

**PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN PUPUK ORGANIK
PT. MBA**

Oleh:

NURUL FEBRIANA



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG
2018**

**PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN PUPUK ORGANIK
PT. MBA**

OLEH:

NURUL FEBRIANA

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG
2018**



PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan komisi pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Juli 2018

Nurul Febriana

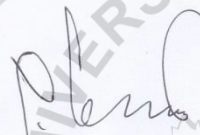


LEMBAR PERSETUJUAN


Judul : Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pupuk Organik
PT. MBA
Nama : Nurul Febriana
NIM : 145040101111035
Program Studi : Agribisnis

Disetujui Oleh:

Pembimbing Utama, Pembimbing Pendamping,

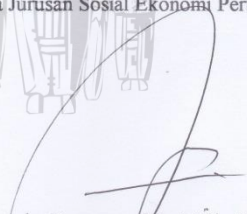


Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.
NIP. 195307151981031006



Novi Haryati, SP., MP.
NIK. 2013098411102001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian,



Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D
NIP. 19770420200501100

Tanggal Persetujuan:

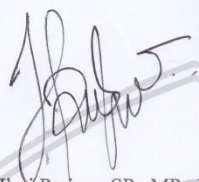


LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan
MAJELIS PENGUJI

Penguji I

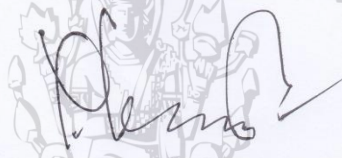
Penguji II



Imaniar Ilmi Pariasa, SP., MP., M.BA.
NIK. 2016079005172001

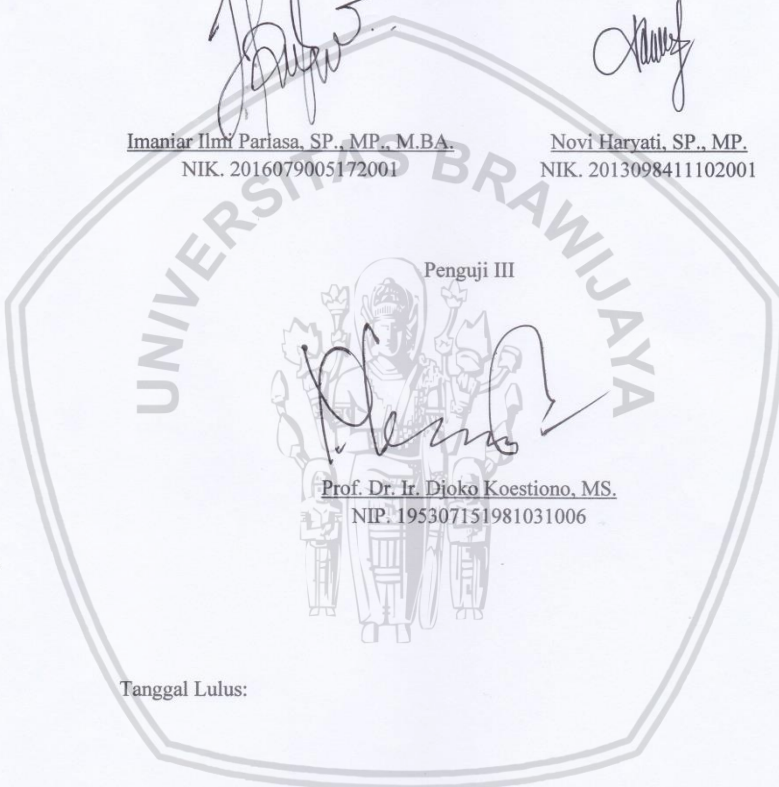
Novi Haryati, SP., MP.
NIK. 2013098411102001

Penguji III



Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.
NIP. 195307151981031006

Tanggal Lulus:



HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala puji syukur, rahmat dan karunia-Nya tugas akhir ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Catatan panjang yang memberikan warna-warni dalam status “mahasiswa akhir” ini, ku peruntukkan bagi orang-orang yang selama ini telah membantu secara lahir dan batin.

Bapak, ibu, my sis Anik Sri Lestari terima kasih sudah memberikan segala cinta dan kasih sayang selama ini. Terima kasih atas segala dukungan, doa dan nasehat-nasehatnya. Pencapaian ini tidak lepas dari campur tangan kalian. Semoga kalian bisa selalu ada dalam pencapaian-pencapaian ku kedepannya dan bisa membuat kalian merasa bangga.

Sahabat-sahabat ku Nur Annisa Iftitah, Ivana Neelam Putri, Nurul Walidah, Eveline Indra Santoso, Imelda Palan Suban, Lisa Dwi Kurniawati, Ayun Hidayati, Isma Indah Tri Cahyani, Inmas Napitupulu, Rika Yesi Apriani terima kasih telah memberi warna dalam keseharian ku, terima kasih sudah meluangkan waktu nya hanya untuk mendengar segala keluhan kesah ku dan terima kasih telah menjadi keluarga selama di Malang dengan berbagai pengalaman dan pelajaran. Selamat mengejar mimpi dan cita-cita masing-masing, semoga Allah bisa mempertemukan kita dalam kesuksesan.

Terima kasih juga untuk teman-teman sebimbing Prof. Djoko dan Bu Novi, keluarga BURSA dan tim penelitian di PT. MBA (Ellisa Putri Dewanti dan Irine Octaviani) atas motivasi dan semangat yang selalu di berikan. Semoga kita bisa meraih mimpi kita masing-masing kedepannya.

“Sungguh, ketetapan Allah itu apabila telah datang tidak dapat ditunda, seandainya kamu mengetahui” (Q.S Nuh: 4)

RINGKASAN

Nurul Febriana. 145040101111035. Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pupuk Organik PT. MBA. Dibawah Bimbingan Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. Sebagai Pembimbing Utama dan Novi Haryati, SP. MP. Sebagai Pembimbing Pendamping.

Pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari karyawan yang dinilai dari beberapa faktor, baik internal maupun eksternal. Beberapa faktor yang dapat digunakan untuk menilai kinerja adalah motivasi, kompetensi dan disiplin kerja dari karyawan. Kinerja karyawan dapat dilihat dari pengukuran kinerja dan penilaian kinerja serta evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kinerja dari karyawan PT. MBA dan untuk menganalisis pengaruh dari variabel motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. MBA.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel sensus. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan di PT. MBA yang hanya 32 karyawan, sehingga seluruh karyawan baik staff kantor maupun divisi produksi berhak menjadi responden dalam penelitian. Analisis pada penelitian ini dilakukan dengan analisis deskriptif serta menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dibantu dengan software WarpPLS 5.0.

Hasil penelitian mengenai kondisi kinerja karyawan pada PT. MBA adalah kondisi kinerja karyawan PT. MBA saat ini masih sebesar 70% jika dilihat dari motivasi, kompetensi dan disiplin kerja yang dimiliki. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. MBA masih kurang optimal. Hasil ini didapat dari evaluasi yang telah dilakukan perusahaan setiap tahunnya. Hal ini disebabkan oleh sistem kerja di PT. MBA yang masih menggunakan sistem kontrak, belum adanya pelatihan kepada para karyawannya, sehingga proses bekerja di perusahaan menerapkan sistem *learning by doing*. Selain itu masih terdapat beberapa karyawan khususnya produksi yang masih belum menggunakan alat kelengkapan kerja, padahal hal ini sangat penting bagi keselamatan mereka dalam bekerja. Sedangkan untuk hasil analisis menggunakan PLS adalah variabel motivasi, kompetensi dan disiplin kerja secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Ketiga variabel eksogen (motivasi, kompetensi dan disiplin kerja) mampu menjelaskan variabel endogen (kinerja) sebesar 65,5% dan sisanya 34,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Variabel motivasi mempunyai kontribusi dan pengaruh paling besar kemudian kompetensi dan yang terakhir adalah disiplin.

SUMMARY

Nurul Febriana. 145040101111035. The Influence of Motivation, Competence and Work Discipline on Employee Performance Organic Fertilizer Company at PT. MBA. Supervised by Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. as Main Advisor and Novi Haryati, SP. MP. as Advisor.

Achievement of corporate goals is strongly influenced by the performance of employees who are assessed from several factors, both internal and external. Some of the factors that can be used to assess performance are the motivation, competence and work discipline of the employees. Employee performance can be seen from performance measurement and performance appraisal and evaluation conducted by company. The purpose of this study is to describe the performance of employees of PT. MBA and to analyze the influence of variable motivation, competence and work discipline on the performance of employees of PT. MBA.

The research approach used is quantitative. The sampling method in this study used census samples. This is because the number of employees at PT. The MBA are 32 employees, so all employees of both office staff and production division are entitled to be respondents in the research. The analysis in this research was done by descriptive analysis and used PLS method (Partial Least Square) assisted with WarpPLS 5.0 software.

Results of research on employee performance conditions at PT. MBA is the performance condition of employees of PT. MBA is still at 70% when viewed from the motivation, competence and work discipline owned. These results indicate that employee performance at PT. MBA is still less than optimal. This result is obtained from the evaluation that has been done company every year. This is caused by work system at PT. MBA is still using the contract system, there is no training to its employees, so the process of working in the company implement a system of learning by doing. In addition there are still some employees, especially the production that is still not using the work equipment, but this is very important for their safety in work. While for the results of analysis using PLS is variable motivation, competence and work discipline as a whole have a positive and significant impact on performance variables. The three exogenous variables (motivation, competence and work discipline) are able to explain the endogenous variable (performance) of 65,5% and the rest 34,5% explained by other variable outside of research. Motivational variables have the greatest contribution and influence then competence and the last is discipline.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT. atas segala rahmat dan hidayahnya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini. Tugas akhir dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pupuk Organik PT. MBA” disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang. Penelitian pada tugas akhir ini dilakukan di PT. MBA yang berada di Kabupaten Malang.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini. terima kasih diucapkan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Novi Haryati, SP., MP. selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberikan bimbingan, saran dan masukan kepada penulis, kedua orang tua yang senantiasa memberikan doa dan semangat yang tiada hentinya serta PT. MBA yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di perusahaan tersebut.

Pembuatan tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk kesempurnaan penyusunan tugas akhir ini kedepannya. Semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat sebagai sumber informasi maupun pengetahuan bagi pembaca.

Malang, Juli 2018

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis merupakan putri dari Bapak Suparman dan Ibu Hariyati yang dilahirkan di Kediri pada tanggal 29 Februari 1996 sebagai putri kedua dari dua bersaudara. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SDN Banjaran V Kediri pada tahun 2002 sampai tahun 2008, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 1 Kediri pada tahun 2008 hingga tahun 2011. Tahun 2011 hingga tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan di SMAN 7 Kediri. Pada tahun 2014 sampai 2018 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata-1 Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur, melalui jalur SNMPTN.

Selama menjadi mahasiswa penulis pernah menjadi anggota dari LSUM BURSA Fakultas Pertanian pada tahun 2015 sampai 2017, jabatan terakhir sebagai staff ahli administrasi. Penulis juga aktif mengikuti beberapa kepanitiaan di universitas maupun fakultas. Kepanitiaan universitas yang pernah diikuti adalah Raja Brawijaya 2016 sebagai anggota divisi SPV. Kemudian kepanitiaan fakultas yang pernah diikuti adalah PLA 1 2015, Dies Natalies BURSA Fakultas Pertanian 27 sampai dengan 29, PRIORITAS BURSA Fakultas Pertanian tahun 2016 dan 2017. Penulis juga pernah bekerja sebagai karyawan unit usaha BEC di LSUM BURSA Fakultas Pertanian tahun 2015 sampai dengan 2016.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	ii
KATA PENGANTAR	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Batasan Masalah	5
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Penelitian Terdahulu	6
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	8
2.3. Motivasi	8
2.3.1 Definisi Motivasi	8
2.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi	9
2.3.3 Jenis Motivasi Kerja	10
2.3.4 Indikator Motivasi	10
2.3.5 Teori Motivasi	11
2.4. Kompetensi	15
2.4.1 Definisi Kompetensi	15
2.4.2 Indikator (dimensi) Kompetensi	15
2.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi	15
2.5. Disiplin Kerja	16
2.5.1 Definisi Disiplin Kerja	16
2.5.2 Bentuk Disiplin Kerja	16
2.5.3 Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja	17
2.5.4 Indikator Disiplin Kerja	17
2.6. Kinerja	18
2.6.1 Deskripsi Kinerja	18
2.6.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja	18
2.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja	19
2.6.4 Kegunaan Penilaian Kinerja	20
2.7. Hubungan Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	21
2.8. <i>Partial Least Square</i> (PLS)	22
III. KERANGKA KONSEP PEMIKIRAN	25
3.1. Kerangka Pemikiran	25
3.2. Hipotesis	27
3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28



IV. METODE PENELITIAN	32
4.1. Pendekatan Penelitian	32
4.2. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32
4.3. Metode Penentuan Sampel.....	33
4.4. Metode Pengumpulan Data.....	33
4.5. Metode Analisis Data.....	34
V. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	41
5.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	41
5.2. Karakteristik Responden	43
5.3. Deskripsi Kinerja Karyawan di PT. MBA	45
5.4. Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA.....	47
5.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA	47
5.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA	50
5.4.3 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA	51
5.5. Analisis Variabel Kinerja.....	55
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	58
6.1. Kesimpulan	58
6.2. Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN.....	63

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Konsep, variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian di PT. MBA.....	28
2.	Divisi, status dan jumlah karyawan responden PT. MBA	33
3.	Divisi dan jumlah karyawan PT. MBA	42
4.	Divisi, shift dan jam kerja karyawan PT. MBA	43
5.	Karakteristik responden berdasarkan usia di PT. MBA	44
6.	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan di PT. MBA	44
7.	Karakteristik responden berdasarkan masa kerja di PT. MBA	45
8.	Nilai p-value dan VIF variabel motivasi di PT. MBA	48
9.	Nilai Full Collin. VIF, effect size (f ²), koefisiensi jalur dan p-value dari variabel motivasi di PT. MBA.....	48
10.	Nilai p-value dan VIF variabel kompetensi di PT. MBA.....	50
11.	Nilai Full Collin. VIF, effect size (f ²), koefisiensi jalur dan p-value dari variabel kompetensi di PT. MBA	50
12.	Indicator loading dan cross loading variabel disiplin	52
13.	Nilai composite reliability dan AVE variabel disiplin di PT. MBA	53
14.	Nilai correlation among variable with square roots of AVE variabel disiplin di PT. MBA	53
15.	Hasil analisis Full Collin. VIF, effect size (f ²), koefisiensi dan p-value variabel disiplin di PT. MBA.....	54
16.	Nilai p-value dan VIF variabel kinerja di PT. MBA	55
17.	Nilai R-square, Full Collin. VIF, Q-square variabel kinerja di PT. MBA	56
18.	Nilai APC, ARS, AVIF dan GoF model penelitian di PT. MBA	57
19.	Kriteria, parameter dan rule of thumb model reflektif	63
20.	Kriteria, parameter dan rule of thumb model formatif.....	63
21.	Hasil tabulasi kuesioner staff kantor PT. MBA	65
22.	Hasil tabulasi kuesioner divisi produksi PT. MBA	65

DAFTAR BAGAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Alur kerangka pemikiran penelitian	26



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Model struktural penelitian	35
2.	Model formatif variabel motivasi (ξ_1)	35
3.	Model formatif variabel kompetensi (ξ_2).....	36
4.	Model reflektif variabel disiplin kerja (ξ_3)	36
5.	Model formatif variabel kinerja (η).....	36
6.	Diagram jalur.....	37



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kriteria, parameter dan <i>rule of thumb</i> model reflektif dan model formatif	63
2.	Kriteria dan <i>rule of thumb inner</i> model.....	64
3.	Hasil tabulasi kuesioner staff kantor dan divisi produksi PT. MBA	65
4.	Hasil analisis dengan aplikasi WarpPLS 5.0.....	67
5.	Dokumentasi penelitian.....	70



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan yang harus dikelola dengan efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat menyebabkan sumber daya lain yang ada di perusahaan berfungsi (Rivai dan Sagala, 2009). Penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tentunya tidak lepas dari performa dari karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan, maka diperlukan pengelolaan secara efektif dan profesional agar terciptanya keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan serta kemajuan perusahaan. Bila pengelolaan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan sumber daya manusia dapat bekerja secara produktif. Sumber daya manusia dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Rivai dan Sagala, 2009), sehingga produktivitas kerja perusahaan dapat tercapai dan akhirnya kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2009). Kinerja dari seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mangkunegara (2009), kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*, sedangkan untuk faktor motivasi dapat dilihat dari sikap karyawan tersebut dalam menghadapi situasi kerja. Selain itu menurut Kasmir (2016), kinerja dapat dipengaruhi oleh 13 faktor diantaranya adalah motivasi, kompetensi dan disiplin kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suparno (2014), variabel

motivasi, disiplin kerja dan kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang dapat dijadikan sumber semangat bagi seseorang dalam melakukan sebuah tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Wibowo (2009), motivasi merupakan suatu motif yang mendorong dan memberikan semangat kerja kepada bawahan, memberikan kekuatan terhadap aktivitas-aktivitas dan mengarahkan tingkah laku bawahan agar mengarah pada sasaran yang ingin dicapai. Motivasi perlu ditanamkan pada diri masing-masing karyawan agar mereka senantiasa bekerja dengan sungguh-sungguh dan hasilnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kompetensi. Boyatzis dalam (Priansa, 2014), menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketentuan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan. Kompetensi dapat membantu seorang karyawan dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Selain itu dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dapat mempermudah perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Motivasi dan kompetensi yang tinggi diharapkan dapat menjadikan karyawan disiplin. Disiplin menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Disiplin berbanding lurus dengan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2002), kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Karyawan dapat dikatakan disiplin apabila memiliki sikap, tanggung jawab dan norma yang sesuai dengan aturan perusahaan.

Kinerja dari karyawan dapat diketahui melalui pengukuran dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progress yang direncanakan dengan kenyataan dilapang (Wibowo, 2007). Apabila terdapat deviasi berupa

progress yang lebih rendah daripada rencana, maka perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Penilaian kinerja yang dilakukan meliputi hasil kerja, jangka waktu serta perilaku para karyawan yang melakukannya. Penilaian kinerja merupakan salah satu dari rangkaian fungsi manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh setiap perusahaan berbeda. Setiap perusahaan mempunyai standar dan kriteria masing-masing. Perusahaan biasanya melakukan penilaian kinerja untuk satu atau beberapa periode tertentu.

Selanjutnya selain dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja, juga dilakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk melakukan perbaikan kinerja organisasi di masa yang akan datang. Selain itu, evaluasi kinerja juga dilakukan terhadap hasil kerja individu dalam organisasi. Keberhasilan kinerja individu sangat berpengaruh terhadap hasil kerja organisasi. Tujuan dari evaluasi kinerja individu adalah untuk menilai kemampuan kerja, peringkat kerja, penggajian, kompensasi, promosi dan penentuan dalam jabatan. Hasil dari evaluasi kinerja dapat digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan kinerja organisasi. Selain itu juga dapat digunakan untuk merumuskan umpan balik yang perlu diberikan untuk tahapan proses kinerja dan manajemen kinerja yang akan datang. Perbaikan manajemen kinerja dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan kerja sumber daya manusia di dalamnya. Berdasarkan uraian di atas peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian mengenai sumber daya manusia dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pupuk Organik PT. MBA”.

1.2. Rumusan Masalah

PT. MBA merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi pupuk organik. PT. MBA juga salah satu mitra dari PT. Petrokimia Gresik. Sumber daya manusia tentunya dibutuhkan perusahaan dalam melakukan proses produksi untuk dapat menghasilkan output berupa pupuk petroganik. PT. MBA memproduksi pupuk sesuai dengan permintaan dari Petrokimia. Permintaan dari Petrokimia ini selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. Perusahaan membutuhkan input produksi khususnya karyawan yang mampu bekerja sesuai

dengan target perusahaan untuk dapat memenuhi permintaan dari Petrokimia. Hal ini dapat dilihat dari kinerja karyawan itu sendiri, apakah ia sudah bersungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Kinerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan keberlangsungan perusahaan ke depannya. Hal ini masih menjadi masalah dalam perusahaan.

Hal ini dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan dari karyawan. Terdapat beberapa karyawan yang belum menaati aturan perusahaan, padahal aturan tersebut tertulis jelas dan dipasang pada tempat mereka bekerja. Supervisor atau mandor dari para pekerja juga sudah berupaya memberikan nasehat agar memakai perlengkapan sesuai aturan, namun para karyawan tetap enggan memakainya dengan alasan belum terbiasa dan mengganggu pekerjaan. Contoh dari aturan yang belum diterapkan oleh karyawan adalah penggunaan kelengkapan kerja seperti helm pengaman, masker dan sepatu.

Selain dari kedisiplinan karyawan, motivasi dari karyawan juga masih kurang optimal. Perusahaan telah berupaya memberikan motivasi dalam bentuk nasehat-nasehat kepada karyawan yang dirasa kurang giat dalam bekerja. Hal lain yang juga diberikan perusahaan untuk meningkatkan motivasi adalah pemberian bonus dan fasilitas pendukung agar mereka lebih nyaman dalam bekerja. PT. MBA juga belum menerapkan proses pelatihan terhadap karyawannya terutama karyawan baru, sehingga mereka langsung bekerja seperti karyawan lama yang ada pada perusahaan. Pelatihan merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan kompetensi dari para karyawan itu sendiri. Sistem kerja pada PT. MBA juga masih menggunakan sistem kontrak, hal ini membuat kompetensi dari setiap karyawan sangat dibutuhkan terkait keberlanjutan karir karyawan di perusahaan.

Dari uraian pada latar belakang dan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, maka dapat dirumuskan masalah secara umum yaitu faktor apa saja yang memengaruhi kinerja karyawan pada PT. MBA. Berdasarkan hal tersebut, maka disusunlah pertanyaan pokok dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kinerja karyawan di PT. MBA?

2. Bagaimana pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. MBA?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dari penelitian terhadap karyawan di PT. MBA adalah:

1. Penelitian dilakukan pada karyawan seluruh divisi yang terdapat dalam perusahaan.
2. Penelitian yang dilakukan hanya berhubungan dengan motivasi, kompetensi dan disiplin kerja dari karyawan PT. MBA.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari uraian latar belakang dan permasalahan pada perusahaan, penelitian ini mempunyai beberapa tujuan yaitu:

1. Mendeskripsikan kinerja karyawan di PT. MBA.
2. Menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. MBA.

1.5. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai sarana informasi kepada PT. MBA mengenai pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Sebagai pertimbangan bagi PT. MBA untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian mengenai kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah yang dilakukan oleh Ma'arif, *et.al* (2013), Utama (2016) dan Rusjiana (2016). Ma'arif, *et.al* (2013), melakukan penelitian mengenai kinerja dengan tujuan untuk menganalisis dan menentukan faktor-faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan pada PD. Pasar Tohaga. Tujuan lain yang dilakukan dalam penelitian Utama (2016), adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Grand Kopo Hotel. Penelitian yang dilakukan oleh Rusjiana (2016), memiliki tujuan untuk mengetahui sistem informasi SDM dan kinerja karyawan di PT. Rabbani dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sistem informasi SDM terhadap kinerja karyawan di PT. Rabbani. Ketiga penelitian tersebut menggunakan metode yang sama yaitu SEM-PLS untuk analisis data.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian diatas sangat beragam. Ma'arif, *et.al* (2013), menggunakan variabel faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi sebagai variabel eksogen. Penelitian yang dilakukan oleh Utama (2016), menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel eksogen. Rusjiana (2016), menggunakan variabel informasi SDM sebagai variabel eksogen dalam penelitiannya. Ketiga penelitian tersebut sama-sama menggunakan variabel kinerja sebagai variabel endogen dalam penelitian.

Perbedaan penggunaan variabel-variabel yang memengaruhi kinerja tentunya mempunyai hasil yang berbeda pula dalam penelian. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ma'arif, *et.al* (2013), menyatakan bahwa faktor individu dan faktor psikologis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PD. Pasar Tohaga. Faktor organisasi dalam penelitian ini tidak mempunyai pengaruh secara nyata terhadap kinerja dikarenakan indikator-indikator yang mencerminkan faktor organisasi belum dapat memengaruhi kinerja pegawai. Faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu dengan koefisien jalur sebesar 0,529.

Penelitian yang dilakukan oleh Umar (2016), mendapatkan hasil bahwa semua dimensi gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan sebesar 41,7% terhadap kinerja karyawan Grand Kopo Hotel. Perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan. Apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan atasan dirasa sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan maka akan memiliki dampak yang lebih baik terhadap kinerja karyawan, begitupun sebaliknya.

Rusjiana (2016), dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa sistem informasi SDM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Rabbani Bandung sebesar 68,2%. Karyawan PT. Rabbani menganggap bahwa sistem informasi SDM mampu menghasilkan informasi atau keluaran yang relevan, akurat dan lengkap. PT. Rabbani telah memanfaatkan teknologi sistem informasi yang cukup mutakhir, baik itu dari sisi *hardware* maupun *software*nya. Dukungan teknologi tersebut diharapkan dapat memudahkan pimpinan maupun karyawan dalam memanfaatkan layanan informasi yang cepat, tepat dan relevan khususnya di bidang SDM.

Dari ketiga penelitian terdahulu diatas, terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan. Persamaan penelitian terdahulu dengan yang akan dilakukan adalah sama-sama melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (variabel endogen). Selain itu metode yang digunakan pun sama yaitu menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Pemilihan metode PLS didasarkan pada keunggulan yang dimiliki oleh PLS yaitu data tidak harus terdistribusi normal, sampel yang digunakan relatif kecil, dapat menganalisis semua jenis skala pengukuran data baik data interval, ordinal, rasio maupun nominal. Perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel eksogen yang digunakan. Penelitian terdahulu menggunakan variabel faktor individu, faktor psikologi, faktor organisasi, gaya kepemimpinan dan sistem informasi sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel motivasi, kompetensi dan disiplin kerja. Ketiga variabel tersebut didapat dari penelitian terdahulu, literatur dan juga kondisi pada perusahaan.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Kasmir (2016), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder. Pengertian tersebut menyatakan bahwa manusia memiliki andil dalam mencapai tujuan perusahaan, baik melalui pertumbuhan laba atau asset. Pencapaian target perusahaan mengharuskan seluruh sumber daya manusia yang ada diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan. Sumber daya manusia juga perlu dikelola dengan sebaik-baiknya mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen sampai dengan karyawan pensiun. Tujuan dilakukannya pengelolaan adalah untuk memberikan kesejahteraan stakeholder melalui berbagai manfaat seperti kompensasi, baik berupa bonus, insentif, kesehatan, pendidikan, liburan dan kesejahteraan lainnya.

Pengertian MSDM juga disampaikan oleh Ulfatin, *et.al* (2016), yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan bernilai sasarnya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Proses MSDM meliputi fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*) yang melekat pada setiap aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia akan membantu perusahaan dalam mengembangkan usahanya dan mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

2.3. Motivasi

2.3.1 Definisi Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaan. Menurut Siagian (2003), motivasi adalah daya

pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya. Motivasi dapat menjadi penyemangat bagi seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan padanya. Semangat ini lah yang nantinya bisa menjadi pemacu karyawan untuk terus berkreasi dan berprestasi dalam bidangnya. Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2009), mengemukakan bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menurut Hasibuan (2008), tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi seorang karyawan dapat dipengaruhi dari diri individu itu sendiri dan juga dari lingkungan sekitar mereka. Pengaruh tersebut nantinya akan memiliki dampak pada sikap seseorang tersebut dalam memenuhi keinginannya. Menurut Sutrisno (2009), motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi:

1. Faktor intern
 - a) Keinginan untuk dapat hidup
 - b) Keinginan untuk dapat memiliki
 - c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e) Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor ekstern
 - a) Kondisi lingkungan kerja
 - b) Kompensasi yang memadai

- c) Supervise yang baik
- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggung jawab
- f) Peraturan yang flexibel

2.3.3 Jenis Motivasi Kerja

Motivasi pada diri seseorang tidak hanya bersifat positif, tetapi ada juga motivasi yang bersifat negatif. Motivasi ini diberikan dari manajer kepada para karyawannya. Menurut Hasibuan (2008), jenis motivasi terbagi menjadi dua yaitu:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.3.4 Indikator Motivasi

Penilaian pada motivasi karyawan dapat dilihat dari indikator motivasi itu sendiri. Pada indikator tersebut tentunya harus sesuai dengan kondisi dari perusahaan dan karyawan. Menurut Rivai (2010), indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Gaji yang adil dan kompetitif

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan atau pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Penghargaan atas prestasi kerja

Karyawan atau pegawai akan merasa senang bila hasil kerja yang dicapainya lebih baik dibandingkan dengan karyawan atau pegawai lain. Karyawan juga merasa bangga bila pimpinan memberi penghargaan kepada mereka yang

berprestasi. Karyawan merasa sangat diperhatikan dan diperlukan sehingga lebih termotivasi untuk mempertahankan kesuksesannya tersebut.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu atau kondisi yang ada dan dirasakan disekitar para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas para karyawan.

4. Insentif

Insentif yaitu pendorong atau perangsang (diluar gaji) yang diberikan dengan sengaja kepada pekerja agar timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi. Walaupun insentif tidak sebesar gaji tetapi tetap mampu membuat pekerja lebih termotivasi.

5. Rasa aman dalam bekerja

Rasa aman dalam bekerja merupakan hal yang dapat membuat karyawan merasa dipelihara oleh perusahaan. Misalnya perusahaan memberi asuransi kesehatan kepada para karyawan sehingga sewaktu-waktu karyawan dalam keadaan sakit tidak perlu terlalu banyak mengeluarkan biaya.

2.3.5 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi. Teori-teori tersebut berusaha menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Isi teori motivasi membantu memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi. Selain itu teori motivasi juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi. Menurut Sutrisno (2009), teori motivasi dikelompokkan menjadi dua aspek yaitu teori kepuasan dan teori motivasi proses. Berikut penjelasan dari teori tersebut:

1. Teori kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memusatkan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2009), teori kepuasan dipelopori oleh beberapa teori yaitu:

a) Teori Motivasi Konvensional (F. W. Taylor)

Teori ini termasuk *content theory*, karena Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini, dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

b) Teori Hierarki (Abraham H. Maslow)

Menurut Maslow dalam Rivai, *et al* (2009), bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan yaitu kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Menurut Sutrisno (2009), teori kebutuhan Maslow hanya merupakan salah satu teori motivasi yang telah berhasil menyusun klasifikasi kebutuhan manusia. Konsep mengenai kebutuhan ini sebenarnya merupakan suatu kenyataan yang bersifat perorangan sebagai akibat dari banyaknya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perkembangan seseorang seperti faktor sosial, ekonomi, kultural, pendidikan dan faktor-faktor keluarga. Faktor-faktor tersebut menyebabkan berbedanya kebutuhan setiap orang.

c) Teori Motivasi Prestasi (David Mc. Clelland)

Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan *need for achievement*, *need for affiliation*, *need for power*. Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Teori ini mungkin paling tepat diterapkan untuk memahami karir-karir organisasi perusahaan dan manajer. Mereka mengenal ketiga kebutuhan dasar yaitu kebutuhan untuk berhasil, kebutuhan untuk berkuasa dan kebutuhan untuk bersahabat. Namun realita yang ada cenderung berat sebelah entah terhadap keberhasilan, kekuasaan atau bersahabat.

d) Teori Model dan Faktor (Frederick Herzberg)

Teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini, ada dua faktor yang memengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivasi. Faktor

pemeliharaan merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik). Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

e) Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) (Clayton P. Alderfer)

Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow yang bertujuan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Modifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja yaitu *existence* (keberadaan), *relatedness* (kekerabatan) dan *growth* (pertumbuhan). Menurut Sutrisno (2009), teori ini lebih mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari, karena bahwa berbagai kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasan secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antara seseorang dengan orang lain maupun oleh seseorang pada waktu yang berbeda-beda.

f) Teori X dan Y (Douglas Mc Gregor)

Teori ini mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial). Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Teori ini memandang manusia dengan kaca mata gelap dan buram. Sedangkan prinsip umum teori Y amat jauh berbeda dari teori X. Teori ini dapat dikatakan merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis, karena itu disebut sebagai teori potensial.

2. Teori motivasi proses

Teori ini memusatkan perhatiannya pada bagaimana proses motivasi itu terjadi. Dengan kata lain, teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengerahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang telah diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, akan diperoleh hasil yang baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin. Ada tiga teori motivasi yang lazim dikenal yaitu:

- a) Teori harapan (*expectancy theory*) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai dan pertautan
- b) Teori keadilan (*equity theory*) menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan memengaruhi semangat kerja mereka. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian yang objektif dan adil jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat. Terdapat tiga aspek dalam mempersepsikan keadilan yang perlu dipahami yaitu orang lain, sistem yang berlaku yang menyangkut gaji dan diri sendiri.
- c) Teori penguhan (*reinforcement theory*) didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori penguhan ini terdiri dari dua jenis yaitu penguhan positif dan penguhan negatif.

2.4. Kompetensi

2.4.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan ataupun dalam menghadapi situasi pada pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Wibowo (2009), yang menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi suatu karyawan dapat dilihat melalui pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan inovasi yang dimiliki masing-masing karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Nurmianto dan Siswanto (2006), kompetensi merupakan kombinasi dari sifat, keterampilan, aspek citra diri seseorang atau peran sosial dan suatu bagian dari pengetahuan yang relevan.

2.4.2 Indikator (dimensi) Kompetensi

Penilaian kompetensi seorang karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator. Hasil penilaian nantinya dapat digunakan perusahaan dalam mempertimbangkan kompetensi seorang karyawan untuk kebutuhan tertentu. Menurut Fitriana (2013), terdapat beberapa dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu yaitu:

1. Keterampilan menjalankan tugas (*task skills*) yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (*task management skills*) yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
3. Keterampilan mengambil tindakan (*contingency management skills*) yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*job role environment skills*) yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi

Kompetensi pada diri karyawan tentunya sangat dipengaruhi oleh diri karyawan itu sendiri. Pengembangan kompetensi karyawan tidak selalu berjalan

lurus, ada kalanya pengembangan tersebut mengalami beberapa hambatan. Hambatan-hambatan tersebut dapat dicegah salah satunya adalah dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kompetensi dari setiap individu. Hal ini juga dapat membantu perusahaan, dalam menciptakan budaya yang dapat membantu meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mempermudah pencapaian tujuan sebuah perusahaan. Menurut Hutapea dan Thoha (2008), pembentukan kompetensi seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal yang merupakan faktor bawaan yang bersifat genetik dan faktor eksternal yaitu faktor yang memengaruhi perkembangan kompetensi seseorang secara akumulatif sejak kecil seperti pendidikan dan pengalaman yang diperoleh orang tersebut selama hidupnya.

2.5. Disiplin Kerja

2.5.1 Definisi Disiplin Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2009), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai karyawan disebuah perusahaan, kita dituntut untuk bisa mematuhi aturan yang telah ditetapkan baik itu tertulis maupun tidak tertulis. Kita harus dengan kesadaran dan kerelaan dalam menjalani aturan tersebut karena kita merupakan bagian dari perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Singodimedjo (2000), yang menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

2.5.2 Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin kerja terdiri dari beberapa bentuk. Bentuk-bentuk tersebut mempunyai arti dan fokus yang berbeda. Menurut Rivai dan Sagala (2009), bentuk disiplin kerja terbagi menjadi empat yaitu:

1. Disiplin retributif (*Retributive Discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

2. Disiplin korektif (*Corrective Discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*Utilitarian Perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.5.3 Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Pelaksanaan disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut ada yang berasal dari diri sendiri maupun dari lingkungan sekitar. Menurut Singodimedjo (2000), terdapat tujuh faktor yang memengaruhi disiplin kerja seorang karyawan yaitu:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Hasibuan (2002), juga menyatakan ada delapan faktor yang dapat memengaruhi tingkat disiplin dari karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan melekat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

2.5.4 Indikator Disiplin Kerja

Penilaian disiplin kerja pada karyawan dapat dilihat melalui indikator-indikator mengenai disiplin itu sendiri. Indikator tersebut dapat berupa kehadiran

maupun penyelesaian tugas yang diberikan pada karyawan tersebut. Menurut Saydam (2005), indikator dari disiplin kerja dibagi menjadi lima yaitu:

1. Kehadiran atau absensi
2. Penggunaan jam kerja yang efektif
3. Tanggung jawab atas pekerjaan
4. Ketepatan penyelesaian pekerjaan
5. Pelaksanaan supervisi oleh atasan
6. Rendahnya tingkat konflik dalam organisasi

2.6. Kinerja

2.6.1 Deskripsi Kinerja

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2009). Setiap karyawan tentunya memiliki kemampuan dan keahlian masing-masing dalam melakukan suatu pekerjaan. Keterampilan dan keahlian itulah yang digunakan sebagai sarana dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Hasil dari pekerjaan itulah yang nantinya akan menjadi nilai bagi karyawan untuk bisa berprestasi sesuai dengan peran dan fungsinya dalam perusahaan.

Pengertian kinerja juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2009), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil dari suatu pekerjaan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitasnya. Pekerjaan yang baik akan memiliki kualitas dan kuantitas hasil yang baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, begitupun sebaliknya. Kualitas dan kuantitas ini bisa diraih apabila karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan padanya.

2.6.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-

faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen
13. Disiplin kerja

Perusahaan perlu mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh karyawannya. Tingkat keberhasilan tersebut dapat dilihat dari penilaian kinerja karyawan. Terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam melakukan pengukuran tersebut. Menurut Dharma (2004), hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan

2.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada karyawan memiliki tujuan tertentu bagi perusahaan maupun karyawan. Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui seberapa besar kinerja dari karyawan yang ada dalam perusahaan dan tindakan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan. Rivai dan Sagala (2009), menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja ini dibagi menjadi dua yaitu berorientasi pada masa lalu dan berorientasi pada masa depan. Berikut penjelasan dari kedua tujuan tersebut:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Penerapan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini masih banyak digunakan dikarenakan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu adalah:

- a) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
- b) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
- c) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan

- a) Membantu setiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
- b) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
- c) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
- d) Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.

2.6.4 Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan bagi perusahaan. Hasil penilaian kinerja diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Selain itu penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai evaluasi bagi perusahaan. Kegunaan penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala (2009), adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan serta identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem sumber daya manusia, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi yang meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.7. Hubungan Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan suatu dorongan pada seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan demi mencapai tujuan yang diinginkan. Rivai dan Sagala (2009), menyatakan bahwa motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya. Dengan adanya motivasi ini dapat meningkatkan kinerja karyawan demi pencapaian tujuan perusahaan. Ketika karyawan mempunyai motivasi yang tinggi maka mereka akan mencapai kinerja yang tinggi dan begitupun sebaliknya ketika karyawan mempunyai motivasi yang rendah maka kinerja yang mereka capai juga rendah. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kompetensi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kompetensi merupakan hal karakteristik individu yang mendasari seseorang dalam berpikir dan bertindak pada tempat kerja. Ubaedy (2008), menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang (individu) yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Selain itu Dahlan (2009), berpendapat bahwa kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan dan keterampilan serta penerapan dari pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam suatu pekerjaan atau perusahaan dan lintas

industri sesuai dengan standar kinerja yang disyaratkan. Karyawan dengan kompetensi yang tinggi akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan tanggung jawab serta dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Selain motivasi dan kompetensi, faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Disiplin merupakan upaya perbaikan tindakan atau perilaku seseorang sesuai dengan aturan yang berlaku pada lingkungan sekitar. Disiplin kerja yang tinggi dan optimal merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya, sehingga mampu menjadi karyawan yang tangguh dan bermutu serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya adalah dengan cara meningkatkan kinerja karyawannya melalui peningkatan disiplin kerja (Vuspasari, 2011).

2.8. *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) merupakan suatu metode analisis yang pertama kali diperkenalkan oleh Herman Wold sekitar tahun 1966. Pengenalan PLS ini dilakukan untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS awalnya bernama NIPALS (*Nonlinear Iterative Partial Least Square*) karena PLS menggunakan dua prosedur iteratif yaitu metode estimasi *least square (LS)* untuk single dan multi *component model* untuk *cononical correlation*. Pendekatan PLS adalah *distribution free* yang artinya data tidak dapat berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio. Seiring berjalannya waktu, model dasar PLS diselesaikan oleh Herman Wold pada tahun 1977 yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Lohmoller pada tahun 1984 dan 1989, dan kemudian dikembangkan oleh Chin pada tahun 1996 (Ghozali, 2011).

Menurut Ghozali (2011), PLS adalah sebuah pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. Desain PLS dimaksudkan untuk mengatasi keterbatasan metode SEM lainnya ketika data mengalami masalah seperti pengukuran data dengan skala tertentu, jumlah sampel

yang kecil, adanya *missing value*, data tidak normal dan adanya multikolinearitas. Hal ini sependapat dengan Hair, *et.al* (2010), yang menyatakan bahwa PLS merupakan metode alternatif dari SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100.

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan konstruk dan indikator-indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan yaitu *inner model* dan *outer model*. *Inner model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk satu dengan konstruk yang lain. Sedangkan *outer model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk dengan indikator-indikatornya. Konstruk terbagi menjadi dua yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen merupakan konstruk penyebab, konstruk yang tidak dipengaruhi oleh konstruk lainnya. Konstruk eksogen memberikan efek kepada konstruk lainnya. Sedangkan konstruk endogen merupakan konstruk yang dijelaskan oleh konstruk eksogen. Konstruk endogen adalah efek dari konstruk eksogen (Yamin dan Kurniawan, 2009).

PLS dapat bekerja untuk model hubungan konstruk dan indikator-indikatornya yang bersifat reflektif dan formatif, sedangkan SEM hanya bekerja pada hubungan yang bersifat reflektif saja (Ghozali, 2006). Model hubungan yang bersifat reflektif berarti bahwa arah hubungan kausalitas dari konstruk menuju indikator, diantara hubungan indikator diharapkan saling berkorelasi, menghilangkan salah satu indikator dari model pengukuran tidak akan mengubah makna konstruk, dan menentukan *measurement error* atau kesalahan pengukuran pada tingkat indikator. Model hubungan yang bersifat formatif berarti bahwa arah hubungan kausalitas dari indikator menuju konstruk, diantara hubungan indikator diasumsikan tidak saling berkorelasi, menghilangkan salah satu indikator dari model pengukuran berakibat mengubah makna dari konstruk dan menentukan *measurement error* atau kesalahan pengukuran pada tingkat konstruk. Menurut Vinzi, *et.al* (2010), hubungan yang bersifat reflektif menggambarkan indikator-indikator yang terjadi di dalam suatu konstruk yang bersifat laten (tidak bisa diukur secara langsung sehingga membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya), sedangkan hubungan yang bersifat formatif menggambarkan indikator-indikator

yang menyebabkan suatu kontrak yang bersifat emergen (ukurannya secara tiba-tiba muncul karena pengaruh indikator-indikatornya).



