



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM
KOTA SALATIGA**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik program

Sarjana Ekonomi

Oleh :

Akosa Aji Prabowo

NIM: 19510119

Dosen Pembimbing

1. Nunuk Supraptini, SE., MM

NIDN. 0614086601

2. M. Arif Rakhman, SE., ME

NIDN. 0614068702

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI
(UNDARIS)**

2025

PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM KOTA SALATIGA

Oleh :

Akosa Aji Prabowo

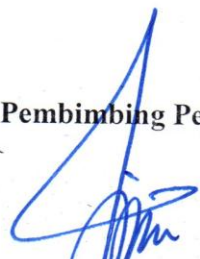
NIM: 19510119

Bahwa skripsi ini layak di ujikan. Telah mendapatkan persetujuan pada
tanggal.....

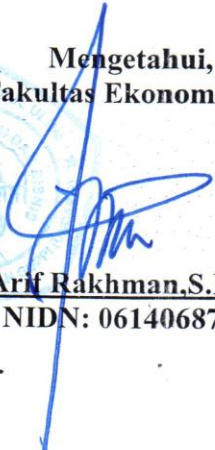
Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping


Nunuk Supraptini, SE., MM
NIDN: 0614086601


M. Arif Rakhman, SE., ME
NIDN: 0614068702

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis


M. Arif Rakhman, S.E., M.E
NIDN: 0614068702

PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM KOTA SALATIGA

Oleh :

Akosa Aji Prabowo

NIM: 19510119

Bahwa skripsi ini layak di ujikan. Telah mendapatkan persetujuan pada
tanggal...1 September 2025

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping


Nunuk Suprptini, SE., MM
NIDN: 0614086601


M. Arif Rakhman, SE., ME
NIDN: 0614068702

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis**



M. Arif Rakhman, S.E., M.E
NIDN: 0614068702

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga. PDAM sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki tanggung jawab strategis dalam penyediaan layanan air bersih bagi masyarakat, serta berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Namun demikian, masih ditemukan berbagai tantangan dalam implementasi pelayanan publik, antara lain rendahnya tanggung jawab karyawan dalam merespons keluhan pelanggan, tingginya tingkat keterlambatan kerja, serta ketidaksesuaian sistem kompensasi terhadap beban kerja yang dijalankan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei, dengan pengumpulan data yang dilakukan menggunakan kuesioner. Sampel yang digunakan dalam studi ini mencakup seluruh pegawai PDAM Kota Salatiga sebanyak 118 orang. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 dengan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Variabel yang diteliti meliputi motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Evaluasi mencakup uji validitas dan reliabilitas, serta analisis model struktural untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel memiliki nilai validitas konvergen di atas 0,70, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, serta nilai *Composite Reliability* melebihi 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel. Nilai R^2 kinerja karyawan sebesar 0,476 dan nilai Q^2 sebesar 0,476 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup memadai. Uji hipotesis mengungkap bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t -statistic = 3,730; p -value = 0,000), maka H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima, diikuti oleh disiplin kerja yang juga memiliki pengaruh signifikan (t -statistic = 2,534; p -value = 0,012), maka H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima. Sebaliknya, kompensasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara statistik (t -statistic = 1,186; p -value = 0,236), maka H_{03} diterima dan H_{a3} ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja merupakan determinan utama dalam peningkatan kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, sedangkan kompensasi belum menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian ini menyarankan agar PDAM Kota Salatiga memperkuat strategi peningkatan motivasi dan disiplin kerja melalui sistem apresiasi yang tepat serta penegakan aturan absensi yang lebih konsisten. Dengan demikian, perusahaan dapat membentuk budaya kerja yang lebih bertanggung jawab dan produktif dalam rangka meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat secara berkelanjutan.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kompensasi, Kinerja Karyawan

ABSTRAK

This study aims to analyze the influence of work motivation, work discipline, and compensation on employee performance at the Salatiga City Water Company (PDAM). As a Regionally-Owned Enterprise (BUMD), PDAM has a strategic responsibility to provide clean water services to the public and contribute to increasing Regional Original Revenue. However, various challenges remain in the implementation of public services, including low employee accountability in responding to customer complaints, high levels of lateness, and a mismatched compensation system with the workload.

This study employed a quantitative approach through a survey method, with data collection using a questionnaire. The sample used in this study included all 118 employees of the Salatiga City Water Company (PDAM). Data analysis was performed using SmartPLS 3.0 software using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The variables studied included work motivation, work discipline, and compensation on employee performance. The evaluation included validity and reliability tests, as well as structural model analysis to examine the relationships between the variables.

The results of the study indicate that all variable indicators have convergent validity values above 0.70, Average Variance Extracted (AVE) values above 0.50, and Composite Reliability values exceeding 0.70, so that all constructs are declared valid and reliable. The R^2 value of employee performance is 0.476 and the Q^2 value is 0.476 indicating that the model has sufficient predictive ability. Hypothesis testing reveals that work motivation has a positive and significant effect on employee performance (t-statistic = 3.730; p-value = 0.000), so H01 is rejected and Ha1 is accepted, followed by work discipline which also has a significant effect (t-statistic = 2.534; p-value = 0.012), so H02 is rejected and Ha2 is accepted. Conversely, compensation does not have a statistically significant effect on employee performance (t-statistic = 1.186; p-value = 0.236), so H03 is accepted and Ha3 is rejected. These findings indicate that motivation and work discipline are the primary determinants of employee performance improvement at the Salatiga City Water Company (PDAM), while compensation has not yet shown a significant contribution to work productivity.

This study recommends that the Salatiga City Water Company (PDAM) strengthen its strategy for improving motivation and work discipline through an appropriate appreciation system and more consistent enforcement of attendance regulations. This way, the company can foster a more responsible and productive work culture, enabling it to sustainably improve the quality of its services to the public.

Keywords: Work Motivation, Work Discipline, Compensation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **"Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Salatiga"**.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis di Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman Guppi (UNDARIS).

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr.Drs.H. Amir Mahmud, M.M.. Pd.I selaku Plt Rektor Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI
2. Bapak M. Arif Rakhman,SE., ME selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre sudirman GUPPI (UNDARIS) serta sebagai dosen pembimbing kedua yang dengan segala kesabarannya telah berkenan meluangkan waktu, memberikan bimbingan dan arahan, kritik dan saran yang sangat berharga dalam penyelesaian skripsi ini.

3. Bapak Fajar Suryatama, S.Sos.,M.Si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Darul Ulum Islamic Centre sudirman GUPPI (UNDARIS) serta sebagai dosen Penguji Utama
4. Ibu Nunuk Suprptini,SE.,MM selaku dosen pembimbing Utama yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Seluruh dosen, staff dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi manajemen Universitas Darul Ulum Islamic Centre sudirman GUPPI (UNDARIS).
6. Teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu –persatu yang selalu memberi bantuan, dukungan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.

Ungaran, 22 September 2025



Akosa Aji Prabowo

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

1. **"Tidak ada teman yang abadi, tidak ada musuh yang abadi yang ada hanya kepentingan yang abadi."**
2. "Sabar itu bukan diam tanpa usaha, tapi ikhtiar dengan tenang."
3. "Berbuatlah yang terbaik dengan ikhlas, hasilnya serahkan kepada Tuhan."
4. "Keikhlasan adalah kunci kebahagiaan."

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur atas terselesainya skripsi ini, maka penulis persembahkan kepada :

1. Bapak Drs.Heri Sulistyono selaku ayah kandung yang saya sayangi
2. Ibu Tutik Budiyati selaku ibu kandung yang sangat saya sayangi, karena sudah memberikan banyak support dalam segi moral ataupun materil. Terimakasih banyak ibu atas semuanya
3. Fatkhatul Masruroh selaku Istri saya yang selalu memberikan dukungan daan mendengarkan semua keluhan kesah setiap harinya serta menemani perjalanan penelitian saya hingga selesai
4. Segenap keluarga yang senantiasa memberikan banyak doa dan dukungan kepada penulis
5. Tak lupa pada diri saya sendiri karena telah berhasil menyelesaikan skripsi ini, walaupun melalui perjuangan yang cukup menguras energi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN PENELITIAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	viii
PERSEMBAHAN	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
E. Definisi Operasional.....	14
F. Sistematis Pembahasan	15
BAB II LANDASAN TEORI	17
A. Kajian Pustaka.....	17
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Kerangka Berfikir.....	34
D. Hipotesis.....	36
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Lokasi Penelitian.....	37
C. Variabel Penelitian	37
D. Populasi dan Sampel	39
E. Metode Pengumpulan Data	39

F. Metode Analisis Data	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	48
A. Profil Perusahaan	48
B. Identifikasi Responden.....	49
C. Analisis Data	54
D. Pembahasan.....	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN-LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Absensi Karyawan PDAM Di Kota Salatiga Tahun 2024	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3. 1 Indikator Penelitian	38
Tabel 3. 2 Skala Likert	40
Tabel 3. 3 <i>Rule of Thumb Outer Model</i>	44
Tabel 3. 4 <i>Rule of Thumb Inner Model</i>	46
Tabel 4. 1 Hasil Identifikasi Berdasarkan Umur Responden	50
Tabel 4. 2 Hasil Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel 4. 3 Hasil Identifikasi Berdasarkan Pendidikan	52
Tabel 4. 4 Hasil Identifikasi Berdasarkan Pekerjaan	53
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Nilai <i>Outer Loading</i> Sebelum Hapus Outlier	56
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Nilai <i>Outer Loading</i> Setelah Hapus Outlier.....	58
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	60
Tabel 4. 8 Rekapitulasi Nilai <i>Cross Loading</i>	61
Tabel 4. 9 Rekapitulasi Nilai <i>Composite Reliability</i>	63
Tabel 4. 10 Rekapitulasi Koefisien Jalur	64
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Nilai <i>Coefficient Determination (R²)</i>	66
Tabel 4. 12 Rekapitulasi Hasil <i>Path Coefficients</i>	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir.....	35
Gambar 4. 1 Outer Model Sebelum Menghapus Outlier	56
Gambar 4. 2 Outer Model Setelah Menghapus Outlier.....	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam penyediaan layanan air bersih bagi masyarakat. Selain bertujuan untuk memenuhi kebutuhan air bersih, PDAM juga berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta memiliki tanggung jawab sosial dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui aspek sosial, ekonomi, dan pelayanan umum. Untuk mencapai kualitas pelayanan publik yang optimal, PDAM kabupaten/kota harus memiliki kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan karena menjadi penentu keberhasilan serta kelangsungan hidupnya (Budi, 2022).

Menurut Mangkunegara (2021) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga merupakan perwujudan perilaku kerja yang ditampilkan sebagai prestasi sesuai dengan peranannya dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi faktor utama dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam praktiknya, PDAM Kota Salatiga masih menghadapi berbagai tantangan dalam memberikan pelayanan air bersih yang optimal, terutama dalam hal tanggung jawab karyawan terhadap layanan publik. Salah satu permasalahan utama yang muncul adalah gangguan pada pipa saluran air yang menyebabkan debit air menjadi minim, sehingga pelanggan tidak mendapatkan pasokan air sesuai kebutuhan mereka. Selain itu, rendahnya respons terhadap keluhan masyarakat menunjukkan kurangnya kesadaran dan tanggung jawab dalam memastikan bahwa setiap masalah yang dihadapi pelanggan mendapatkan penyelesaian secara cepat dan efektif. Ketidakmampuan dalam menyampaikan informasi terkait jadwal serta progres perbaikan saluran air juga menjadi kendala serius. Minimnya transparansi dalam penyampaian layanan membuat masyarakat kesulitan mendapatkan kepastian terkait gangguan layanan yang terjadi dan kapan pemulihan pasokan air dapat diharapkan. Kurangnya koordinasi dan sistem komunikasi yang belum sepenuhnya diterapkan semakin memperlihatkan perlunya peningkatan kesadaran akan tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan tugas pelayanan. Oleh karena itu, upaya perbaikan dalam sistem kerja dan komunikasi perlu difokuskan pada peningkatan rasa tanggung jawab karyawan agar PDAM dapat memberikan layanan yang lebih transparan, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan dan instansi dituntut untuk terus maju dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Charli *et al.* 2020). Salah satu aspek penting dalam perkembangan ini adalah peningkatan

dan pengelolaan sumber daya manusia (*human resources*). Meskipun teknologi telah berkembang pesat dan mampu menggantikan banyak aspek pekerjaan, sumber daya manusia tetap menjadi elemen kunci dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Mujahid *et al.* 2022). Namun, pada PDAM Kota Salatiga, masih terdapat gap dalam tanggung jawab kinerja karyawannya, yaitu rendahnya respons terhadap keluhan pelanggan dan kurangnya penyampaian informasi saat perbaikan saluran air. Peningkatan tanggung jawab karyawan sangat penting dalam memastikan layanan yang lebih responsif dan transparan. Dengan sistem kerja yang berorientasi pada tanggung jawab, perusahaan dapat memperbaiki kualitas pelayanan dan membangun kepercayaan pelanggan melalui komunikasi internal yang lebih efektif serta pelayanan eksternal yang lebih optimal.

Selain peningkatan tanggung jawab karyawan, terdapat faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam suatu organisasi. Menurut penelitian Fitriyanti & Sudarsi (2024), kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi. Motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan, karena dorongan yang kuat dalam bekerja dapat meningkatkan komitmen terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, kompensasi kerja juga berperan dalam memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal sesuai dengan target perusahaan. Disiplin kerja menjadi faktor lain yang berpengaruh, di mana kepatuhan terhadap aturan dan prosedur perusahaan membantu meningkatkan efektivitas kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja tersebut, penelitian ini akan lebih lanjut membahas mengenai motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi yang menjadi aspek utama dalam meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam pelayanan publik.

Menurut Mangkunegara (2021) motivasi kerja merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Motivasi kerja adalah semangat yang mendorong seseorang untuk berupaya menyelesaikan tugasnya secara efektif guna mencapai tujuan perusahaan (Fitriyantiana & Sudarsi, 2024). Motivasi juga mencakup kekuatan atau energi yang berasal dari dalam dan luar pekerjaan, termasuk usaha, intensitas, dan ketekunan dalam bekerja.

Motivasi kerja berfungsi sebagai proses di mana kebutuhan individu mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu guna mencapai tujuan (Qurniadi *et al.* 2023). Jika tujuan tersebut tercapai, maka kebutuhan yang mendorongnya akan terpenuhi. Semakin tepat usaha pemberian motivasi kepada tenaga kerja, semakin tinggi semangat kerja yang dihasilkan, sehingga membawa dampak positif bagi perusahaan. Motivasi kerja yang tinggi juga berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi, di mana karyawan lebih berorientasi pada pencapaian tujuan bersama dan peningkatan produktivitas kerja (Ananda & Dewi, 2024).

Dalam operasionalnya, PDAM Kota Salatiga dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya terkait motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang baik diperlukan untuk memastikan kinerja optimal dalam melaksanakan tugas serta memberikan pelayanan

terbaik kepada pelanggan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan belum mencapai tingkat yang ideal, sehingga berdampak pada efektivitas pelayanan publik. Upaya peningkatan motivasi kerja di PDAM Kota Salatiga sangat penting dalam rangka mengoptimalkan kinerja karyawan dan meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Motivasi kerja yang rendah dapat menyebabkan turunnya produktivitas, kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan, serta lemahnya komitmen terhadap tanggung jawab pelayanan.

Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya motivasi kerja di PDAM Kota Salatiga adalah kurangnya penghargaan atas prestasi kerja serta minimnya pengakuan dari perusahaan terhadap kontribusi karyawan. Ketika karyawan merasa tidak dihargai atau tidak mendapatkan apresiasi yang layak, semangat mereka dalam menjalankan tugas menjadi berkurang, yang akhirnya berdampak pada efektivitas pelayanan kepada pelanggan. Kurangnya sistem penghargaan dan pengakuan ini menunjukkan adanya gap dalam motivasi kerja karyawan yang perlu segera diatasi.

Peningkatan sistem penghargaan serta pengakuan terhadap kinerja dapat menjadi solusi untuk memperkuat motivasi kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada masyarakat. Dengan adanya apresiasi yang tepat, karyawan akan merasa lebih dihargai, lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya, serta memiliki komitmen yang lebih tinggi dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitriyantiana & Sudarsi (2024) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi kerja, disiplin juga menjadi salah satu faktor penentu kinerja. Menurut Hendrayani (2020) 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 mentaati semua peraturan perusahaan. Disiplin kerja yang tinggi mencerminkan produktivitas yang baik, di mana seorang individu mampu menjalankan tugasnya dengan teratur, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Upaya menciptakan disiplin dalam organisasi dapat dilakukan melalui tata tertib yang jelas serta prosedur kerja yang sederhana dan mudah dipahami oleh karyawan.

Seorang individu yang berdisiplin tinggi selalu menjalani kehidupan dengan keteraturan, tepat waktu dalam kedatangan dan kepulangan, mematuhi aturan perusahaan, serta menjaga hubungan harmonis dengan rekan kerja sebagai wujud komitmen terhadap tanggung jawab dan etos kerja yang kuat (Budi, 2022). Disiplin kerja yang baik juga mencerminkan integritas dan tanggung jawab terhadap perusahaan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan dalam mencapai tujuan perusahaan (Fitriyantiana & Sudarsi, 2024).

Dalam praktiknya, PDAM Kota Salatiga masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan. Salah satu permasalahan yang menonjol adalah tingginya tingkat keterlambatan karyawan dalam masuk

kerja, yang dapat dilihat dari data absensi yang dikumpulkan oleh HRD PDAM Kota Salatiga. Berdasarkan data yang tersedia, persentase karyawan yang datang terlambat cukup signifikan, terutama pada beberapa bulan tertentu. Tingginya angka keterlambatan menunjukkan adanya kendala dalam penerapan disiplin kerja, yang berpotensi mengurangi produktivitas serta efektivitas pelayanan kepada masyarakat.

Tabel 1. 1
Data Absensi Karyawan PDAM Di Kota Salatiga Tahun 2024

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Target	Presentase Jam Tepat Masuk	Jumlah Karyawan Masuk	Presentase Jam Telat Masuk	Jumlah Karyawan Telat
1	Januari	118	100%	90,68%	107	9,32%	11
2	Februari	118	100%	88,98%	105	11,02%	13
3	Maret	118	100%	92,37%	109	7,63%	9
4	April	118	100%	91,53%	108	8,47%	10
5	Mei	118	100%	93,22%	110	6,78%	8
6	Juni	118	100%	94,07%	111	5,93%	7
7	Juli	118	100%	95,76%	113	4,24%	5
8	Agustus	118	100%	87,29%	103	12,71%	15
9	September	118	100%	89,83%	106	10,17%	12
10	Oktober	118	100%	90,68%	107	9,32%	11
11	November	118	100%	86,44%	102	13,56%	16
12	Desember	118	100%	88,14%	104	11,86%	14

Sumber Data: HRD PDAM Kota Salatiga (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1, data absensi karyawan PDAM Kota Salatiga Tahun 2024 menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan kerja secara umum berada pada kategori cukup baik. Meskipun demikian, masih terdapat fluktuasi yang perlu menjadi perhatian, terutama pada beberapa bulan dengan tingkat keterlambatan yang cukup tinggi. Persentase keterlambatan tertinggi tercatat pada bulan November, yaitu sebesar 13,56% atau setara dengan 16 karyawan yang datang terlambat. Bulan Agustus juga menunjukkan tingkat keterlambatan yang signifikan, yakni 12,71% atau 15 karyawan. Sebaliknya,

tingkat kedisiplinan tertinggi tercapai pada bulan Juli dengan 95,76% karyawan hadir tepat waktu dan hanya 4,24% atau 5 karyawan yang terlambat. Selain itu, bulan Mei dan Juni juga mencatatkan tingkat kedisiplinan tinggi dengan persentase kehadiran tepat waktu masing-masing sebesar 93,22% dan 94,07%, serta hanya 7 hingga 8 karyawan yang datang terlambat.

Secara keseluruhan, meskipun tingkat kedisiplinan karyawan PDAM Kota Salatiga cukup mengalami fluktuasi ringan sepanjang tahun, tetap ada beberapa bulan yang menunjukkan tingkat keterlambatan signifikan seperti bulan Agustus dan November. Hal ini mengindikasikan adanya celah dalam penerapan sanksi terhadap pelanggaran absensi, yang berpotensi memengaruhi tingkat kepatuhan terhadap aturan jam kerja. Ketidadaan atau ketidaktegasan sanksi bagi karyawan yang terlambat dapat menjadi faktor utama penyebab rendahnya disiplin. Oleh karena itu, dibutuhkan langkah-langkah strategis yang komprehensif guna meningkatkan kepatuhan dan kedisiplinan, demi menjamin kualitas pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Fenomena rendahnya disiplin kerja di PDAM Kota Salatiga masih mengindikasikan adanya gap dalam penerapan sanksi hukuman terhadap karyawan yang tidak menaati aturan absensi. Sanksi bagi karyawan yang datang terlambat berkontribusi terhadap lemahnya kepatuhan terhadap tata tertib perusahaan. Tanpa penerapan hukuman yang jelas dan konsisten, keterlambatan berpotensi tetap terjadi, yang pada akhirnya dapat berdampak

pada efektivitas operasional perusahaan dan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Ketidaktegasan dalam pemberian sanksi menyebabkan karyawan merasa bahwa keterlambatan tidak memberikan dampak serius terhadap pekerjaan mereka, sehingga dapat menciptakan budaya kerja yang kurang disiplin. Kurangnya rasa tanggung jawab dalam menaati jadwal kerja yang telah ditetapkan menjadi perhatian penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, PDAM Kota Salatiga perlu menerapkan sistem sanksi hukuman yang lebih ketat dan terstruktur guna meningkatkan kedisiplinan kerja, seperti pemberian teguran, pengurangan insentif, atau tindakan administratif bagi karyawan yang sering terlambat.

Berdasarkan hasil penelitian Budi (2022), disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sanksi hukuman yang tegas dapat menjadi solusi efektif dalam meningkatkan kepatuhan terhadap aturan perusahaan, sehingga karyawan lebih bertanggung jawab dan bekerja secara lebih disiplin. Dengan adanya sistem hukuman yang jelas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif serta memastikan pelayanan air bersih kepada masyarakat dapat berjalan lebih optimal.

Menurut Hasibuan (2020) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi mencakup berbagai aspek, seperti gaji, upah, bonus, kenaikan jabatan,

tunjangan, serta berbagai fasilitas yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Pemberian kompensasi yang adil dan layak berperan penting dalam meningkatkan motivasi serta profesionalisme karyawan. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka, tetapi juga menjadi faktor utama dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Dalam operasionalnya, PDAM Kota Salatiga masih menghadapi tantangan dalam pengelolaan sistem kompensasi, khususnya dalam hal upah. Sebagai perusahaan daerah, struktur upah di PDAM mengikuti regulasi pemerintah, yang sering kali kurang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan swasta. Banyak karyawan merasa bahwa upah yang mereka terima belum mencerminkan beban kerja serta tanggung jawab yang mereka jalankan.

Selain itu, keterbatasan anggaran yang dimiliki PDAM menjadi kendala utama dalam meningkatkan upah karyawan. Dengan sumber pendapatan yang terbatas, perusahaan harus tetap menjaga keseimbangan operasional sambil berupaya memberikan kompensasi yang lebih baik. Namun, tanpa adanya peningkatan dalam kebijakan upah, kepuasan dan motivasi kerja karyawan dapat terus menurun, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap efektivitas layanan kepada pelanggan.

Gap dalam sistem pengupahan di PDAM Kota Salatiga menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Sebagai perusahaan daerah, standar upah masih mengikuti kebijakan pemerintah, yang sering kali kurang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan swasta. Akibatnya, banyak karyawan merasa bahwa upah yang diterima belum mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab mereka, sehingga memicu ketidakpuasan.

Selain itu, keterbatasan anggaran semakin membatasi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan upah secara signifikan, memperbesar potensi rendahnya motivasi serta loyalitas karyawan. Ketidakmampuan perusahaan dalam menyediakan sistem pengupahan yang lebih baik dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan efektivitas pelayanan publik. Jika tidak ada kebijakan yang lebih adaptif dalam pengelolaan kompensasi, PDAM berisiko kehilangan tenaga kerja berkualitas yang memilih perusahaan dengan sistem pengupahan lebih kompetitif.

Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengupahan, agar lebih selaras dengan beban kerja, kesejahteraan karyawan, serta standar industri, sehingga mendukung peningkatan kualitas layanan bagi masyarakat. Berdasarkan penelitian Mujahid *et al.* (2022), kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan sistem pengupahan dapat menjadi solusi utama dalam meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta produktivitas. Dengan kebijakan pengupahan yang lebih kompetitif, PDAM Kota Salatiga dapat

mempertahankan tenaga kerja berkualitas serta meningkatkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi terhadap karyawan PDAM Kota Salatiga, ditemukan beberapa permasalahan terkait kinerja yang belum optimal. Di antaranya adalah rendahnya motivasi kerja, ketidaktertiban dalam kedisiplinan waktu masuk dan pulang kerja, serta ketidaksesuaian kompensasi yang diberikan. Mengacu pada fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Salatiga (Studi Kasus pada Karyawan PDAM Kota Salatiga)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kerja karyawan PDAM Kota Salatiga?
2. Adakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja kerja karyawan PDAM Kota Salatiga?
3. Adakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja kerja karyawan PDAM Kota Salatiga?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga.

2. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga.
3. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Melalui penelitian ini diharapkan mampu memberikan pandangan, wawasan pengetahuan bagi penulis sebagai bahan perbandingan antara teori dan praktek yang ditetapkan tentang bagaimana kinerja PDAM Salatiga dalam memfasilitasi penyediaan air minum bagi masyarakat di Kota Salatiga.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan bagi mahasiswa atau pembaca khususnya mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen.
2. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian ulang yang diperoleh dapat berguna sebagai referensi atau bahan pembandingan bagi peneliti-peneliti yang ingin mengkaji masalah yang berkaitan dengan lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.
 - b. Selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan tambahan atau memberi informasi dan bahan pertimbangan bagi para

pengambil keputusan terhadap kebijakan tentang pengembangan kinerja karyawan.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional Menurut Sugiyono (2020) adalah suatu karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau di observasi yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dijadikan pelajaran dan kemudian ditarik kesimpulan nya. Berikut adalah definisi operasinal yang digunakan peneliti :

1. Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Mangkunegara (2021) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Motivasi Kerja (X1)

Menurut Mangkunegara (2021) motivasi merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat beradaptasi dengan lingkungannya.

3. Disiplin Kerja (X2)

Menurut Hendrayani (2020) menyatakan bahwa 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 mentaati semua peraturan perusahaan.

4. Kompensasi (X3)

Menurut Hasibuan (2020) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

F. Sistematis Pembahasan

Agar dapat memberikan gambaran secara garis besar dan memberikan kemudahan kepada pembaca agar lebih dapat memahami isi dari penelitian, penulis memberikan sistematika pembahasan yang terdiri dari tiga bab dan berisi tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Sistematika pembahasan tersebut adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika pembahasan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang kajian teori, penelitian terdahulu, kerangka berfikir dan hipotesis yang berhubungan dengan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, deskripsi data dan sampel dan analisis data penelitian

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran penelitian

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2021) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan pendapat dari Afandi (2018) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai secara individu maupun kelompok sesuai dengan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, dan kewenangan yang diberikan, serta harus selaras dengan hukum, etika, dan moral untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara sah dan bertanggung jawab.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2021) menyebutkan terdapat lima indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

\

1) Kualitas Pekerjaan

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas Kerja

Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing – masing.

3) Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Kerjasama

Kemampuan karyawan untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja guna mencapai tujuan bersama.

5) Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif dan bertindak secara mandiri tanpa harus diminta terlebih dahulu.

c. Faktor – faktor kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2020) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan, kemampuan ini terbagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*).

- 2) Faktor motivasi, berbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi karyawan sangat penting untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

d. Karakteristik kinerja karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara dalam Yunita *et al.* (2023), adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi dalam menjalankan tugas.
- 2) Berani menghadapi serta menanggung resiko yang muncul dalam setiap situasi.
- 3) Menetapkan tujuan yang realistis dan dapat dicapai.
- 4) Menyusun rencana kerja secara menyeluruh serta berusaha keras untuk mewujudkannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkret sebagai bahan evaluasi dalam setiap aktivitas kerja.
- 6) Aktif mencari peluang untuk merealisasikan rencana yang telah disusun sebelumnya.

e. Manfaat kinerja karyawan

Penilaian kinerja karyawan memberikan manfaat tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi manajer dan individu, dengan mendorong semangat bersaing, meningkatkan etos kerja, serta memperkuat produktivitas organisasi. Menurut Adhari (2020) sebagai berikut:

1) Evaluasi Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai setiap individu dalam organisasi, sehingga dapat membantu menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang menjadi hak masing-masing karyawan.

2) Pengembangan Diri dalam Organisasi

Penilaian kinerja berperan dalam pengembangan karyawan dengan mengidentifikasi individu yang memiliki kinerja rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

3) Pemeliharaan Sistem

Dalam organisasi, setiap subsistem saling berhubungan, dan jika salah satu tidak berfungsi dengan baik, maka dapat mengganggu sistem lainnya. Oleh karena itu, pemeliharaan sistem menjadi aspek penting untuk menjaga kelancaran operasional organisasi.

4) Dokumentasi Penilaian Kinerja

Dokumentasi hasil penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait posisi pekerjaan karyawan di masa depan. Penilaian ini juga berperan dalam pengelolaan sumber daya manusia, kepatuhan terhadap regulasi, serta sebagai kriteria dalam menguji validitas keputusan manajerial.

2. Motivasi Kerja

a. Definisi motivasi kerja

Menurut Mangkunegara (2021) motivasi kerja merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Sedangkan pendapat dari Enny (2019) motivasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Karena setiap individu memiliki perasaan atau keinginan dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut terdorong untuk bersikap dan bertindak. Maka, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan internal yang membantu pegawai beradaptasi dengan lingkungan kerja, mendorong kerja sama dalam mencapai tujuan, serta memengaruhi sikap dan tindakan individu berdasarkan keinginan dan kebutuhannya.

b. Indikator motivasi kerja

Menurut Mangkunegara (2021), terdapat lima indikator motivasi kerja yaitu :

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.

2) Kebutuhan Rasa Nyaman

Kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dana pensiun.

3) Kebutuhan Sosial Atau Rasa Memiliki

Kebutuhan untuk diterima dalam unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa cinta dan mencintai. Dalam hubungan dalam kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.

4) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang - wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri,

Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide - ide, memberikan kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai, bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar diperusahaan.

c. Faktor - faktor motivasi kerja

Menurut Enny (2019) faktor seseorang akan di pengaruhi oleh 2 faktor yaitu internal dan eksternal: Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor - faktor tersebut dapat dibagi menjadi faktor eksternal dan faktor internal yang berasal dari karyawan. Faktor - faktor adalah sebagai berikut:

1) Faktor internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang antara lain:

- a) Keinginan untuk hidup meliputi kebutuhan untuk:
 - Dapatkan kompensasi yang layak
 - Pekerjaan tetap walaupun penghasilannya tidak begitu mencukupi Kondisi kerja yang aman dan nyaman
- b) Keinginan untuk dapat mendorong seseorang melakukan pekerjaan, Contoh: keinginan untuk memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- c) Keinginan untuk mendapatkan penghargaan Seseorang ingin bekerja karena keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang tua, untuk mendapatkan status sosial yang tinggi orang ingin mengeluarkan uang, untuk mendapatkan uang itupun harus bekerja keras.
- d) Keinginan untuk diakui Keinginan untuk diakui dapat mencakup halhal berikut:

- Ada penghargaan untuk prestasi
- Menjalin hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Kepemimpinan yang adil dan bijaksana
- Perusahaan di mana pekerjaan dihargai oleh masyarakat.

Hasrat akan kekuasaan akan mendorong seseorang untuk bekerja

2) Faktor Ekstern

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

- a) Kondisi lingkungan kerja Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- b) Kompensasi yang memadai Kompensasi merupakan sumber pendapatan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri dan keluarganya.
- c) Pengawasan yang baik Fungsi pengawasan dalam suatu pekerjaan adalah memberikan arahan, bimbingan kerja bagi karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik tanpa melakukan kesalahan.
- d) