organisasi yang baik agar mereka bisa nyaman untuk melaksanakan tugas mereka. Hal ini disebabkan antara motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki ikatan yang sangat erat satu sama lain terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi

dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Robbins, 2001:59). Dengan didasari budaya organisasi yang baik dan motivasi yang tinggi maka pekerjaan karyawan akan lebih optimal dan hal tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.

Budaya organisasi mempunyai ketekaitannya dengan kinerja karyawan dalam penelitiannya Pawirosumarto Suharno et. al (2016) menyebutkan bahwa semakin tinggi derajat keterlibatan dalam organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai, terutama pada dimensi pemberdayaan yang memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas dibandingkan dengan dimensi lainnya. Kerja tim dan kemampuan untuk berkembang, Namun demikian, masih perlu ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu budaya organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM kota Malang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khoirusmadi (2011) dan Suharno Pawirosumarto(2016) yang menyebutkan bahwa motivasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi.

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengariskan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang

lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al- Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman Allah dalam surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

¹³“*Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal*”.

Dalam ayat di atas dapat di tegaskan kembali “kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antar mereka “, dari kalimat tersebut Allah mengajarkan kepada kita agar tidak memandang siapa, dimana, atau jabatannya apa, ketika berkumpul dengan suatu kelompok atau organisasi hendaknya tetap menjaga stabilitas hubungan antar satu dengan lainnya, oleh karena itu Nabi Muhammad SAW apabila berperang menyusun barisan para sahabatnya sesuai dengan tugas masing- masing sehingga terbentuk barisan yang kokoh (budaya), sehingga dengan cara seperti ini sempurnalah amal dan tercapai kesempurnaan.

4.7.3 Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tes mediasi melalui uji sobel dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Jika dilihat dari *Indirect effect* dengan menggunakan *Software smrtPLS* diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja hal ini dapat dibuktikan dengan koefisien pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,007, Nilai T-statistik sebesar 30,348 dengan *p-value* sebesar 0,728 berada di bawah Alpha 5%, maka dapat dinyatakan berpengaruh secara tidak signifikan. Sehingga menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa yang sebelumnya motivasi secara langsung berpengaruh signifikan tetapi dengan adanya kepuasan kerja membuat motivasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini variabel motivasi dibentuk melalui 7 indikator antara lain: kebutuhan fisiologis (x1), kebutuhan keselamatan dan keamanan (x2), kebutuhan sosial rasa kekeluargaan dengan semua karyawan (x3), kebutuhan sosial hubungan yang baik dengan karyawan lain (x4), kebutuhan penghargaan mendapat bonus dari prestasi kerja (x5), kebutuhan penghargaan menaikkan pangkat (x6) dan kebutuhan aktualisasi diri (x7). Berdasarkan nilai *loading factor* indikator kebutuhan sosial rasa kekeluargaan dengan semua karyawan adalah tertinggi dengan nilai sebesar 0,808 sehingga indikator kebutuhan sosial rasa kekeluargaan dengan semua karyawan adalah indikator yang paling berpengaruh untuk membentuk variabel motivasi.

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator antara lain: insiatif individual meninggalkan pekerjaan sebelum selesai (y1.1), insiatif individual membantu pekerjaan karyawan lain (y1.2), risk tolerance (toleransi terhadap resiko) dalam menyelesaikan tugas (y1.3), control perusahaan memiliki sop yang jelas (y1.4), control perusahaan mengawasi karyawan (y1.5), management support berupa komunikasi terhadap karyawan (y1.6), pola komunikasi yang terstruktur (y1.7). Berdasarkan nilai *loading factor*, indikator control perusahaan mengawasi karyawan mempunyai nilai tertinggi yaitu sebesar 0,780, sehingga indikator control perusahaan mengawasi karyawan yang paling berpengaruh untuk membentuk variabel kinerja karyawan.

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator antara lain: Kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang ditentukan (Y3.1), membuat target untuk penyelesaian pekerjaan dan kegiatan (Y3.2), Perusahaan selalu menggunakan sumber daya yang dimiliki Secara efektif (Y3.3), pengawasan saat tidak mengerti pekerjaan (Y3.4), mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal (Y3.5). Berdasarkan nilai *loading factor*, indikator Kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang ditentukan mempunyai nilai tertinggi yaitu sebesar 0,806 sehingga indikator Kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang ditentukan adalah indikator paling berpengaruh untuk membentuk variabel kepuasan kerja.

Didalam memberikan sebuah keputusan proses keadilan yang dilakukan oleh perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan ditegakkannya keadilan seperti perusahaan selalu memberikan kompensasi jika karyawan

tersebut sesuai dengan tupoksi pekerjaannya, dengan hasil yang telah diketahui menunjukkan kepuasan kerja juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (Handoko, 2000:193). Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hasil jawaban responden mengenai penelitian pada PDAM Kota Malang menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan Maryati, dkk (2015) yang meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja hasil menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak bisa memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM kota madiun. Penelitian ini tidak menolak Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wijaya (2018) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Dan juga menolak penelitian Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan (2018) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Oleh sebab itu, Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang/dholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan). Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Quran. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

105. Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

Sebagaimana surat diatas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata, oleh karenanya segala aktivitas hidup dan kehidupan merupakan amal perbuatan yang diperintahkan dalam islam.

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan dengan bagaimanatan cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap karyawannya. Sebagaimana dijelaskan didalam Al-qur'an Surat Al-Maidah ayat 08 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَانُ قَوْمٍ عَلَى
 أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

8. “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Ayat diatas menjelaskan kaitannya dengan motivasi berproduksi yang mana hasil dari pekerjaan kita akan memberikan keuntungan secara financial, yang membuat kita merasa puas, karena ada timbal balik atau kompensasi dari jerih payah yang telah kita lakukan.

BAB V

PENUTUP

Dalam bab ini menjelaskan kesimpulan atas hasil pengujian berdasarkan pada rumusan masalah dan hipotesis. Dalam bab ini juga memberikan saran atas dasar hasil penelitian. Kesimpulan dan saran dalam penelitian ini sebagai berikut:

5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat.
2. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur dan Sobel test menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan dimediasi oleh variabel budaya organisasi. Para karyawan akan meningkatkan kinerja jika ada motivasi dalam bekerja yang mereka miliki. Selain itu, karyawan juga membutuhkan budaya organisasi yang baik agar mereka bisa nyaman untuk melaksanakan tugas mereka. Hal ini disebabkan antara motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki ikatan yang sangat erat satu sama lain terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur dan Sobel test, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan bahwa

kepuasan kerja bukan menjadi faktor karyawan untuk meningkatkan motivasi mereka agar kinerja mereka juga meningkat

5.2 Saran

1. Bagi perusahaan

Untuk mempertahankan kinerja, manajemen PDAM Kota Malang hendaknya mempertahankan beberapa faktor dalam lingkup motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja seperti prestasi kerja, pengakuan terhadap kinerja karyawan, hubungan yang erat antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan, dan kebijakan yang diterapkan oleh manajemen perusahaan. Dimana manajemen PADM Kota Malang harus memanfaatkan keterampilan karyawan dan kompetensi mereka dan diharapkan dapat meningkatkan kinerjakaryawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mengembangkan serta lebih banyak menggunakan variabel dan melibatkan banyak responden dalam melakukan penelitian sehingga dapat menghasilkan hasil yang lebih baik. Selain itu juga bisa memperluas pembahasan yang ada dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto.2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*.Ed.1. Yogyakarta: Andi
- Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB BumiPutera.*Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 9, Nomor 2, Mei 2018.
- Al-Qur'an dan Terjemahnya.
- Amalia. Syarah, Fakhri. Mahendra,. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro.*Journal Of Management & Bisnis*.Volume 10. No.2 Desember.Hal : 119-127.
- Bramastya soeryo Baskoro, diponegoro journal of social and Politic Tahun 2013, Hal.1-9 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php>
- Cokorda Istri Ari Sintya Dewi ,*E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 12, 2016: 7583-7606 ISSN : 2302-8912
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus. Sudibya, I Gde Adnyana.Utama, I Wayan Mudiarta. 2015. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi,Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerjapegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*.Volume 6. No.2 Agustus.Hal : 173-184.
- Febriyana, Wanda. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kabepe Chakra.*e-Proceeding of Management*.Volume 02. No.03 Desember.Hal: 2954-2961.
- Gardjito, Aldo Herlambang. (2014) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 13 No. 1 Agustus 2014.
- Ghazi Ben Saad , Muzaffar Abbas (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture.
- Handoko, T. Hani. 2000. “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuhan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. EdisiRevisi. Jakarta:Bumi Aksara.

- Herudini Subariyanti, (2017) Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan ,*Jurnal Ecodemica*, Vol. 1 No. 2 September 2017
- Indrawijaya, adam ibrahim, 2010.*Teori, Prilaku, Dan Budaya Organisasi*, bandung : PT. Refika Aditama
- Wijaya Iwan Kurnia (2018).Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas Agora Vol. 6, No. 2
- Juniantara.I Wayan, I Gede. Riana,. 2015. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar .*E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.Volume 04. No.09 Oktober.Hal : 611-628.
- Kapahang. Febriyani Finda, Rorong. Arie, Tampi. Gustaf,. 2016. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara.*Journal Of Management & Bisnis*.Volume 03. No.31 Desember.Hal : 3-12.
- Kiruja EK,& Elegwa Mukuru. 2013. Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.2, Issue 73-82
- Kurniato, Arief. (2016) Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo *Journal Of Management & Bisnis*. Volume 03. No.3 oktober 2016.Hal : 3-12.
- Mahmud, M. T., Hasan, M. T., Asif, A. S. M. 2014. Determinants of Job Satisfaction: A Comparative Study in the Banking Sector of Bangladesh. *International Journal of Economics and Empirical Research*.Vol. 2, No. 1.pp.22-28.
- Malthis. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Maryati,tri& herdianto, ipung indra. (2015). pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.*Research Repository Uiniversitas Muhamadiyah Yogyakarta*.
- Mohamud, Said Abdi., Abdiaziz Ahmed Ibrahim & Jamal Mohamud Hussein. 2017. The Effect Of Motivation On Employee Performance: Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research* Vol. 07, Issue, 11, pp.17009-17016.
- Moorhead, Gregory, dan Griffin. (1995). *Organizational Behavioral : Managing People and Organization*. Fourth Edition.

- Riduwan., Kuncoro, Ahmad Engkos. 2007. *Cara Menggunakan Analisis Jalur (Path Analisis)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ritonga, Eni Erlina. 2018. Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat RSI Aisyiyah Malang. *Iqtishoduna Journal*. Vol 14. No.01 Hal: 71-86
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku organisasi buku 2*, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku organisasi, Edisi 8*. Prentice Hall. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan)*.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju
- Shihab, M. Quraish. 2002. *Tafsir al-Misbah: Pesan Kesandan Keserasian Alquran* Vol. 5 Jakarta: Lentera Hati.
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana and Rachmad Gunawan Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia. *International Journal of Law and Management* Vol. 59 No. 6, 2017
- Suhendi, Hendi & Sahya, Anggara. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Mahfudz. 2010. *Metodologi Riset: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Uin Press. Malang.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Uin Press. Malang.

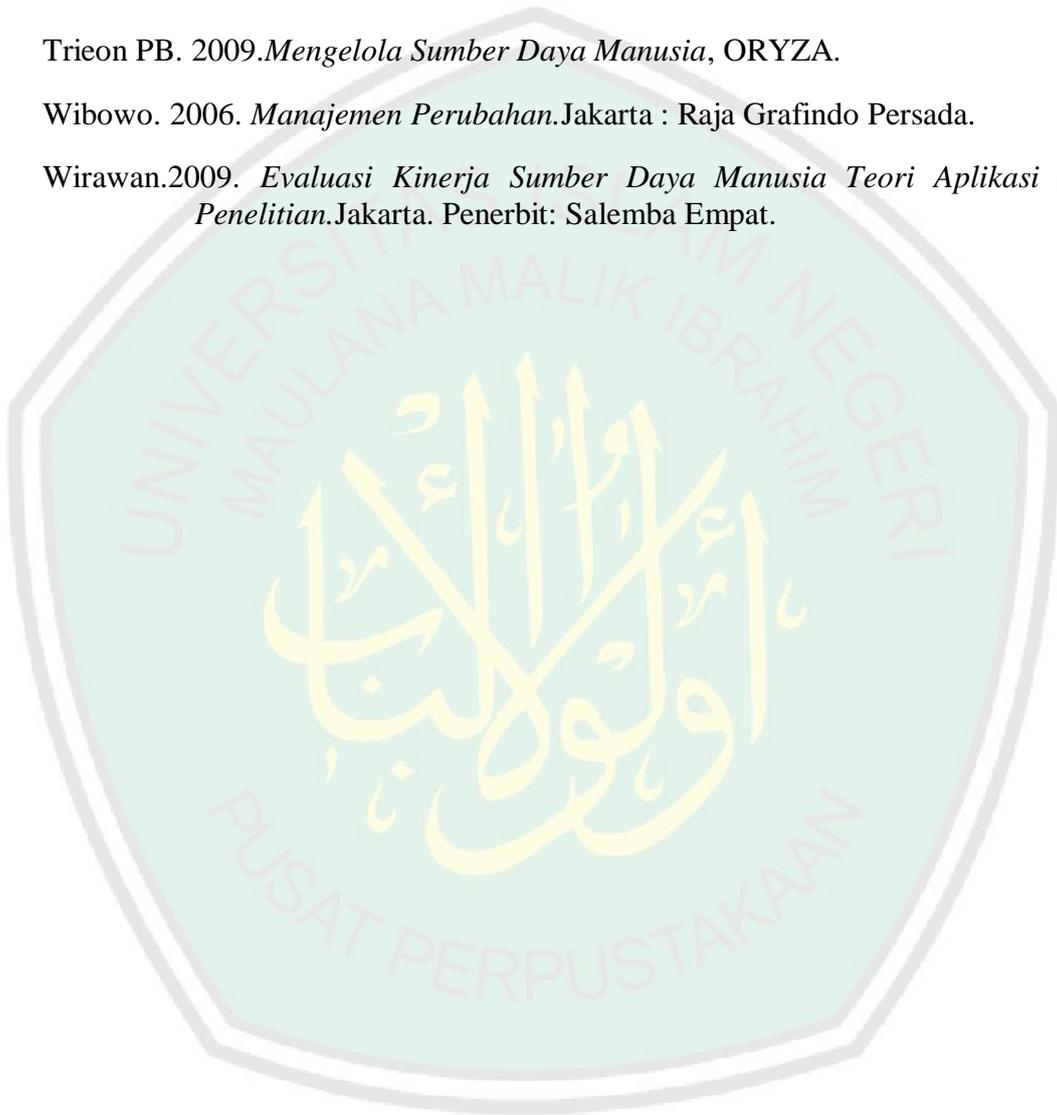
Supriyanto, Budi, 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, edisi kelima*. Jakarta :Indeks.

Tika, MP.2006.*Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.

Tricon PB. 2009.*Mengelola Sumber Daya Manusia*, ORYZA.

Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*.Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Wirawan.2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*.Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitain

Lampiran 2 Tabulasi Data Hasil Kuisisioner

Lampiran 3 Hasil Uji Smartpls

Lampiran 4 Surat Penelitian

Lampiran 5 Bukti Konsultasi

Lampiran 6 Biodata Peneliti

Lampiran 7 Hasil Turnitin



Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA Di
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MALANG**

Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban atau memberikan tanda centang (√) pada kotak yang tersedia di bawah ini!

Identitas Responden

1. Nama : _____
2. Umur : 20-30 30-40 40-50 50 keatas
3. Jenis Kelamin : P L
4. Status Perkawinan : Kawin Belum Kawin
5. Pendidikan terakhir : _____
6. Pekerjaan/Devisi : _____

Mohon untuk memberikan tanda (√) pada setiap pertanyaan yang anda pilih. Keterangan:

| Jawaban | Keterangan | Skor |
|---------|---------------------|------|
| STS | Sangat Tidak Setuju | 1 |
| TS | Tidak Setuju | 2 |
| CS | Cukup Setuju | 3 |
| S | Setuju | 4 |
| SS | Sangat Setuju | 5 |

A. Motivasi (x)

| Pernyataan | STS | TS | CS | S | SS |
|---|-----|----|----|---|----|
| Kebutuhan fisiologis | | | | | |
| 1. Ruang kerja dan fasilitas penunjang yang ada pada perusahaan telah mendukung terhadap proses kerja | | | | | |
| Kebutuhan keselamatan dan keamanan | | | | | |
| 2. Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini | | | | | |
| Kebutuhan social | | | | | |
| 3. Saya merasa memiliki rasa kekeluargaan dengan semua karyawan | | | | | |
| 4. Saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain | | | | | |
| Kebutuhan penghargaan | | | | | |
| 5. Saya merasa senang saat mendapat bonus dari prestasi kerja | | | | | |
| 6. Perusahaan akan menaikkan pangkat kepada karyawan yang berprestasi | | | | | |
| Kebutuhan aktualisasi diri | | | | | |
| 7. Perusahaan memberikan saya kesempatan untuk menunjukkan keterampilan dalam bekerja | | | | | |

B. Budaya Organisasi

| No | Pernyataan | STS | TS | CS | S | SS |
|--|--|-----|----|----|---|----|
| Initiative individual (inisiatif perseorangan) | | | | | | |
| 8. | Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut selesai. | | | | | |

9. Saya akan membantu pekerjaan karyawan lain yang belum selesai
 Risk tolerance (toleransi terhadap resiko)

10. Saya sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas
 Control (pengawasan)

11. Perusahaan memiliki SOP yang jelas

12. Saya mendapatkan pengawasan dari atasan
 Management support

13. Komunikasi yang dibangun oleh pimpinan terhadap karyawan sangat baik
 Pola komunikasi

14. Komunikasi yang dibangun diperusahaan sesuai struktur

C. Kepuasan Kerja

| No | Pernyataan | STS | TS | CS | S | SS |
|----|------------|-----|----|----|---|----|
|----|------------|-----|----|----|---|----|

Gaji

15. Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku.

16. Saya menerima tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan
 Pekerjaan itu sendiri

17. Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan saya sendiri
 Rekan Kerja

18. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat memberikan solusi ketika ada masalah kerja
 Atasan

19. Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada karyawan bawahannya

Promosi

20. Saya senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan

Lingkungan Kerja

21. Saya senang dengan adanya kelengkapan peralatan kerja jadi tenang

D. Kinerja karyawan

| No | Pernyataan | STS | TS | CS | S | SS |
|----|------------|-----|----|----|---|----|
|----|------------|-----|----|----|---|----|

Quality (Kualitas kerja)

22. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan , cermat dan teliti

23. Dengan pengetahuan yang saya miliki saya dapat menguasai bidang tugas lain

Quantity (Kuantitas kerja)

24. Kuantitas kerja saya sesuai dengan standar kerja yang ditentukan

Timeliness (Ketepatan Waktu)

25. Saya membuat target untuk penyelesaian pekerjaan dan kegiatan

Cost Effectiveness

26. Perusahaan selalu menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif

Need for supervision

27. Saya akan membutuhkan pengawasan di saat saya tidak mengerti

Dampak Hubungan Individu

28. Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan

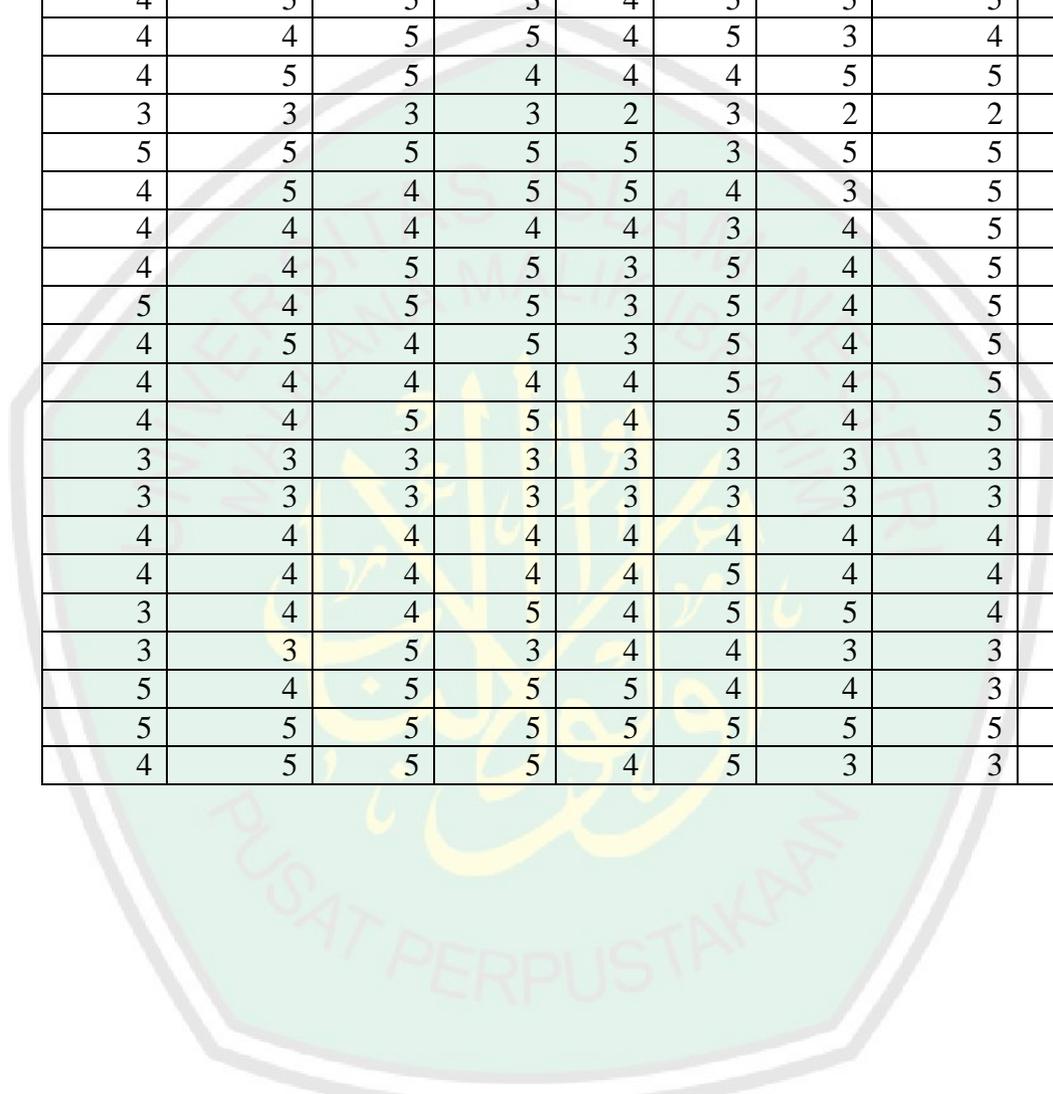


Lampiran 2

Tabulasi Data Kuisisioner

| X.1 | X.2 | X.3 | X.4 | X.5 | X.6 | X.7 | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |

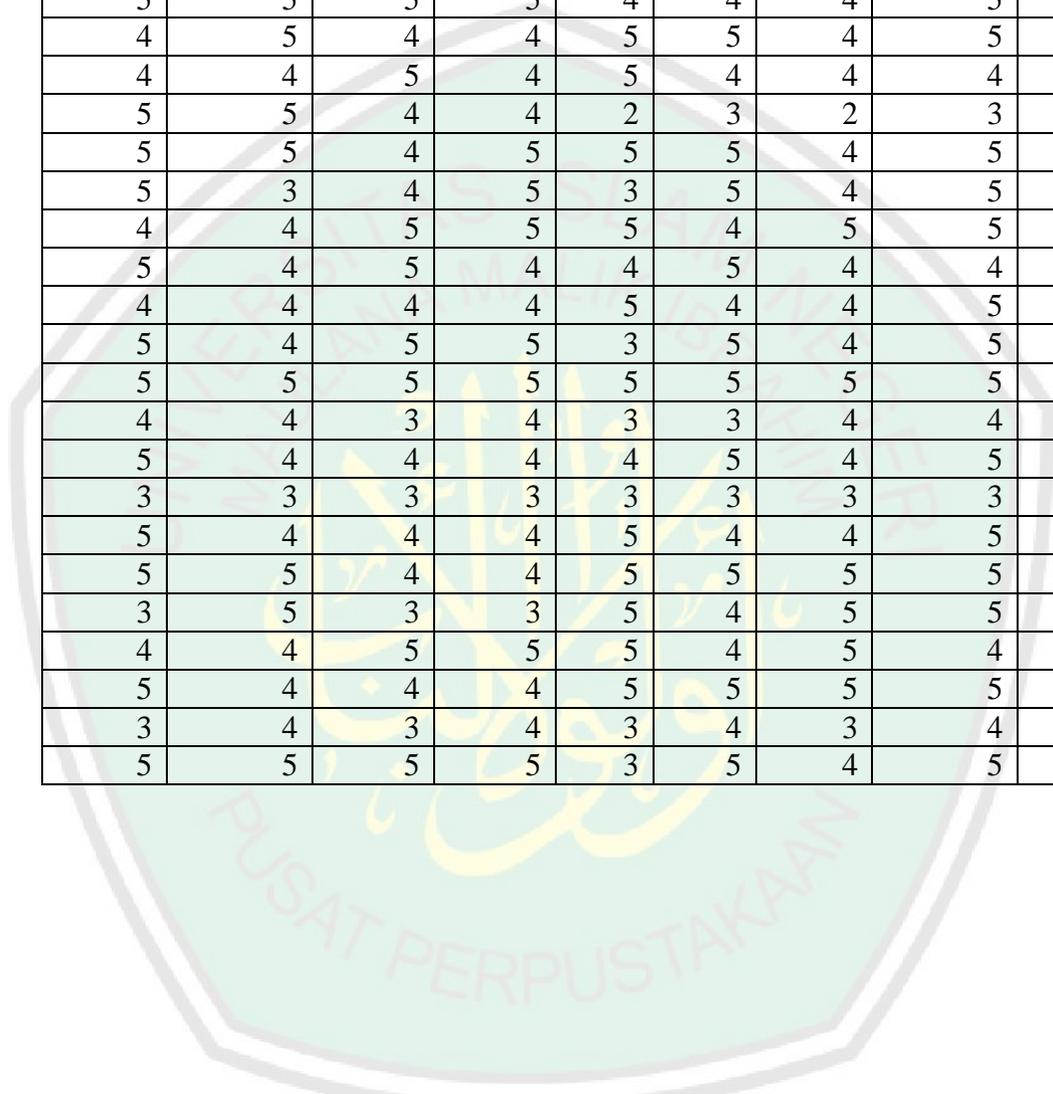
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |



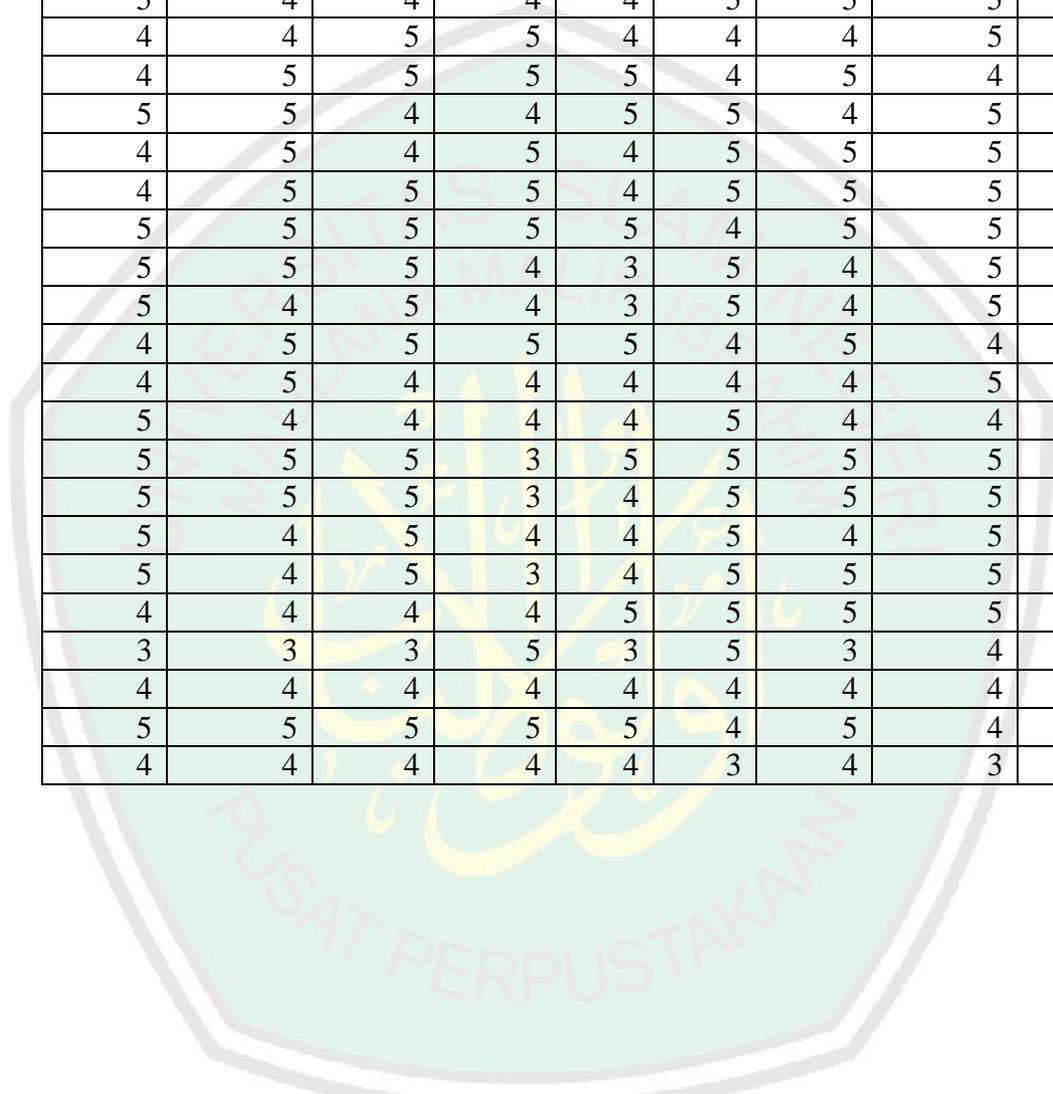
| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |



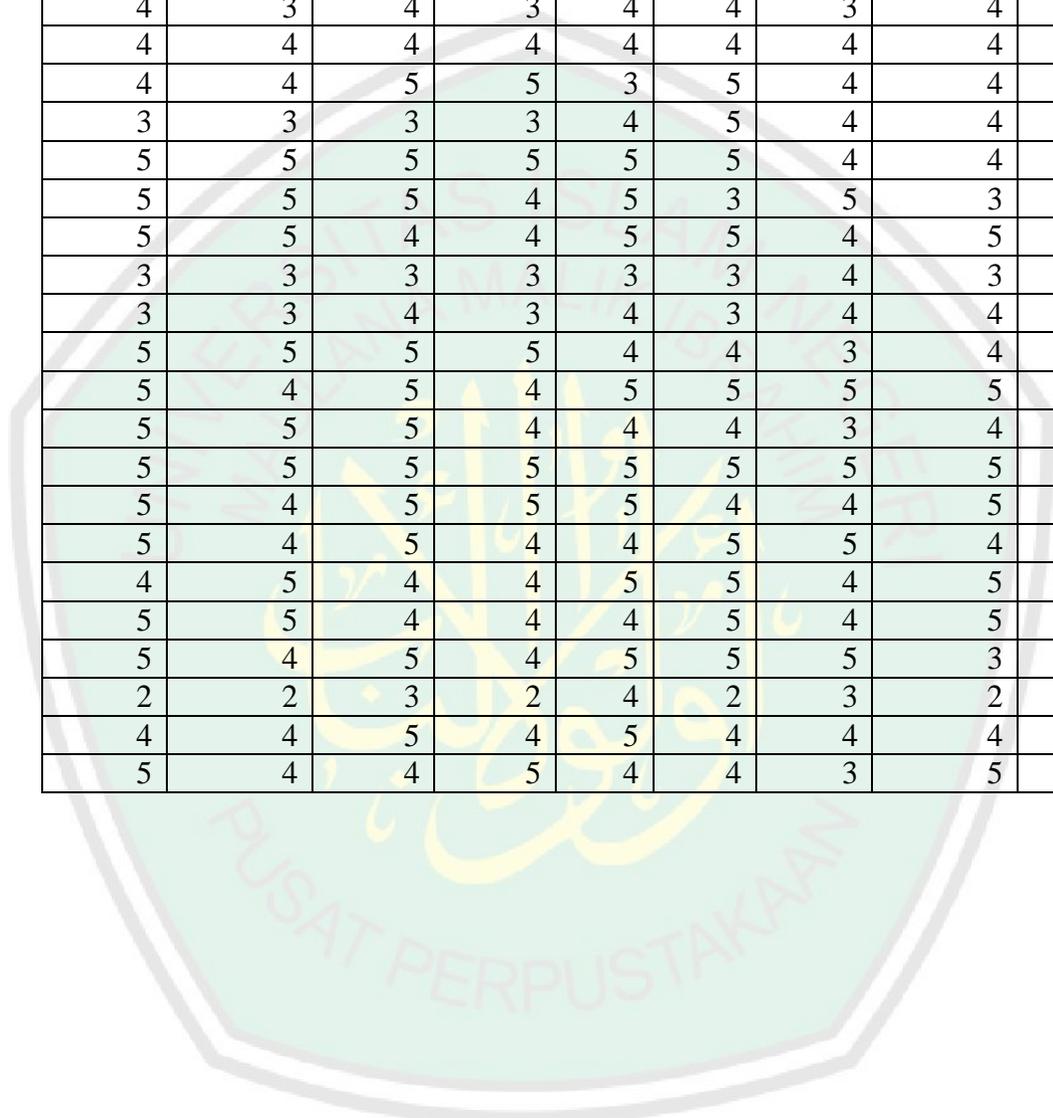
| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |



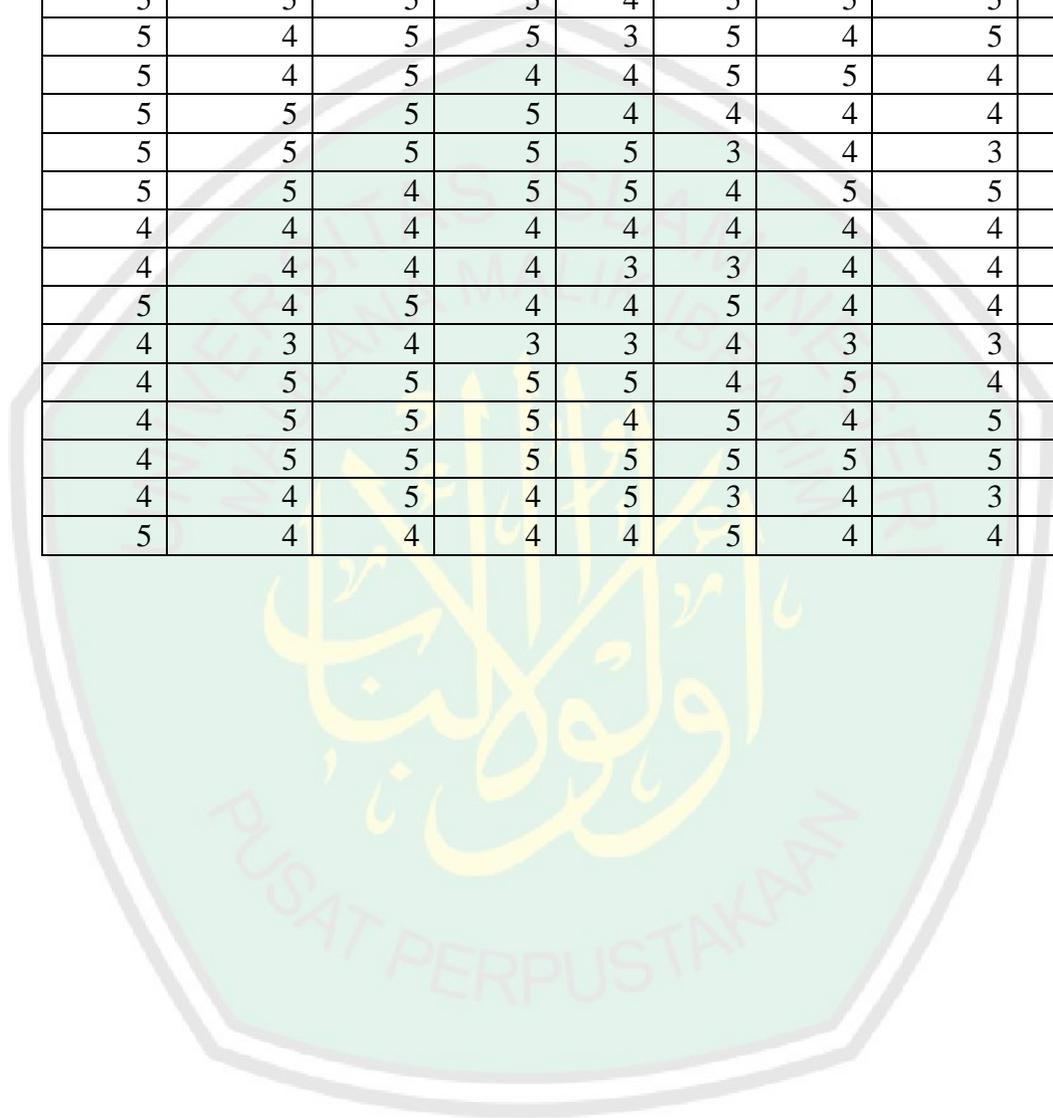
| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 |



| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |

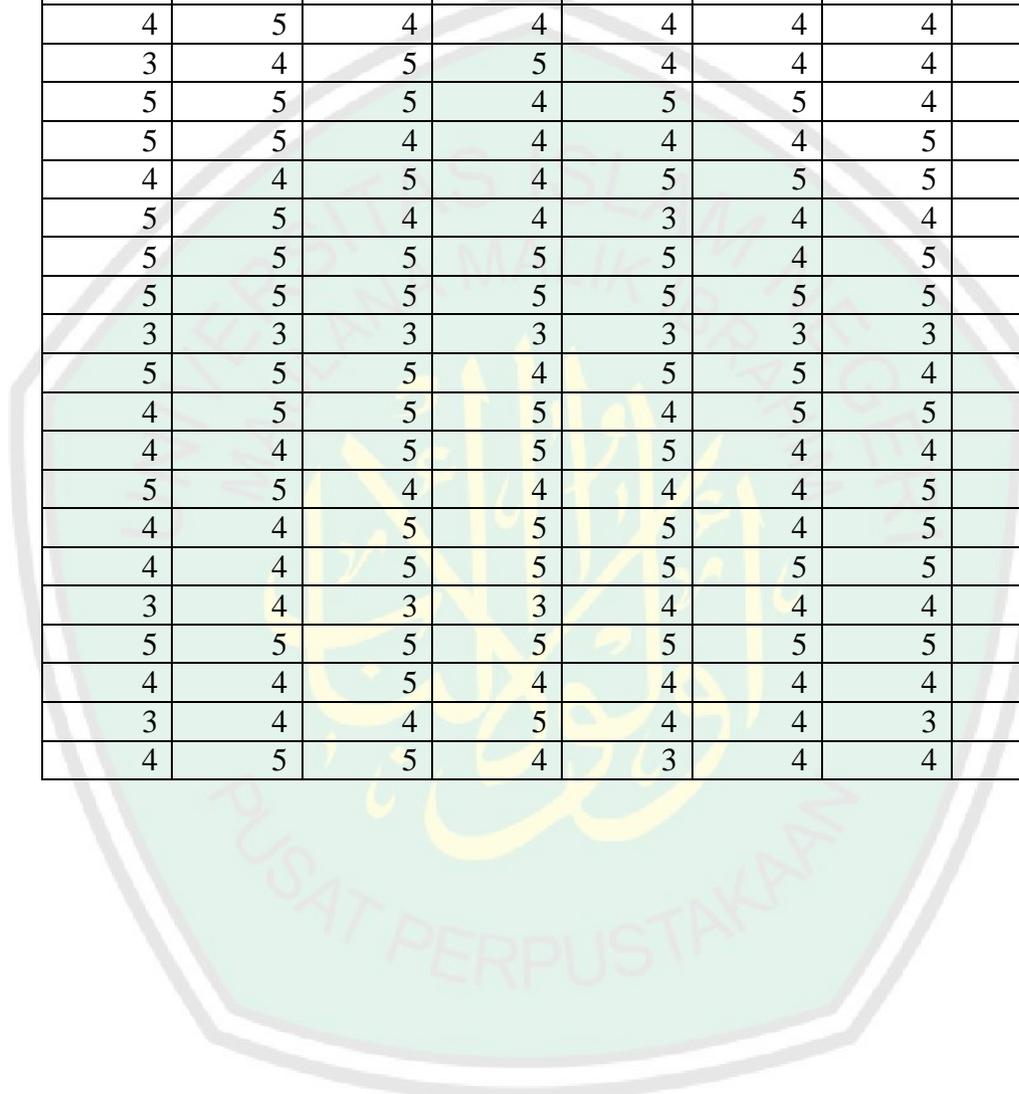


| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |

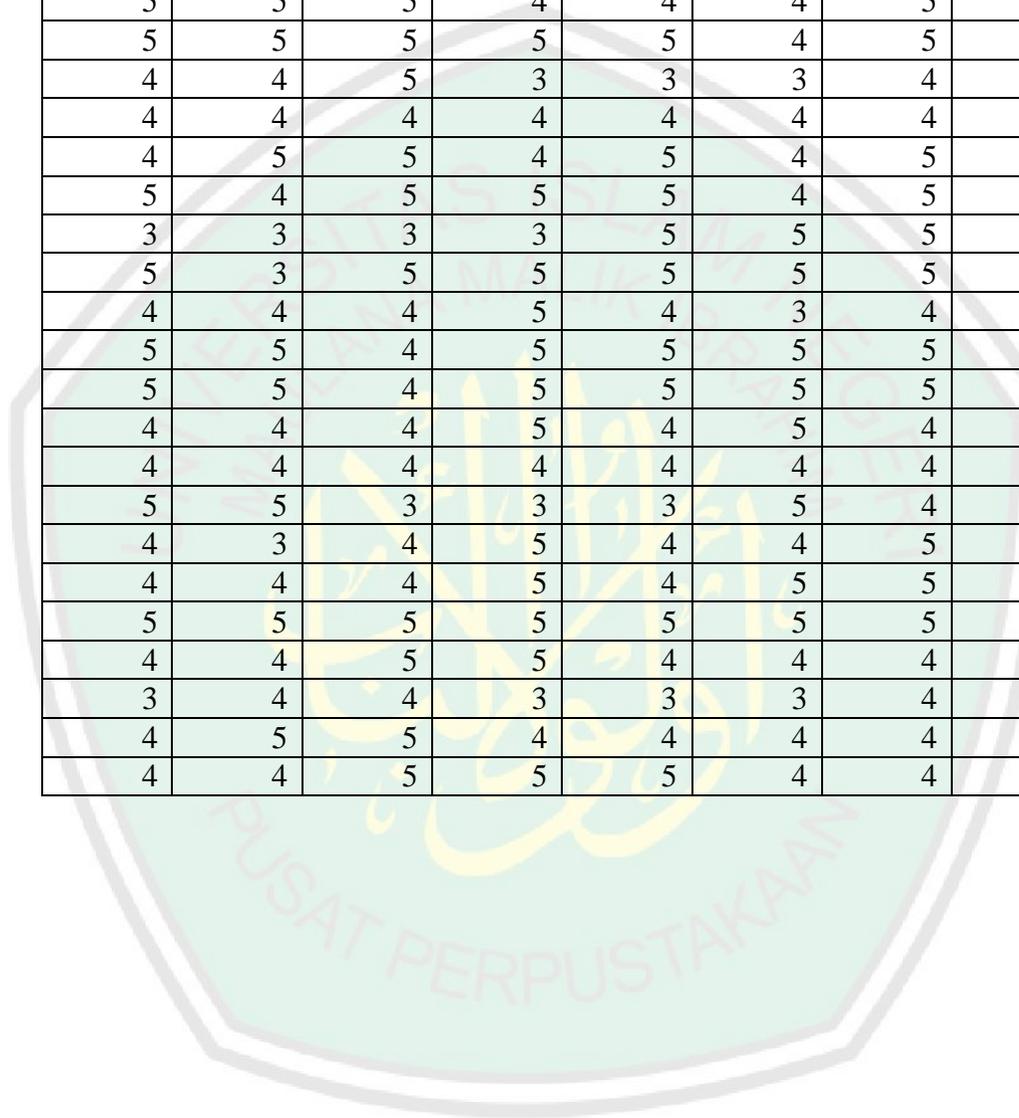


| Y2.1 | Y2.2 | Y2.3 | Y2.4 | Y2.5 | Y2.6 | Y2.7 | Y3.1 | Y3.2 | Y3.3 | Y3.4 | Y3.5 | Y3.6 | Y3.7 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |

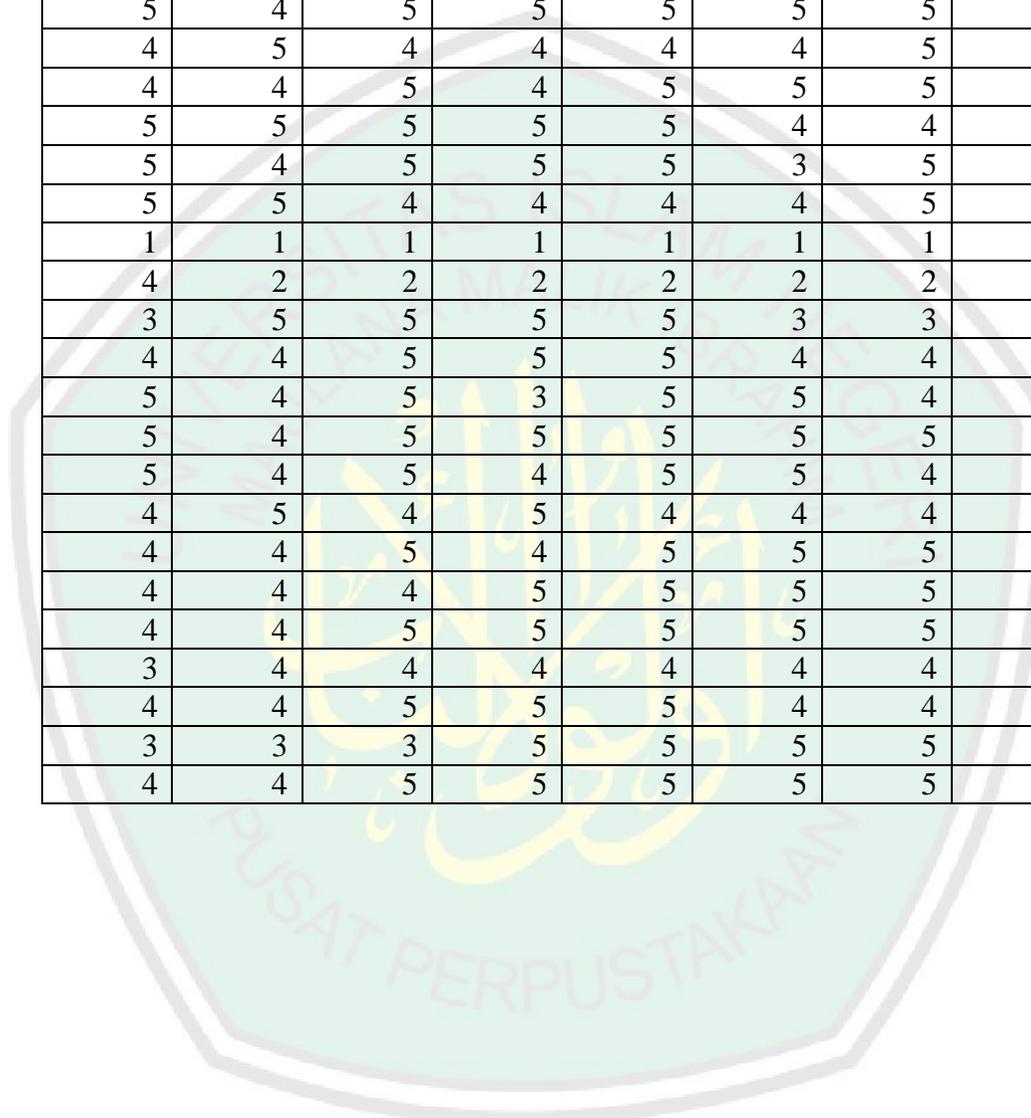
| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | |
| 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |



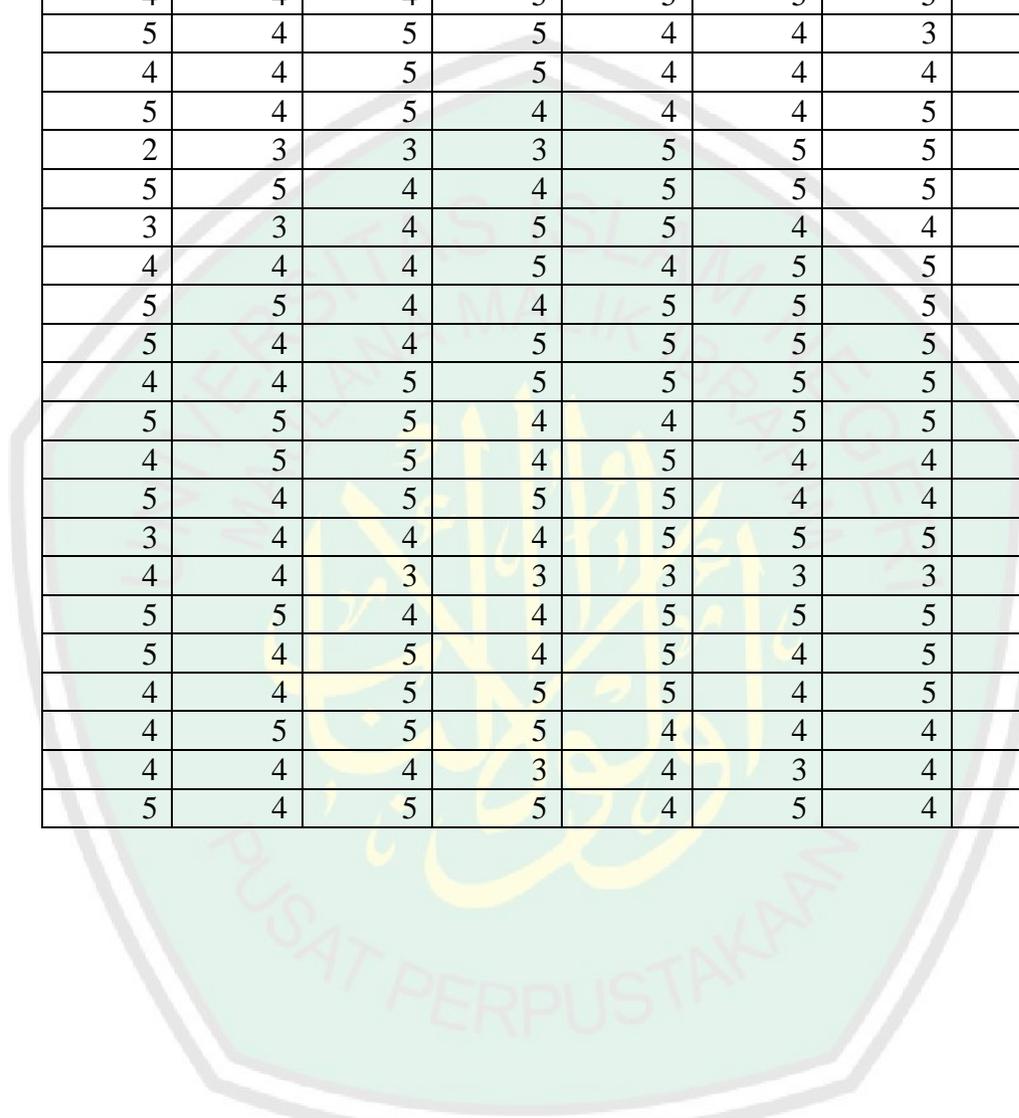
| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |



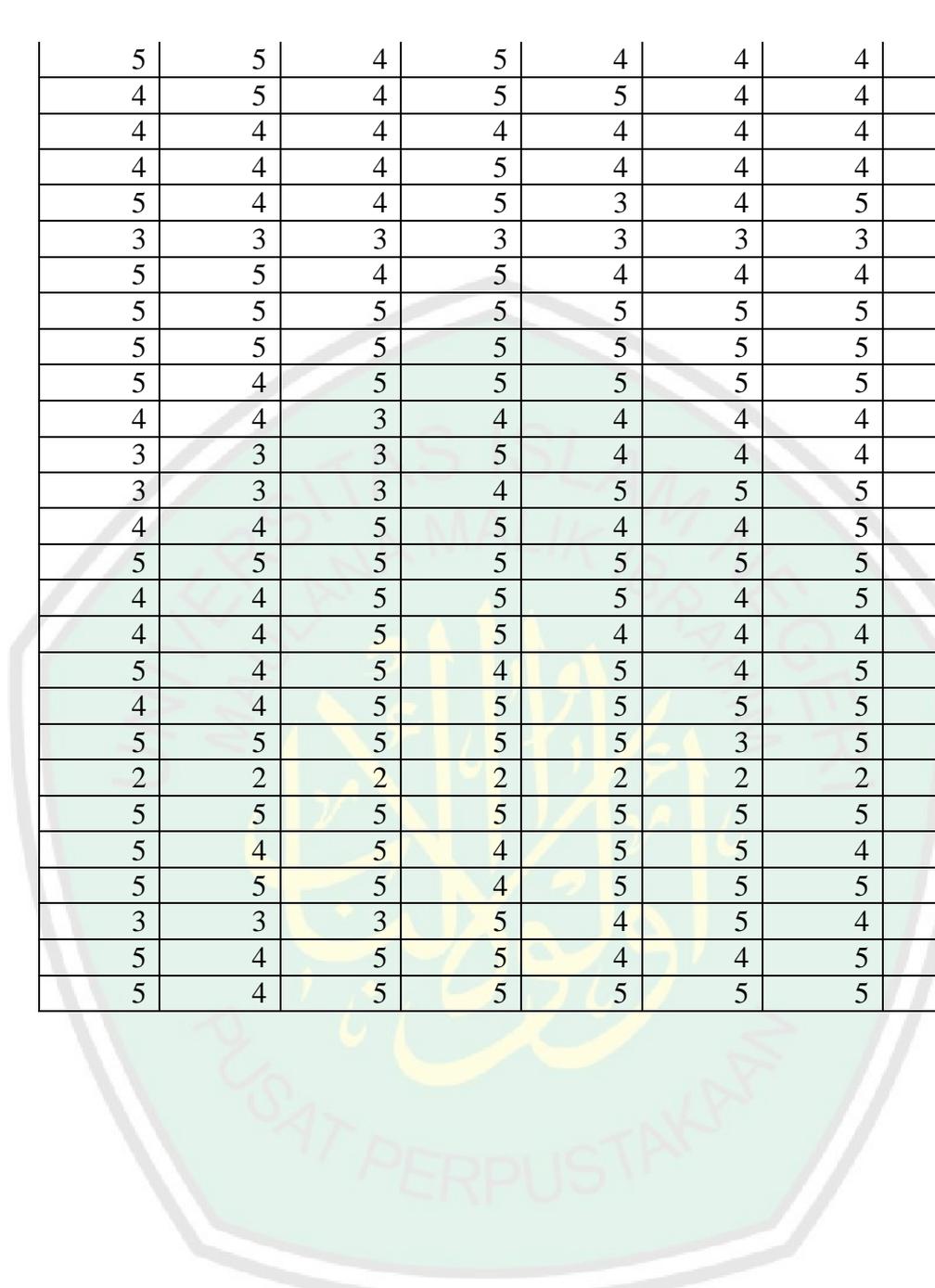
| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 |



| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |



| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |



| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG



Lampiran 3

Hasil Uji Smartpls dan Test Sobel

| Variabel | Indikator | <i>Loading Factor</i> | Keterangan |
|-------------------|-----------|-----------------------|------------|
| Motivasi | X1 | 0,762 | Valid |
| | X2 | 0,79 | Valid |
| | X3 | 0,808 | Valid |
| | X4 | 0,755 | Valid |
| | X5 | 0,68 | Valid |
| | X6 | 0,659 | Valid |
| | X7 | 0,723 | Valid |
| Kinerja Karyawan | Y1 | 0,673 | Valid |
| | Y2 | 0,707 | Valid |
| | Y3 | 0,678 | Valid |
| | Y4 | 0,745 | Valid |
| | Y5 | 0,78 | Valid |
| | Y6 | 0,691 | Valid |
| | Y7 | 0,714 | Valid |
| Budaya Organisasi | Z1.1 | 0,755 | Valid |
| | Z1.2 | 0,738 | Valid |
| | Z1.3 | 0,771 | Valid |
| | Z1.4 | 0,673 | Valid |
| | Z1.5 | 0,761 | Valid |
| | Z1.6 | 0,704 | Valid |
| | Z1.7 | 0,76 | Valid |
| Kepuasan Kerja | Z2.1 | 0,806 | Valid |
| | Z2.2 | 0,746 | Valid |
| | Z2.3 | 0,786 | Valid |
| | Z2.4 | 0,613 | Valid |
| | Z2.5 | 0,582 | Valid |

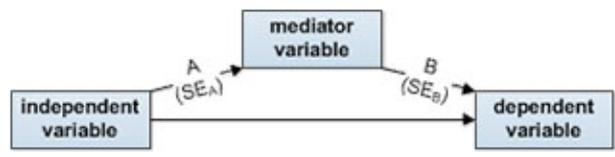
| Variabel | Motivasi | Kinerja Karyawan | Budaya Organisasi | Kepuasan Kerja | Keterangan |
|-------------------|----------|------------------|-------------------|----------------|------------|
| Motivasi | 0,741 | | | | Valid |
| Kinerja Karyawan | 0,567 | 0,709 | | | Valid |
| Budaya Organisasi | 0,406 | 0,648 | 0,738 | | Valid |
| Kepuasan Kerja | 0,325 | 0,215 | 0,156 | 0,713 | Valid |

| Variabel | AVE | Keterangan |
|-------------------|-------|------------|
| Motivasi | 0,549 | Valid |
| Kinerja Karyawan | 0,502 | Valid |
| Budaya Organisasi | 0,545 | Valid |
| Kepuasan Kerja | 0,508 | Valid |

| Variabel | Composite Reliability | Cronbach alpha | Keterangan |
|-------------------|-----------------------|----------------|------------|
| Motivasi | 0,895 | 0,862 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0,876 | 0,834 | Reliabel |
| Budaya Organisasi | 0,893 | 0,862 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,835 | 0,763 | Reliabel |

| Variabel | R-Square | R-Square Adjusted |
|-------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan | 0,531 | 0,523 |
| Budaya Organisasi | 0,165 | 0,16 |
| Kepuasan Kerja | 0,106 | 0,101 |

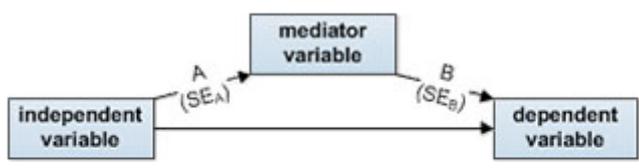
| Variabel | Original Sample (O) | Sampel Mean (M) | Standart Deviation (STDEV) | T-Statistic (O/SDEV) | P-Value |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|---------|
| Motivasi -> Kinerja Karyawan | 0,357 | 0,349 | 0,077 | 4,638 | 0,000 |
| Motivasi -> Budaya Organisasi | 0,406 | 0,423 | 0,119 | 3,416 | 0,001 |
| Motivasi -> Kepuasan Kerja | 0,325 | 0,348 | 0,073 | 4,468 | 0,000 |
| Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan | 0,500 | 0,504 | 0,074 | 6,713 | 0,000 |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,021 | 0,025 | 0,056 | 0,384 | 0,701 |
| Motivasi -> Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan | 0,203 | 0,209 | 0,056 | 3,637 | 0,000 |
| Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,007 | 0,009 | 0,020 | 0,348 | 0,728 |



A: ?
 B: ?
 SE_A: ?
 SE_B: ?

Calculate!

Sobel test statistic: 3.28597175
 One-tailed probability: 0.00050816
 Two-tailed probability: 0.00101631



A: ?
 B: ?
 SE_A: ?
 SE_B: ?

Calculate!

Sobel test statistic: 0.28700540
 One-tailed probability: 0.38705409
 Two-tailed probability: 0.77410818

Lampiran 4

Surat Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881
Website : www.uin-malang.ac.id Email : info@ui-malang.ac.id

Nomor : B-3533/FEK.1/PP.00.9/03/2020 16 Maret 2020
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian Skripsi

Kepada Yth.
Pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang
Jl. Danau Sentani Raya No.100, Madyopuro, Kedungkandang, Malang
di
Tempat

Assalamu`alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama Mahasiswa : Mufarroha
NIM : 16510231
Jurusan : Manajemen
Semester : VIII (Delapan)
Contact Person : 085770561667
Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Dimediasi Oleh Budaya Organisasi Dan Kepuasan kerja Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

 Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,
Syaiful Hidayat

Tembusan :
1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Kasubag. Akademik,
4. Arsip.



CURRICULUM VITAE

Data Pribadi

Motto : "Kerendahan hati bisa membuat seseorang terlihat jauh istimewa di mata orang lain."

Nama Lengkap : Mufarroha

Nama Panggilan : Farra

Tempat, Tanggal Lahir : Pontianak , 13 Juni 1998

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Kewarganegaraan : Indonesia

Alamat : Jl. Joyosuko timur no 44B ,Lowokwaru, Malang

Jurusan : Manajemen

Semester : 9

Nomor Telepon : 085770561667

E-mail : Mufarroha98@gmail.com

Riwayat Pendidikan

| | |
|-------------|-------------------------|
| 2004 – 2010 | SDN 18 Pontianak |
| 2010 – 2013 | SMP Negeri 12 Pontianak |
| 2013 – 2016 | MAN 4 Denanyar Jombang |

2016 – sekarang S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman organisasi :

- a) Ikatan Keluarga Alumni Pesantren Mamba'ul Ma'arif (IKAPMAM)
- b) Ikatan Mahasiswa Kalimantan Barat (IMKB)

Malang, 23 November 2020

MUFARROHA



Lampiran 6



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)**

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, SE., M.SA
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan: **UP2M**

Menerangkanbahwamahasiswa berikut :

Nama : Mufarroha
NIM : 165510231
Handphone : 085770561667
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)
Email : Mufarroha98@gmail.com

JudulSkripsi: "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi
oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja"

Menerangkanbahwapenulisskripsimahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS**
PLAGIARISME dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

| SIMILART Y INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------------|
| 15% | 13% | 3% | 2% |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan diberikan kepada
yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya .

Malang, 3 Februari 2021

UP2M

Zuraidah, SE., M.SA
NIP 197612102009122 001