III. KERANGKA KONSEP PEMIKIRAN

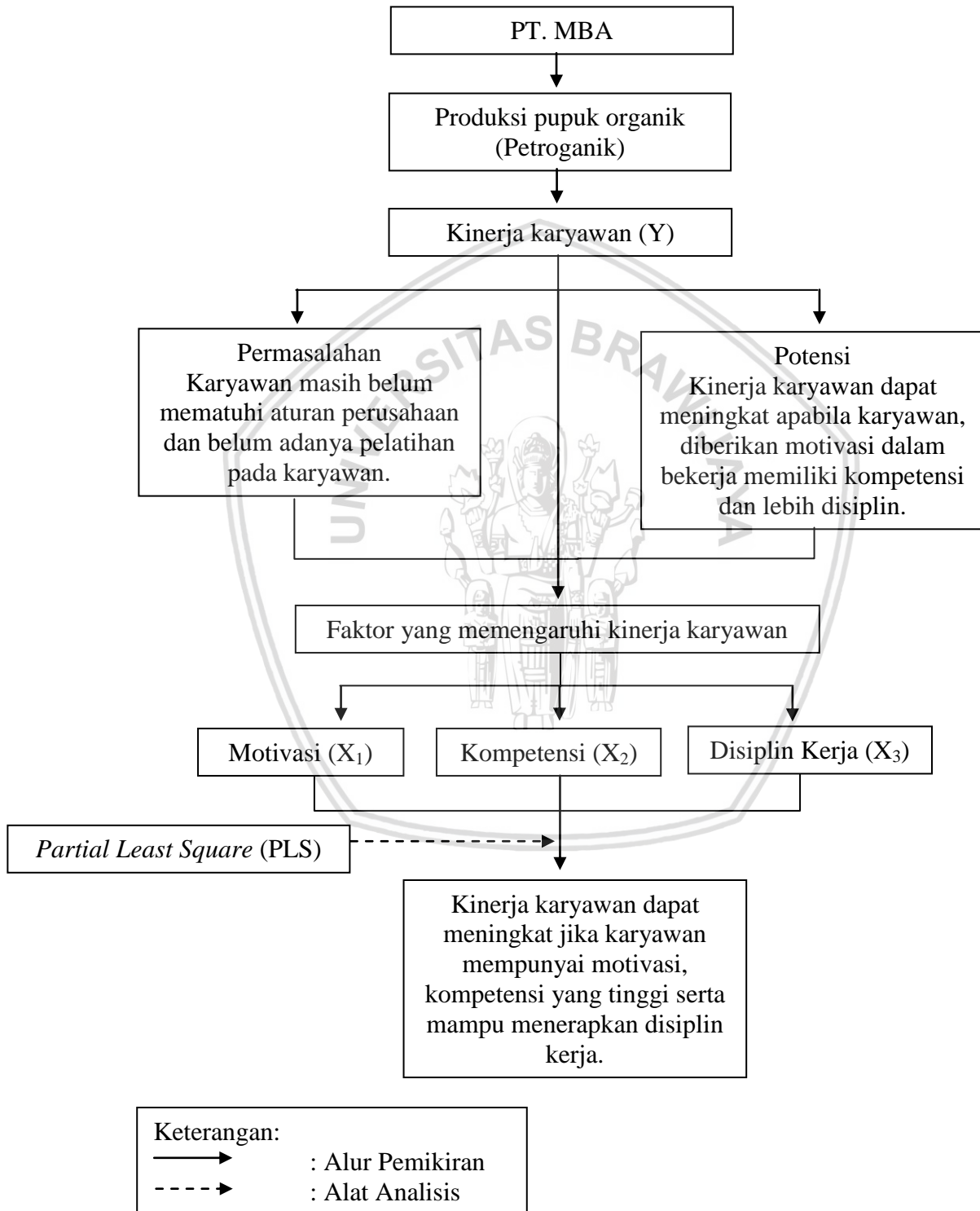
3.1. Kerangka Pemikiran

Motivasi, kompetensi dan disiplin kerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap individu. Adanya sikap disiplin dan motivasi, seseorang dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Kompetensi juga sangat dibutuhkan dalam diri seorang karyawan. Kompetensi mampu membantu karyawan dalam penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan aturan perusahaan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja dari seseorang itu sendiri. Kinerja karyawan yang tinggi sangat penting bagi perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan mudah tercapai bila karyawannya mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, begitupun sebaliknya.

Karyawan pada PT.MBA masih belum sepenuhnya mematuhi aturan yang diterapkan oleh perusahaan. Contohnya saat mereka melakukan produksi mereka belum sepenuhnya menggunakan pengaman (helm, sepatu dan masker), padahal sudah jelas aturan tersebut tertulis dan terpasang pada dinding tempat produksi. Selain itu belum adanya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap para karyawannya, terutama pada karyawan baru.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel eksogen yang berupa disiplin kerja, motivasi dan kompetensi serta menggunakan variabel endogen yaitu kinerja. Pemihan ketiga variabel tersebut berdasarkan oleh teori dari Kasmir (2016), yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya adalah motivasi, kompetensi dan disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2017), menyatakan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap kinerja pegawai. Masing-masing variabel diukur menggunakan beberapa indikator. Variabel motivasi diukur secara formatif dengan menggunakan teori ERG yaitu eksistensi, pertumbuhan dan keterkaitan. Sedangkan untuk variabel kompetensi diukur secara formatif dengan indikator *task skills*, *task management skills*, *contingency skills* dan *job/role environment skills*. Variabel disiplin kerja diukur secara reflektif dengan indikator disiplin preventif dan disiplin korektif. Variabel kinerja juga diukur secara formatif menggunakan indikator kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Analisis data pada penelitian ini menggunakan PLS (Partial Least Square) dengan bantuan

software WarpPLS 5.0. Data yang dianalisis dalam penelitian ini merupakan data dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada responden (karyawan PT. MBA) dengan menggunakan data ordinal berupa skala likert. Berikut bagan mengenai alur berfikir dari penelitian ini:



Bagan 1. Alur kerangka pemikiran penelitian

3.2. Hipotesis

Hipotesis dari penelitian yang dilakukan adalah variabel motivasi, kompetensi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. MBA.



3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi konsep, variabel dan pengukuran variabel akan dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Konsep, variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian di PT. MBA

Konsep	Variabel	Definisi operasional	Pengukuran variabel
	Eksistensi	Gaji yang saya terima sudah mampu memenuhi kebutuhan.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
Motivasi (X ₂): motivasi merupakan dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan sebuah pekerjaan demi mencapai tujuan tertentu.	Pertumbuhan	Saya mampu mengerjakan tugas yang berbeda di perusahaan.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
	Keterkaitan	Lingkungan kerja saya memberikan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
Kompetensi (X ₃): kemampuan, keahlian, keterampilan dan pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi situasi dalam pekerjaannya.	Task skills	Saya mampu mengoperasikan mesin produksi dan peralatan yang digunakan saat bekerja. a) Staff kantor: laptop, printer dan internet b) Produksi: mesin dan alat produksi	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju

Tabel 1. Konsep, variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian di PT. MBA (lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi operasional	Pengukuran variabel
	<i>Task management skills</i>	Saya mampu melaporkan hasil pekerjaan secara akurat. a) Staff kantor: keuangan, persediaan bahan baku, persediaan pupuk, administrasi b) Produksi: hasil produksi pupuk per shift	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
	<i>Contingency management skills</i>	Saya mampu melakukan perbaikan mesin atau alat bantu kerja. a) Staff kantor: laptop, printer dan internet b) Produksi: mesin dan alat produksi	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
	<i>Job/role environment skills</i>	Saya mampu bekerja sama dengan karyawan lain.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
Disiplin kerja (X ₁): disiplin kerja merupakan kesadaran sikap seseorang untuk menjalankan pekerjaan sesuai aturan lingkungan sekitar.	Disiplin preventif	Saya telah bekerja sesuai dengan aturan perusahaan.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju

Tabel 1. Konsep, variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian di PT. MBA (lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi operasional	Pengukuran variabel
Kinerja (Y): kinerja merupakan suatu kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan.	Disiplin korektif	Pemimpin mampu mengambil tindakan secara tegas terhadap karyawan yang melanggar.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
	Kualitas	Hasil kerja saya sudah sesuai standar perusahaan. a) Staff kantor: pelayanan, pemesanan bahan baku, pengiriman pupuk yang dilakukan sudah sesuai prosedur. b) Produksi: hasil produksi pupuk sudah sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
	Kuantitas (Staff kantor)	1. Saya sudah menggunakan waktu yang diberikan semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju
	Kuantitas (Produksi)	2. Jumlah produk yang saya hasilkan sudah sesuai target perusahaan.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju

Tabel 1. Konsep, variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian di PT. MBA (lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi operasional	Pengukuran variabel
	Ketepatan waktu	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = ragu-ragu 4 = setuju 5 = sangat setuju



IV. METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013). Pendekatan secara kuantitatif dilakukan dengan cara menggambarkan kondisi kinerja karyawan dan juga mendeskripsikan hasil analisis mengenai pengaruh antara disiplin kerja, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. MBA. Penggambaran kondisi dan hasil analisis tersebut dilakukan melalui wawancara, observasi, merumuskan diagram jalur dan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert yang selanjutnya akan di analisis menggunakan PLS.

4.2. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada PT. MBA, Malang yang bergerak dalam bidang produksi pupuk organik. Alasan pemilihan lokasi tersebut selain karena merupakan salah satu mitra dari PT. Petrokimia Gresik adalah PT. MBA masih berada dalam tahap pengembangan dan masih berskala kecil sehingga masih membutuhkan beberapa penelitian terkait manajemen perusahaan khususnya di bidang sumber daya manusia. PT. MBA mempunyai karyawan sebanyak 32. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki membuat perusahaan dituntut harus mampu memenuhi produksi pupuk organik sesuai dengan permintaan. Selain terbatasnya sumber daya manusia, terdapat juga permasalahan mengenai sumber daya manusianya yaitu masih terdapat karyawan yang belum menaati aturan perusahaan dan meninggalkan pekerjaan demi pekerjaan lain. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian ini adalah satu bulan. Penelitian akan dimulai pada bulan Januari-Februari 2018.

4.3. Metode Penentuan Sampel

Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampel sensus. Menurut Sugiyono (2001), sampel sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Pemilihan metode sensus ini didasarkan pada jumlah karyawan pada PT. MBA yaitu 32 orang. Sehingga semua karyawan berhak menjadi sampel pada penelitian ini. Karyawan yang dijadikan sampel merupakan karyawan tetap dan karyawan harian. Tabel 2. menjelaskan mengenai jumlah karyawan yang dijadikan sampel:

Tabel 1. Divisi, status dan jumlah karyawan responden PT. MBA

No.	Divisi	Status Karyawan	Jumlah
1.	Staff kantor	Karyawan tetap	4
2.	Produksi	Buruh harian	16
		Buruh borongan	12
Total			32

Sumber: data primer diolah (2017)

4.4. Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data-data tersebut diperoleh dari berbagai cara. Cara-cara yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang berupa data mentah yang belum diolah, yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) dengan cara diusahakan oleh peneliti (Umar, 2003). Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara, observasi dan kuesioner. Berikut penjelasan dari masing-masing cara untuk memperoleh data primer:

a) Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada responden maupun pihak-pihak yang terkait dengan objek penelitian. Pihak terkait yang akan diwawancara pada penelitian ini adalah pimpinan perusahaan dan karyawan.

b) Observasi

Pengamatan yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian. Observasi dilakukan terhadap kinerja karyawan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

c) Kuesioner

Kuesioner merupakan kumpulan dari pertanyaan ataupun pernyataan yang telah disusun dan akan dibagikan serta dijawab responden untuk tujuan tertentu. Pengisian kuesioner ini bertujuan untuk mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Kuesioner akan dibagikan kepada seluruh karyawan PT. MBA.

2. Data sekunder

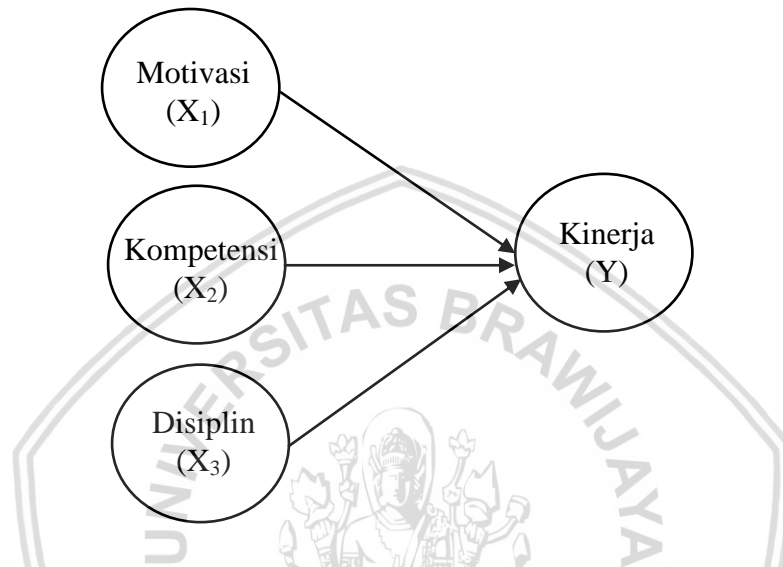
Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder pada penelitian ini didapat dari dokumentasi dan studi kepustakaan. Dokumentasi merupakan data beberapa dokumen yang diperoleh dari instansi atau perusahaan tempat penelitian. Sedangkan untuk studi kepustakaan diperoleh dari literature, referensi dan laporan ataupun data yang diperoleh dari perpustakaan terkait penelitian.

4.5. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan metode yang digunakan dengan pengumpulan data dan menganalisis data yang diperoleh. Hal tersebut dapat mempermudah memberikan penjelasan mengenai gambaran-gambaran dan fakta-fakta yang terjadi dilapangan. Pada penelitian ini digunakan analisis deskriptif untuk menjelaskan mengenai kondisi kinerja karyawan pada PT. MBA. Selain itu terdapat juga pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS (*Partial Least Square*). Analisis ini dapat dilakukan dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0. Terdapat beberapa tahap dalam pengujian hipotesis menggunakan PLS yaitu:

1. Merancang model struktural (*Inner model*)

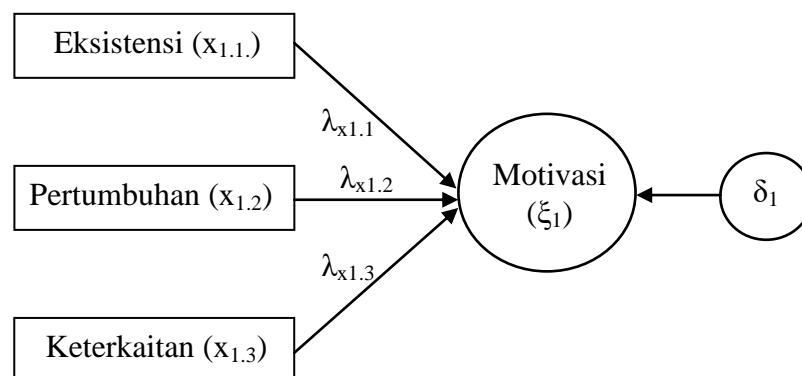
Perancangan model struktural (*inner model*) merupakan perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS yang didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Model struktural ini dapat dikatakan sebagai gambaran umum hubungan antar variabel. Model struktural pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1. dibawah ini:



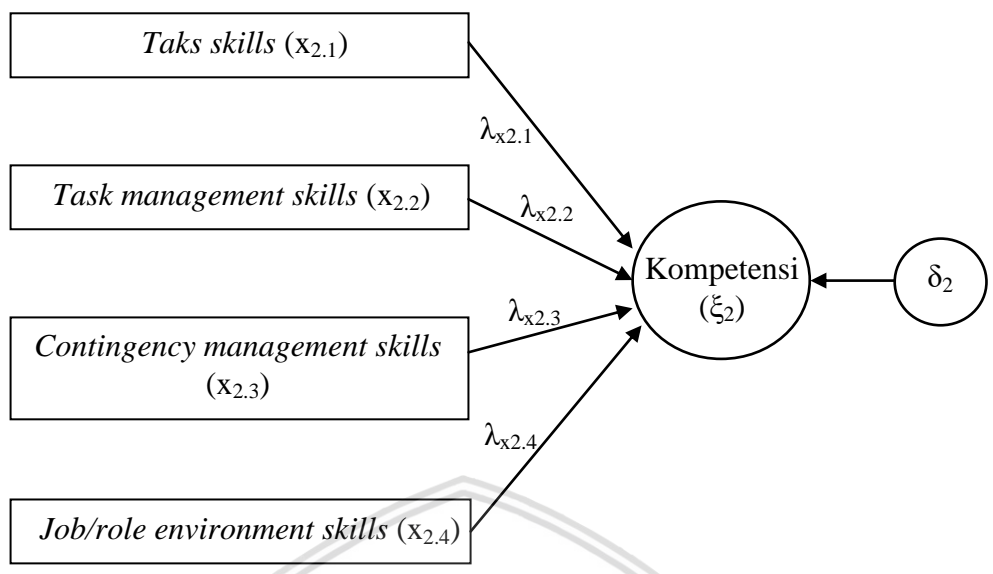
Gambar 1. Model struktural penelitian

2. Merancang model pengukuran (*Outer model*)

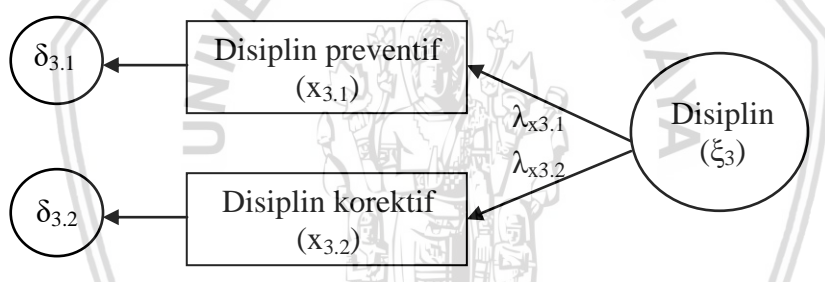
Perancangan model pengukuran (*outer model*) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Penelitian ini menggunakan indikator reflektif dan formatif. Model pengukuran variabel motivasi, kompetensi, disiplin kerja dan kinerja dapat dilihat pada gambar 2-5 berikut:



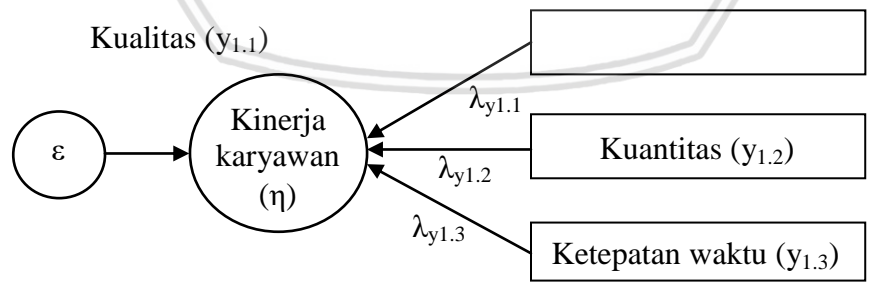
Gambar 2. Model formatif variabel motivasi (ξ_1)



Gambar 3. Model formatif variabel kompetensi (ξ_2)



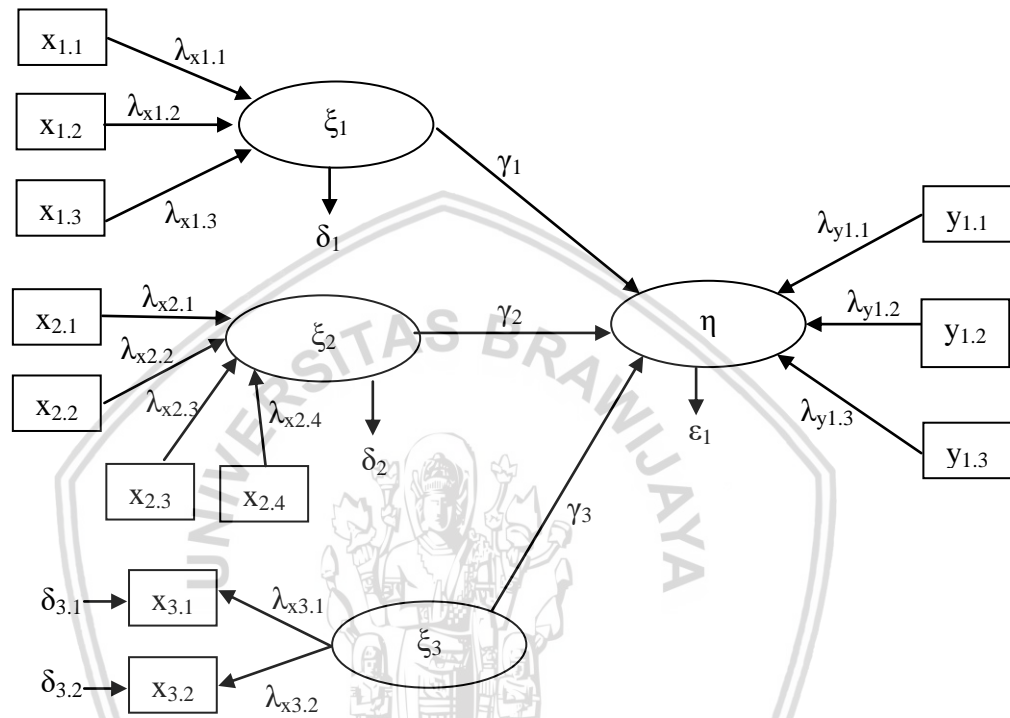
Gambar 4. Model reflektif variabel disiplin kerja (ξ_3)



Gambar 5. Model formatif variabel kinerja (η)

3. Mengkontruksi diagram jalur

Hasil dari rancangan *inner model* dan *outer model* diatas, selanjutnya akan digambarkan dalam diagram jalur. Diagram jalur ini dapat dikatakan gambaran keseluruhan hubungan antar model. Diagram jalur pada penelitian dapat dilihat dalam gambar 6. berikut ini:



Gambar 6. Diagram jalur

4. Konversi diagram jalur ke sistem persamaan

Langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah mengkonversikan diagram jalur pada sistem persamaan. Konversi yang dilakukan pada diagram jalur dibagi menjadi dua yaitu *inner model* dan *outer model*. Berikut persamaan yang dihasilkan dari diagram jalur:

a. Inner model

$$Y = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \zeta$$

Keterangan:

Y = variabel kinerja

γ_1 = koefisien pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja

γ_2 = koefisien pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel kinerja

γ_3 = koefisien pengaruh variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja

ξ_1 = variabel motivasi

ξ_2 = variabel kompetensi

ξ_3 = variabel disiplin kerja
 ζ = galat model

b. *Outer model*

1) Variabel laten eksogen

i. Motivasi

$$\xi_1 = \lambda_{x1.1}x_{1.1} + \lambda_{x1.2}x_{1.2} + \lambda_{x1.3}x_{1.3} + \delta_1$$

ii. Kompetensi

$$\xi_2 = \lambda_{x2.1}x_{2.1} + \lambda_{x2.2}x_{2.2} + \lambda_{x2.3}x_{2.3} + \lambda_{x2.4}x_{2.4} + \delta_2$$

iii. Disiplin kerja

$$x_{3.1} = \lambda_{x3.1}\xi_3 + \delta_{3.1}$$

$$x_{3.2} = \lambda_{x3.2}\xi_3 + \delta_{3.2}$$

2) Variabel laten endogen

$$\eta = \lambda_{y1.1}y_{1.1} + \lambda_{y1.2}y_{1.2} + \lambda_{y1.3}y_{1.3} + \varepsilon$$

Keterangan:

$x_{1.1}$ = indikator eksistensi

$x_{1.2}$ = indikator pertumbuhan

$x_{1.3}$ = indikator keterkaitan

$x_{2.1}$ = indikator *task skills*

$x_{2.2}$ = indikator *task management skills*

$x_{2.3}$ = indikator *contingency management skills*

$x_{2.4}$ = indikator *job/role environment skills*

$x_{3.1}$ = indikator disiplin preventif

$x_{3.2}$ = indikator disiplin korektif

$y_{1.1}$ = indikator kualitas

$y_{1.2}$ = indikator kuantitas

$y_{1.3}$ = indikator ketepatan waktu

$\lambda_{x1.1}$ = *loading factor* indikator disiplin eksistensi

$\lambda_{x1.2}$ = *loading factor* indikator disiplin pertumbuhan

$\lambda_{x1.3}$ = *loading factor* indikator disiplin keterkaitan

$\lambda_{x2.1}$ = *loading factor* indikator disiplin *task skills*

$\lambda_{x2.2}$ = *loading factor* indikator disiplin *task management skills*

$\lambda_{x2.3}$ = *loading factor* indikator disiplin *contingency management skills*

$\lambda_{x2.4}$ = *loading factor* indikator disiplin *job/role environment skills*

$\lambda_{x3.1}$ = *loading factor* indikator disiplin preventif

$\lambda_{x3.2}$ = *loading factor* indikator disiplin korektif

$\lambda_{y1.1}$ = *loading factor* indikator kualitas

$\lambda_{y1.2}$ = *loading factor* indikator kuantitas

$\lambda_{y1.3}$ = *loading factor* indikator ketepatan waktu

ξ_1 = variabel motivasi

ξ_2 = variabel kompetensi

ξ_3 = variabel disiplin kerja

η = variabel kinerja

- δ_1 = galat pengukuran variabel motivasi
 δ_2 = galat pengukuran variabel kompetensi
 $\delta_{3.1}$ = galat pengukuran indikator disiplin preventif
 $\delta_{3.2}$ = galat pengukuran indikator disiplin korektif
 ε = galat pengukuran variabel kinerja

5. Estimasi

Langkah kelima setelah melakukan konversi diagram jalur ke persamaan, yang dilakukan adalah estimasi atau metode pendugaan parameter. Estimasi di dalam PLS menggunakan metode kuadrat terkecil (*least square method*). Proses perhitungannya dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen (stabil). Estimasi jalur menghasilkan nilai *outer loading* yang menunjukkan keterkaitan antara variabel laten dengan indikatornya dan dapat dilihat indikator yang memiliki korelasi yang paling tinggi berdasarkan nilai indikator dari masing-masing variabel.

6. Evaluasi model PLS

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan evaluasi dari model PLS. Evaluasi model PLS terbagi menjadi dua yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan juga evaluasi model struktural (*inner model*). Berikut penjelasan dari masing-masing evaluasi pada model PLS:

a) Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk laten. Konstruk laten dalam model PLS dapat terbentuk dari indikator yang bersifat reflektif dan formatif. Indikator reflektif maupun formatif masing-masing mempunyai syarat yang berbeda dalam pengujian *outer model*. Indikator reflektif dapat dikatakan valid dan reliabel dengan melihat nilai dari *loading factor*, *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)* dan akar kuadrat AVE serta korelasi antar konstruk laten. Tabel 19. (terlampir) menjelaskan nilai dari masing-masing kriteria indikator reflektif. Indikator formatif memiliki kriteria yang berbeda dengan indikator reflektif. Penilaian indikator formatif dapat dilihat dari nilai *significant weight*, VIF dan *tolerance*. Tabel 20. (terlampir) menunjukkan nilai dari kriteria pada indikator formatif.

b) Evaluasi model struktural (*inner model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dengan melihat seberapa besar *variance* yang dapat dijelaskan dan untuk mengetahui signifikansi dari *p-value*. Evaluasi ini dapat dilihat dari nilai *R-square* dari variabel endogen, nilai dari *effect size*, nilai Q^2 *predictive relevance* dan evaluasi fit model melalui ukuran *GoF*. Lampiran 2. menunjukkan nilai dari masing-masing kriteria evaluasi model struktural yang harus dipenuhi.

7. Pengujian hipotesis

Hipotesis yang dibuat dalam penelitian ini didasarkan pada tujuan penelitian yang dilakukan. Pengujian hipotesis (γ dan λ) dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Uji statistik yang digunakan adalah statistik *t* atau uji *t*, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

a) Variabel motivasi, kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. MBA.

$H_0 : \gamma_1 = 0$ (Motivasi, kompetensi dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. MBA)

$H_a : \gamma_1 \neq 0$ (Motivasi, kompetensi dan disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. MBA)

Penerapan metode *resampling*, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal serta tidak memerlukan sampel yang besar. Pengujian dilakukan dengan *t-test*, apabila diperoleh nilai *p-value* sebesar $\leq 0,05$ dengan taraf signifikansi 5% maka dapat disimpulkan signifikan, begitupun sebaliknya. Apabila hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan apabila hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna antara variabel laten satu terhadap variabel laten lainnya.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. MBA merupakan salah satu produsen pupuk organik yang berada di Kabupaten Malang. Perusahaan ini berdiri sekitar 10 tahun yang lalu. Pendirian PT. MBA ini dimulai dari keprihatinan pengurus KUD salah satu kecamatan di Kabupaten Malang mengenai kesuburan tanah di kecamatan tersebut. Kondisi tanah saat itu semakin mengalami penurunan dari segi kualitas dan kesuburan. Melihat kondisi tersebut, pengurus mencoba mencari penyebab dari menurunnya kesuburan tanah di wilayah garapan mereka. Setelah melakukan konsultasi dengan beberapa ahli dan dilakukan pengujian, mereka akhirnya mengetahui bahwa penyebabnya adalah semakin turunnya kandungan bahan organik dalam tanah. Solusi untuk masalah tersebut tidak lain adalah dengan memberikan pupuk organik dengan kandungan C-organik tinggi, untuk mengembalikan kesuburan tanah.

Diawali dari masalah tersebut dan melihat peluang pasar yang bagus, maka pengurus berinisiatif untuk mendirikan perusahaan pupuk organik di daerah tersebut. Pendirian perusahaan diawali dengan mendaftar sebagai mitra dari salah satu produsen pupuk terbesar di Indonesia yaitu PT. Petrokimia Gresik. Perusahaan bermitra untuk memproduksi pupuk organik atau yang biasa dikenal dengan petrogranik. PT. MBA mulai mendaftar menjadi mitra pada tahun 2009.

Saat awal berdirinya PT. MBA, perusahaan sempat mengalami kendala yaitu petani tidak langsung percaya dengan manfaat yang dihasilkan oleh pupuk petrogranik. Perusahaan membutuhkan waktu beberapa tahun untuk bisa meyakinkan para petani akan manfaat dari pupuk petrogranik ini. Salah satu usaha yang dilakukan oleh PT. MBA untuk meyakinkan para petani adalah melalui kerjasama yang dilakukan antara PT. MBA dengan PG. Kribet Baru. Kerjasama ini dilakukan berupa pembuatan demplot atau kebun percontohan dengan menggunakan pupuk petrogranik. Hasil dari demplot yang dibuat perlahan mampu meyakinkan para petani terhadap manfaat dari petrogranik ini. Hal ini tentunya membuat para petani perlahan beralih menggunakan petrogranik dan membuat perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan petani. Seiring berjalannya waktu,

produksi perusahaan pun juga meningkat, dari yang awalnya hanya 360 ton/tahun pada 2010 menjadi 3.000 ton/tahun pada tahun 2018.

PT. MBA saat ini berdiri pada tanah seluas 0,5 ha, dengan rincian luas kantor sebesar $15 \times 6 \text{ m}^2$ dan bangunan produksi seluas $50 \times 10 \text{ m}^2$. Tempat produksi pupuk berada di samping belakang bangunan kantor. Pada lokasi produksi juga terdapat tempat penyimpanan bahan baku dari pupuk yang berupa kotoran ayam, kotoran sapi dan blotong. Tempat penyimpanan ini juga berfungsi sebagai tempat pengeringan bahan baku pupuk yang masih basah. Selain bangunan kantor dan produksi, terdapat bangunan gudang yang digunakan untuk menyimpan hasil pupuk yang telah jadi dan siap kirim ke Petrokimia Gresik. Terdapat lima bangunan gudang dengan masing-masing luasan $20 \times 10 \text{ m}^2$, $6 \times 10 \text{ m}^2$, $7 \times 7 \text{ m}^2$, $10 \times 10 \text{ m}^2$, dan $20 \times 5 \text{ m}^2$.

PT. MBA saat ini memiliki 32 karyawan yang membantu operasional perusahaan maupun proses produksi pupuk. Terdapat pembagian kerja karyawan pada perusahaan yaitu staff kantor (administrasi, keuangan, logistik, supervisor produksi) dan bagian produksi (buruh harian dan buruh borongan). Karyawan pada PT. MBA rata-rata memiliki jenis kelamin laki-laki, hanya ada dua orang karyawan yang berjenis kelamin perempuan yang bertugas di bagian administrasi dan keuangan. Berikut rincian dari jumlah karyawan yang bekerja pada PT. MBA:

Tabel 1. Divisi dan jumlah karyawan PT. MBA

No.	Divisi	Jumlah (orang)
1.	Administrasi	1
2.	Keuangan	1
3.	Logistik	1
4.	Supervisor produksi	1
5.	Buruh harian produksi	16
6.	Buruh borongan produksi	12

Sumber: data primer diolah (2018)

Perusahaan terus beroperasi sepanjang tahun dan hanya berhenti ketika hari minggu, hari libur nasional dan ketika perusahaan melakukan perawatan terhadap mesin-mesin produksi. Jumlah hari kerja karyawan adalah 6 hari dalam satu minggu. Pembagian jam kerja yang diterapkan perusahaan memiliki perbedaan antara staff kantor dengan bagian produksi. Selain itu PT. MBA juga menerapkan jam lembur pada karyawan di bagian produksi. Jam lembur ini biasanya

diberlakukan saat jumlah produksi yang meningkat dan ketika ada kerusakan mesin pada proses produksi. Berikut pembagian jam kerja pada PT. MBA:

Tabel 2. Divisi, shift dan jam kerja karyawan PT. MBA

No.	Divisi	Jenis Shift	Jam Kerja
1.	Staff kantor	-	07.00-16.00
2.	Bagian produksi	Shift pagi	07.00-15.00
		Shift sore	15.00-23.00

Sumber: data primer diolah (2018)

Sebagai mitra dari PT. Petrokimia, tentunya PT. MBA harus dapat memproduksi pupuk petrokanik sesuai dengan jumlah yang disepakati dan harus sesuai standar yang di terapkan oleh Petrokimia. PT. MBA melakukan tanda tangan kontrak kerjasama dengan Petrokimia setiap enam bulan sekali, kontrak ini membahas mengenai jumlah petrokanik yang harus diproduksi oleh PT. MBA dan beberapa hal lain terkait kerjasama. Menjaga kualitas produksi sangatlah penting, maka dari itu untuk mengetahui apakah pupuk yang dihasilkan oleh PT. MBA telah sesuai standar atau belum akan dilakukan pengambilan sampel pupuk untuk dianalisis oleh Petrokimia. Hasil analisis nantinya akan dikirim ke PT. MBA sebagai bahan evaluasi perusahaan.

Selain analisis hasil pupuk, Petrokimia juga melakukan analisis mengenai bahan baku yang akan digunakan dalam proses pembuatan petrokanik. Sebelum melakukan produksi, PT. MBA mengirim sampel bahan baku yang berupa kotoran ayam, kotoran sapi dan blotong ke Petrokimia. Sampel yang dikirim masing-masing 1 kg/sampel. Analisis sampel diperlukan agar penambahan bahan campuran sesuai dengan kondisi bahan baku. Hasil analisa bahan baku akan digunakan perusahaan sebagai acuan produksi pupuk.

5.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini meliputi karyawan produksi dan staff kantor pada PT. MBA. Jumlah rseponden pada penelitian ini sebanyak 32 orang karyawan. Identifikasi responden dilakukan melalui beberapa karakteristik yaitu usia, pendidikan dan masa kerja. Berikut rincian dari masing-masing karateristik responden tersebut:

a. Usia

Tabel 3. Karakteristik responden berdasarkan usia di PT. MBA

Usia	Jumlah
<-20	2
21-30	16
31-40	7
41-50	6
51-60	1
Total	32

Sumber: data primer diolah (2018)

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa dari total 32 responden mayoritas ada pada rentang usia 21-30 tahun. Jumlah responden pada rentang usia 21-30 sebanyak 16 orang. Karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa karyawan pada PT. MBA masih berada dalam usia yang produktif untuk bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Subri (2003), yang mendefinisikan tenaga kerja adalah penduduk dalam usia kerja yang berusia 15-64 tahun. Tentunya hal ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan, mengingat aktivitas dalam perusahaan yang membutuhkan ketelitian, keterampilan dan tenaga terutama pada proses produksi.

b. Pendidikan

Tabel 4. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan di PT. MBA

Pendidikan	Jumlah
SD/MI	9
SMP/MTS	5
SMA/SMK/MA	16
Sarjana	2
Total	32

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan perhitungan kuesioner, dapat diketahui bahwa jenjang pendidikan terakhir yang ditempuh oleh responden mayoritas adalah SMA/SMK/MA. Jumlah responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK/MA adalah 16 responden. Sedangkan untuk responden yang menempuh pendidikan sampai sarjana hanya 2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan pada PT. MBA tidak terlalu membutuhkan kemampuan analisis, tetapi lebih menekankan pada keahlian, kerja sama, dan semangat ingin bekerja (Firmada, 2015). Selain

itu, hal ini juga berhubungan dengan lokasi mereka bekerja yang merupakan pabrik yang hanya memproduksi pupuk organik.

c. Masa kerja

Tabel 5. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja di PT. MBA

Masa kerja	Jumlah
< 1 tahun	5
1-4 tahun	23
5-8 tahun	4
Total	32

Sumber: data primer diolah (2018)

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja pada PT. MBA dengan rentang waktu 1-4 tahun. Jumlah responden tersebut sebesar 23 orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. MBA dapat dikatakan loyal dan nyaman bekerja di perusahaan. Fletcher dalam Sudimin (2003), merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

5.3. Deskripsi Kinerja Karyawan di PT. MBA

Sistem kerja yang saat ini diterapkan perusahaan terhadap tenaga kerjanya berupa sistem kontrak. PT. MBA saat ini memiliki karyawan sebanyak 32 orang yang terdiri dari staff kantor dan bagian produksi. Sistem kontrak antara staff kantor dan bagian produksi berbeda. Staff kantor pada PT. MBA menanda tangani perjanjian kontrak setiap satu tahun sekali, sedangkan untuk karyawan produksi yang merupakan buruh harian dan borongan menanda tangani kontrak dengan sistem kuota produksi yaitu setiap 500 ton. Penerapan sistem kontrak ini memacu semangat para karyawan untuk bisa menghasilkan pekerjaan sebaik mungkin agar mereka bisa tetap bertahan di perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Widodo dalam Sarianti (2008), bahwa motivasi berpengaruh terhadap tujuan yang ingin dicapai. Motivasi dapat mempermudah karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi mampu memberikan semangat dan dorongan bagi seseorang untuk mengarahkan perilaku mereka pada tujuan tertentu untuk memenuhi suatu kebutuhan.

PT. MBA belum menerapkan sistem pelatihan pada karyawan baru. Karyawan baru di perusahaan langsung terjun kelapang untuk bekerja dan

pembelajarannya melalui proses *learning by doing*. Mereka bekerja sekaligus belajar bagaimana dan apa saja yang harus dilakukan dalam proses produksi pupuk. Hal ini tentunya membuat karyawan harus pandai menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Agar karyawan tetap bisa bertahan di perusahaan maka keahlian sangatlah dibutuhkan, mengingat sistem kerja yang masih kontrak sehingga harus mampu bersaing dengan karyawan lain dan untuk memproduksi pupuk juga membutuhkan keahlian. Hal ini sesuai dengan pendapat Moeheriono (2009), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang berupa keterampilan, keahlian, kecakapan dan lain-lain dalam hubungannya dengan melakukan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang baik dan maksimal. Kemampuan atau kompetensi seseorang termasuk dalam kategori tinggi atau baik nantinya akan dibuktikan dan ditunjukkan apabila ia sudah melakukan pekerjaan, sebaliknya apabila mempunyai kompetensi tingkat rendah ia akan cenderung berkinerja rendah pula.

Selain itu, masih terdapat beberapa karyawan yang belum mematuhi aturan dari perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa karyawan yang masih belum menggunakan alat kelengkapan kerja. Aturan kelengkapan kerja mengharuskan mereka memakai helm pengaman, masker dan sepatu dalam bekerja, namun beberapa karyawan belum menerapkan aturan itu. Jika dilihat dari lingkungan tempat mereka bekerja, peralatan tersebut sangat dibutuhkan karena untuk menjaga keamanan dan keselamatan diri dari kecelakaan kerja. Mengingat, di bagian produksi banyak mesin-mesin yang digunakan untuk pembuatan pupuk. Para karyawan beralasan bahwa mereka belum terbiasa menggunakan perlengkapan tersebut sehingga dapat mengganggu pekerjaan mereka dengan pemakaiannya. Disiplin kerja merupakan sikap mental dari dalam diri seorang pegawai yang menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja (Sedarmayanti, 2007). Menurut Rivai (2005), disiplin memiliki beberapa indikator diantaranya terdiri dari kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, dan ketaatan pada standar kerja. Indikator tersebut dapat diwujudkan melalui kesadaran seseorang untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik, ketepatan waktu dalam berangkat kerja dan kesesuaian tindakan dengan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi.

PT. MBA telah melakukan evaluasi kepada semua karyawannya setiap 1 tahun sekali. Evaluasi tersebut dilakukan perusahaan untuk mengetahui apa saja kendala yang dihadapi oleh perusahaan selama 1 tahun terakhir dan juga evaluasi mengenai hasil produksi pupuk di perusahaan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Hasil dari evaluasi tersebut akan digunakan oleh perusahaan untuk memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang oleh perusahaan dan juga sebagai acuan pengambilan keputusan di tahun selanjutnya. Tentunya dengan adanya evaluasi ini juga dapat meningkatkan kinerja dari karyawan melalui pemberian motivasi dari atasan terhadap para karyawan. Hasil evaluasi PT. MBA menunjukkan bahwa saat ini motivasi, kompetensi dan disiplin kerja karyawan yang dimiliki perusahaan masih sebesar 70% dan hal ini dirasa masih kurang optimal. Moehariono (2009), menyatakan evaluasi pekerjaan merupakan alat yang baik untuk menentukan apakah pegawai telah menyatakan hasil kerja yang memadai dan sudah melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

5.4. Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA

Pengukuran pengaruh variabel eksogen (motivasi, kompetensi dan disiplin kerja) terhadap variabel endogen (kinerja) dilakukan dengan evaluasi model SEM-PLS. Evaluasi model SEM-PLS digunakan untuk mengukur apakah data yang digunakan sudah sesuai standar atau belum. Standar yang dimaksudkan meliputi validitas data, reliabilitas data dan pengujian model apakah sudah baik atau belum. Pengujian SEM-PLS ini terdapat dua tahapan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*). Berikut hasil dan pembahasan dari masing-masing variabel:

5.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA

1. Model pengukuran (*outer model*)

Variabel kedua pada penelitian adalah variabel motivasi. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi secara formatif. Penilaian secara formatif dapat dilihat dari nilai *indicator weight* yaitu p-value dan VIF. Tabel 8. menunjukkan nilai p-value dan VIF variabel motivasi.

Tabel 6. Nilai p-value dan VIF variabel motivasi di PT. MBA

Motivasi	P-value	VIF
Eksistensi	0,003	1,370
Pertumbuhan	0,002	1,465
Keterkaitan	0,004	1,309

Sumber: data primer diolah (2018)

Hasil analisis pada Tabel 8. menunjukkan bahwa masing-masing indikator dari motivasi terbebas dari multikolinearitas dan signifikan karena mempunyai nilai VIF yang $< 3,3$ dan p-value $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator dari variabel motivasi sudah valid dan reliabel. Indikator tersebut dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

2. Model struktural (*inner model*)

Langkah selanjutnya untuk dapat membuktikan adanya pengaruh atau tidak antara motivasi dengan kinerja adalah dengan melihat dari *inner model*. Kriteria dari *inner model* adalah dengan melihat nilai dari *Full Collin. VIF*, *effect size* (f^2), koefisien jalur dan p-value.

Tabel 7. Nilai *Full Collin. VIF*, *effect size* (f^2), koefisiensi jalur dan p-value dari variabel motivasi di PT. MBA

	Motivasi
<i>Full Collin. VIF</i>	1,774
<i>Effect size</i> (f^2)	0,296
Koefisien jalur	0,411
p-value	0,004

Sumber: data primer diolah (2018)

Hasil analisis pada Tabel 9. menunjukkan bahwa variabel motivasi terbebas dari multikolinearitas karena memiliki nilai *Full Collin. VIF* yang $< 3,3$ yaitu sebesar 1,774. Motivasi mempunyai nilai *effect size* sebesar 0,296 artinya motivasi mempunyai pengaruh dalam kriteria menengah. Motivasi juga mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,411 yang berarti motivasi mempunyai kontribusi positif sebesar 41,1% terhadap kinerja karyawan pada PT. MBA. Selain itu motivasi juga mempunyai p-value yang $< 0,05$ sehingga dinyatakan signifikan. Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa hipotesis pada penelitian ini diterima. Hal ini berarti motivasi mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang sesuai. Motivasi memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Variabel motivasi pada penelitian ini diukur melalui gaji, pengembangan diri dan lingkungan.

Berdasarkan observasi pada perusahaan, ketiga hal tersebut sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Karyawan pada PT. MBA mendapat gaji sebesar 1.000.000-2.000.000 rupiah setiap bulannya. Selain gaji, karyawan juga mendapatkan bonus dari perusahaan apabila mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditetapkan dan juga mereka mendapatkan uang lembur dari perusahaan ketika ada tambahan jam atau hari kerja. PT. MBA juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri mereka melalui pemberian tugas lain dari perusahaan. Salah satu contoh tugas lain yang diberikan perusahaan adalah mengikuti pembelajaran pengujian hasil pupuk yang diadakan oleh PT. Petrokimia Gresik. Hal tersebut dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman baru kepada karyawan yang bersangkutan. Lingkungan dalam perusahaan juga mampu memberikan semangat pada karyawan. Hal ini sependapat dengan Mangkunegara (2009), yang menyatakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Karyawan pada PT. MBA merasa bahwa lingkungan kerja mereka sudah sesuai dengan pekerjaan mereka saat ini. Lokasi pabrik yang jauh dari keramaian, kondisi penerangan yang sesuai serta hubungan antar sesama karyawan maupun dengan atasan sangat baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan setiap satu tahun sekali dan juga pemberian motivasi atasan kepada karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aisyah, *et.al* (2010), yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, koefisien regresi variabel motivasi sebagai variabel intervening nilainya paling tinggi yaitu 0,358. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan membuat perusahaan harus mampu mempertahankan atau meningkatkan hal-hal yang berkaitan dengan motivasi karyawan. Menurut Ishak dan Hendri (2003), pentingnya motivasi kerja bagi karyawan yaitu untuk memberikan rasa hormat dan penghargaan secara adil dan memberikan informasi kepada pegawai mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemberian fasilitas yang lebih memadai bagi karyawan dan juga pemberian

apresiasi prestasi kepada karyawan yang selama ini dianggap mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

5.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA

1. Model pengukuran (*outer model*)

Kompetensi merupakan variabel eksogen ketiga dalam penelitian ini. Variabel ini diukur secara formatif dengan empat indikator. Penilaian secara formatif dapat dilihat dari nilai p-value dan VIF masing-masing indikator. Tabel 10. menunjukkan nilai p-value dan VIF masing-masing indikator.

Tabel 8. Nilai p-value dan VIF variabel kompetensi di PT. MBA

Kompetensi	P-value	VIF
<i>Task skills</i>	0,001	1,146
<i>Task management skills</i>	0,004	1,117
<i>Contingency management skills</i>	0,041	1,071
<i>Job/role environment skills</i>	0,003	1,117

Sumber: data primer diolah (2018)

Masing-masing indikator dari variabel kompetensi sudah signifikan dan terbebas dari multikolinearitas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai p-value masing-masing indikator yang $< 0,05$ dan nilai VIF yang $< 3,3$. Berdasarkan hasil tersebut maka indikator dari variabel kompetensi dinyatakan sudah valid dan reliabel sehingga dapat digunakan sebagai instrument dalam penelitian.

2. Model struktural (*inner model*)

Langkah berikutnya adalah dengan melihat nilai dari *inner model*. Penilaian *inner model* dapat dilihat dari *Full Collin. VIF*, *effect size* (f^2), koefisien jalur dan p-value dari variabel kompetensi. Tabel 11. menunjukkan hasil analisis dari inner model variabel kompetensi.

Tabel 9. Nilai *Full Collin. VIF*, *effect size* (f^2), koefisiensi jalur dan p-value dari variabel kompetensi di PT. MBA

	Kompetensi
<i>Full Collin. VIF</i>	2,114
<i>Effect size</i> (f^2)	0,191
Koefisien jalur	0,281
p-value	0,039

Sumber: data primer diolah (2018)

Hasil analisis pada Tabel 11. menunjukkan hasil bahwa variabel kompetensi bebas dari multikolinearitas karena mempunyai nilai *Full Collin. VIF* sebesar 2,114 dan $< 3,3$. Selain itu variabel kompetensi juga mempunyai nilai *effect size*

sebesar 0,191 yang artinya variabel kompetensi mempunyai pengaruh dalam kriteria menengah terhadap kinerja karyawan PT. MBA. Variabel kompetensi mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,281 yang berarti kompetensi mempunyai kontribusi yang positif sebesar 28,1% terhadap kinerja karyawan PT. MBA dan juga kompetensi berpengaruh secara signifikan karena mempunyai nilai $p\text{-value} < 0,05$. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ini diterima.

Kompetensi berada di urutan kedua setelah motivasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti kompetensi bukan menjadi hal utama yang memengaruhi kinerja karyawan di PT. MBA. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, proses perekrutan karyawan tidak terlalu mementingkan tingkat pendidikan dan keahlian calon karyawan, calon karyawan hanya dituntut untuk mampu bekerja keras, mau belajar dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Selain itu karyawan juga dituntut untuk bisa bekerja sama dengan karyawan lain agar dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan tepat waktu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiyanto, *et.al* (2014), yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Lati Prayogi. Semakin tinggi kompetensi seorang karyawan maka semakin meningkat pula kinerja dari suatu perusahaan, begitupun sebaliknya. Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir dalam Budiyanto *et.al* (2003), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan potensi yang dimiliki pekerja, bila potensi ini dibina dan dikembangkan, maka akan diperoleh hasil yang optimal. PT. MBA dapat mengembangkan kompetensi karyawannya dengan pemberian pelatihan kepada karyawan khususnya karyawan baru agar lebih memahami dan mengerti bagaimana alur produksi dan cara pengoperasian mesin-mesin pada pabrik sebelum mereka bekerja. Menurut Sopiha (2008), pelatihan juga merupakan program yang sangat penting dalam mencegah terjadinya kecelakaan kerja.

5.4.3 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA

Disiplin mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dari karyawan PT. MBA. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin mampu

memberikan pengaruh secara positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. berikut penjelasan hasil analisis variabel disiplin kerja:

1. Model pengukuran (*outer model*)

Penelitian ini menggunakan variabel disiplin secara reflektif pada *outer model*. Pengukuran reflektif dapat di evaluasi melalui empat tahapan. Masing-masing tahapan mempunyai aturan yang berbeda-beda. Tahap pertama yang digunakan dalam evaluasi model pengukuran reflektif adalah indikator *reliability*. Evaluasi indikator *reliability* dilakukan dengan melihat *loading factor* dari masing-masing indikator. *Loading factor* dari masing-masing indikator harus mempunyai nilai $> 0,70$ dan mempunyai p-value yang signifikan dengan nilai $< 0,05$. Tabel 12. menunjukkan hasil pengukuran model reflektif pada variabel disiplin.

Tabel 10. *Indicator loading dan cross loading* variabel disiplin di PT. MBA

	Disiplin	Motivasi	Kompetensi	Kinerja	p-value	Keterangan
Disiplin preventif	(0,776)	0,274	-0,033	-0,239	$<0,001$	Reliabel
Disiplin korektif	(0,776)	-0,274	0,033	0,239	$<0,001$	Reliabel

Sumber: data primer diolah (2018)

Hasil dari Tabel 12. menunjukkan bahwa indikator disiplin preventif mempunyai nilai *loading factor* sebesar 0,776 dengan p-value $< 0,001$, sehingga indikator ini dapat dikatakan reliabel karena sudah memenuhi persyaratan pada tahap ini. Indikator disiplin korektif juga mempunyai nilai *loading factor* yang $> 0,7$ yaitu 0,776 dan p-value yang $< 0,05$ yaitu $< 0,001$, sehingga juga dapat dikatakan reliabel. Kedua indikator variabel disiplin sudah reliabel, sehingga indikator-indikator ini mampu menjelaskan variabel konstruk laten yaitu disiplin.

Tahapan selanjutnya dari evaluasi model pengukuran reflektif adalah dengan melihat nilai dari *composite reliability* dan *Average Variances Extracted (AVE)*. *Composite reliability* digunakan untuk mengetahui reliabilitas instrumen penelitian dan harus mempunyai nilai $> 0,70$ sebagai syarat reliabilitas. Nilai AVE digunakan untuk evaluasi validitas konvergen, dimana kriterianya harus $> 0,50$. Tabel 13. menunjukkan hasil analisis *composite reliability* dan AVE dari variabel disiplin.

Tabel 11. Nilai *composite reliability* dan AVE variabel disiplin di PT. MBA

	Disiplin
Composite reliab.	0,752
Avg. var. extrac.	0,603

Sumber: data primer diolah (2018)

Hasil Tabel 13. diatas menunjukkan bahwa variabel disiplin mempunyai nilai *composite reliability* sebesar 0,752. Hal ini menunjukkan bahwa variabel disiplin sudah reliabel sebagai instrumen penelitian karena nilainya $> 0,70$. Nilai AVE pada variabel disiplin adalah 0,603. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dapat dikatakan valid karena nilainya $> 0,50$.

Tahap terakhir dari evaluasi model pengukuran reflektif adalah dengan melihat nilai dari *discriminant validity*. Nilai *discriminant validity* ini dapat dilihat dari nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Tahapan ini dianggap telah terpenuhi jika nilai dari akar AVE lebih besar dari korelasi antar variabel lainnya. Nilai ini dapat dilihat dengan membandingkan nilai yang terdapat didalam kurung dengan nilai disampingnya. Tabel 14. dibawah ini menunjukkan nilai *discriminant validity* variabel disiplin.

Tabel 12. Nilai *correlation among variable with square roots of AVE* variabel disiplin di PT. MBA

	Disiplin	Motivasi	Kompetensi	Kinerja
Disiplin	(0,776)	0,572	0,610	0,577

Sumber: data primer diolah (2018)

Hasil pada Tabel 14. diatas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* disiplin kerja sebesar 0,776 dan lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa variabel disiplin telah memenuhi ketentuan *discriminant validity*. Hasil tersebut menyatakan bahwa variabel disiplin dapat dikatakan valid.

Beberapa tahapan diatas telah menunjukkan nilai yang sesuai dengan ketentuan masing-masing tahap. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel disiplin telah reliabel dan valid sebagai instrumen dalam penelitian ini. Variabel disiplin mampu menjelaskan variabel laten kinerja.

2. Model struktural (*inner model*)

Langkah selanjutnya adalah melihat pengaruh variabel disiplin dari *inner model*. Penilaian *inner model* dapat dilihat dari nilai *Full Collin.VIF*, *effect size*

(f^2), koefisiensi jalur dan p-value. Tabel 15. menunjukkan hasil analisis *inner* model dari variabel disiplin kerja.

Tabel 13. Hasil analisis *Full Collin. VIF*, *effect size* (f^2), koefisiensi dan p-value variabel disiplin di PT. MBA

	Disiplin
<i>Full Collin. VIF</i>	2,051
<i>Effect size</i> (f^2)	0,168
Koefisiensi jalur	0,264
p-value	0,05

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 15. menunjukkan bahwa variabel disiplin terbebas dari multikolinearitas. Hal tersebut dilihat dari nilai *Full Collin. VIF* yang $< 3,3$ yaitu sebesar 2,051. Variabel disiplin mempunyai nilai *effect size* sebesar 0,168 sehingga memiliki pengaruh dalam kriteria menengah. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa koefisien jalur dari disiplin kerja sebesar 0,264 yang berarti variabel disiplin mempunyai kontribusi yang positif terhadap kinerja sebesar 26,4%. Hasil analisis menyimpulkan bahwa disiplin mempunyai pengaruh terhadap kinerja sehingga hipotesis dari penelitian ini diterima.

Disiplin mempunyai pengaruh yang paling kecil diantara variabel yang lain. Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan yaitu menunjukkan bahwa walaupun terdapat beberapa karyawan yang melanggar aturan perusahaan khususnya di bagian produksi, tidak mempunyai pengaruh yang begitu besar terhadap hasil kerja dari karyawan tersebut. Mereka tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai target dan waktu yang telah ditentukan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pramularso (2017), yang menyatakan bahwa variabel disiplin mempunyai pengaruh kecil yaitu sebesar 24,9% terhadap kinerja karyawan di Cipta Hotel Pancoran Jakarta. Pentingnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan membuat perusahaan harus mampu meningkatkan kedisiplinan dari karyawannya agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan dalam Mulyadi, *et.al* (2010), yang menyatakan tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian pemahaman kepada karyawan mengenai pentingnya kedisiplinan dalam bekerja, peningkatan pengawasan

perusahaan terhadap karyawan serta pemberian tindakan yang lebih tegas namun tidak membuat karyawan merasa terbebani. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan penghargaan terhadap karyawan yang mampu mengikuti aturan perusahaan tanpa terkecuali berupa tunjangan kedisiplinan kepada karyawan yang bersangkutan.

5.5. Analisis Variabel Kinerja

1. Model pengukuran (*outer model*)

Variabel endogen pada penelitian ini adalah kinerja. Variabel kinerja menggunakan tiga indikator yaitu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Ketiga indikator ini diukur secara formatif. Hasil pada Tabel 16. menunjukkan bahwa semua indikator dari masing-masing variabel telah memenuhi ketentuan. Masing-masing indikator mempunyai nilai VIF yang $< 3,3$ yang artinya tidak terjadi masalah multikolinearitas dan p-value yang signifikan yaitu $< 0,05$.

Tabel 14. Nilai p-value dan VIF variabel kinerja di PT. MBA

Kinerja	P-value	VIF
Kualitas	0,002	1,115
Kuantitas	$<0,001$	1,198
Ketepatan waktu	0,002	1,110

Sumber: data primer diolah (2018)

Masing-masing indikator dari kinerja telah signifikan dan terbebas dari multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 16. dengan nilai p-value yang $< 0,05$ serta nilai dari VIF yang $< 3,3$. Berdasarkan hal tersebut indikator dari kinerja dapat dikatakan telah valid dan reliabel sehingga dapat digunakan dalam instrument penelitian.

2. Model struktural (*inner model*)

Langkah selanjutnya adalah evaluasi dari inner model variabel kinerja. Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dalam evaluasi *inner model* yaitu melihat nilai *R-square*, nilai *Full Collin.* VIF, nilai *Q-square*, dan nilai *Goodness of Fit* (GoF). Tabel 18. menunjukkan hasil dari *R-square* pada variabel endogen atau kinerja. Nilai *R-square* ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-square* dari kinerja sebesar 0,655. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi, kompetensi dan disiplin kerja mampu

menjelaskan variabel kinerja sebesar 65,5% dan sisanya sebesar 34,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Selain R-square, hasil analisis pada Tabel 17. juga menunjukkan bahwa variabel kinerja tidak terindikasi multikolinearitas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *Full Collin. VIF* dari variabel kinerja yang $< 3,3$ yaitu sebesar 2,308.

Tabel 15. Nilai *R-square*, *Full Collin. VIF*, *Q-square* variabel kinerja di PT. MBA

	Kinerja
R-square	0,655
Full Collin. VIF	2,308
Q-squared	0,649

Sumber: data primer diolah (2018)

Q-square digunakan untuk penilaian validitas prediktif atau relevansi dari sekumpulan variabel laten prediktor pada variabel kriterion. Penilaian pada *Q-square* terdapat dua kriteria yaitu $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* dan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Tabel 17. menunjukkan bahwa hasil dari $Q^2 > 0$ yaitu dengan nilai 0,649. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*.

Tahapan terakhir dalam pengujian model struktural adalah dengan melakukan evaluasi pada *goodness of fit* pada model. *Goodness of Fit* merupakan indeks dan ukuran kebaikan hubungan antar variabel laten (*inner model*). Evaluasi GoF ini dapat dilihat dari nilai APC, ARS dan AVIF. Nilai dari APC dan ARS memiliki kriteria yaitu $p\text{-value} < 0,05$. Tabel 19. menunjukkan bahwa nilai APC sebesar 0,319 dengan $p\text{-value} 0,011$. Sedangkan untuk ARS mempunyai nilai sebesar 0,655 dengan $p\text{-value} < 0,001$. Hal ini menunjukkan bahwa keduanya telah memenuhi kriteria yaitu mempunyai nilai $p\text{-value} < 0,05$. AVIF juga mempunyai kriteria dalam penilaian yaitu kurang dari 5 dan biasanya kurang dari 3,3. Hasil pada Tabel 18. menunjukkan bahwa nilai AVIF sebesar 1,700, sehingga nilai AVIF sudah memenuhi kriteria. Ketiga hasil diatas menunjukkan bahwa masing-masing nilai sudah terpenuhi kriterianya sehingga tahapan *goodness of fit* sudah terpenuhi.

Tabel 16. Nilai APC, ARS, AVIF dan GoF model penelitian di PT. MBA

	Nilai	p-value
<i>Average path coefficient (APC)</i>	0,319	p = 0,011
<i>Average R-squared (ARS)</i>	0,655	P < 0,001
<i>Average block variance inflation factor (AVIF)</i>	1,700	
<i>Goodness of Fit (GoF)</i>	0,589	

Sumber: data primer diolah (2018)

Penilaian model dalam penelitian apakah sudah layak atau belum untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat dari nilai GoF nya. Terdapat tiga kriteria dalam penilaian GoF yaitu $\geq 0,1$ berarti kecil, $\geq 0,25$ berarti menengah dan $\geq 0,36$ berarti besar. Hasil pada Tabel 18. menunjukkan nilai GoF sebesar 0,589 yang artinya model layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. MBA.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2017), yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja, disiplin dan kompetensi secara simultan memberikan pengaruh nyata dan positif terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 30,81% sedangkan sisanya sebesar 69,17% dipengaruhi oleh variabel lain. Kinerja yang baik akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kinerja tersebut tercukupi dengan baik. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai diantaranya motivasi, disiplin kerja dan kompetensi. Seorang pegawai dalam mengerjakan tugasnya dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai, bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan pegawai yang kurang dapat diidentifikasi diketahui, sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat hasil kerja atau kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja juga bermakna sebagai ukuran suatu

hasil kerja, oleh karena itu kinerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan dan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan PT. MBA saat ini masih sebesar 70% jika dilihat dari disiplin kerja, motivasi dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja karyawan belum optimal. Hasil ini didapat dari evaluasi yang telah dilakukan perusahaan setiap tahunnya. Hal ini disebabkan oleh sistem kerja di PT. MBA yang masih menggunakan sistem kontrak setiap satu tahun sekali (staff kantor) dan per 500 ton produksi (karyawan produksi), belum adanya pelatihan kepada para karyawannya, sehingga proses bekerja di perusahaan menerapkan sistem *learning by doing*. Selain itu masih terdapat beberapa karyawan khususnya produksi yang masih belum menggunakan alat kelengkapan kerja, padahal hal ini sangat penting bagi keselamatan mereka dalam bekerja.
2. Variabel motivasi, kompetensi dan disiplin kerja secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Ketiga variabel eksogen (disiplin, motivasi, kompetensi) mampu menjelaskan variabel endogen (kinerja) sebesar 65,5% dan sisanya 34,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Selain itu variabel motivasi, kompetensi dan disiplin kerja masing-masing juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. MBA.

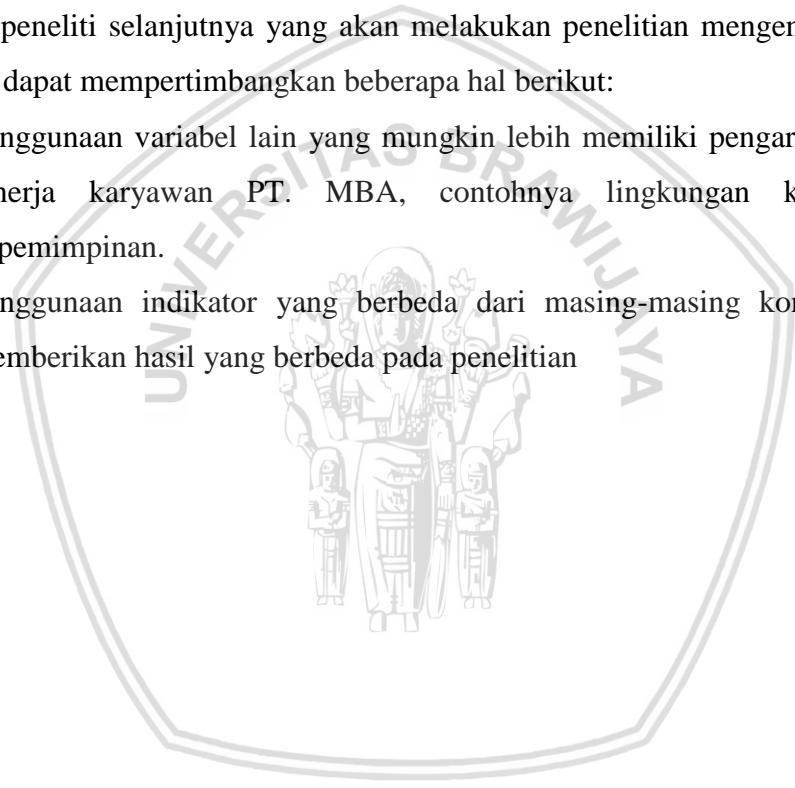
6.2. Saran

Setelah melakukan penelitian di PT. MBA dan mengetahui kondisi lapang yang sesungguhnya, terdapat beberapa saran yang akan diberikan terhadap perusahaan dan peneliti selanjutnya, yaitu:

1. Perusahaan dapat lebih meningkatkan disiplin karyawan dengan cara memberikan pemahaman lebih kepada mereka mengenai aturan perusahaan. Terutama aturan mengenai penggunaan atribut (masker, helm kerja, sepatu boot) pada bagian produksi yang terdapat alat dan mesin-mesin produksi pupuk. Pemahaman tersebut dapat diberikan dengan cara melakukan seminar

mengenai K3 pada karyawan. Hal tersebut sangat penting bagi mereka, mengingat demi menjaga keselamatan mereka dalam bekerja agar terhindar dari kecelakaan kerja. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan reward bagi karyawan yang dirasa mampu mematuhi aturan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Reward yang diberikan dapat berupa pemberian waktu untuk cuti selama beberapa hari. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada para karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk memacu semangat ataupun motivasi karyawan agar bekerja dengan optimal serta dapat meningkatkan kompetensi dari karyawan itu sendiri.

2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai hal yang sama dapat mempertimbangkan beberapa hal berikut:
 - a) Penggunaan variabel lain yang mungkin lebih memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. MBA, contohnya lingkungan kerja, gaya kepemimpinan.
 - b) Penggunaan indikator yang berbeda dari masing-masing konstruk akan memberikan hasil yang berbeda pada penelitian



DAFTAR PUSTAKA

- Aisiyah, Nuraini dan Susanto, Heri. 2010. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*. Jurnal Magistra.
- Budiyanto dan Rosanti, Dwi Indah. 2014. *Pengaruh Pendidikan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lati Prayogi*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Dahlan, D. 2009. *Start Young Tips dan Trik Sukses di Usia Muda*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Firmanda, Faizal Yudi. 2015. *Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Departemen F&B Hotel Kartika Chandra Jakarta*. Skripsi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Fitriana, Nur. 2013. *Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Dengan Menggunakan Metode Analytic Network Process (Anp) Dan Rating Scale Pada Bagian Produksi Amdk (Studi Kasus Di Pt Erindo Mandiri Pasuruan)*. Skripsi. Malang: Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Cetakan ke IV. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair JR, Black, Babin and Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Edisi ketujuh. PT. Pearson Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hutapea, Parulian dan Thoha, Nurianna. 2008. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ishak, A dan Hendri, T. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Latan, Hengky dan Imam Ghozali. 2017. *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0*. Diponegoro University Press.

- Ma'arif, M.Syamsul, Anggraini Sukmawati dan Dessy Damayanthi. 2013. *Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai: Studi di Perusahaan Daerah Pasar Tohaga Kabupaten Bogor*. Jurnal.Institut Pertanian Bogor.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. R dan J. H. Jackson. 2010. *Human Resource Management*. 13th Edition. South Western: Joseph Sabatino.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi, Hari dan Marliana, Nina. 2010. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Weaving PT. Adetex Cabang Banjaran Kab. Bandung*. Strategic Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis.
- Nurmianto, E dan Nurhadi Siswanto. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja karyawan berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process*. Jurnal Teknik Industri Vol. 8, No. 1, Juni 2006.
- Pramularso, Eegis Yani. 2017. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cipta Hotel Pancoran Jakarta Selatan*. Jurnal Widya Cipta.
- Priansa, Doni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Basri, MA. 2005. *Performance Appraisalm*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rusjiana, Jimmy. 2016. *Pengaruh Sistem Informasi SDM Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Rabbani Bandung*. STIE Pasundan Bandung. Jurnal Computech & Bisnis, Vol. 10, No. 1, Juni 2016.
- Sarianti, Rini dan Sari, Dilla Engla. 2008. *Perbedaan Motivasi Berprestasi Atas Dasar Status Karyawan dan Tingkat Pendidikan di PT. NIM (Nusantara Indah Makmur) Padang*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.Politeknik Negeri Padang.
- Saydam, Gouzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*. Jakarta: Djambatan.
- Sedarmayanti, Putri. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Subri, Mulyadi. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Prespektif Pengembangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sudimin, T. 2003. *Whistleblowing: Dilema Loyalitas dan Tanggung Jawab Publik*. *Jurnal Manajemen dan Usahawan*, vol. 12 no. 11.
- Sugiyono. 2001. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2013. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, Dally. 2017. *Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Publik* Vol. 11; No. 02.
- Suparno dan Sudarwati. 2014. *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen*. *Jurnal Paradigma* Vol. 12, No. 01, Februari – Juli 2014.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Ubaedy, A. 2008. *Berkarier di Era Global*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Umar, Husein. 2003. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Utama, Adi. 2016. *Pengaruh Pengambil Keputusan, Perilaku Pemimpin dan Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Kopo Hotel. STIE Pasundan Bandung*. *Jurnal Bisnis dan Iptek* Vol. 9 No. 1 April 2016.
- Vinzi, V, E., Chin, W, W., Heandseler., J, dan Wang, H. 2010. *Handbook of Partial Least Square: Concept, Methods and Applications*. Berlin: Springer.
- Vuspari, Kuntum. 2011. *Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Intra Finance Cabang Lampung*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol.2 No.1.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yamin, S dan Kurniawan, H. 2009. *Structural Equation Modelling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan LISREL-PLS (Edisi Kedua)*. Jakarta: Salemba Infotek.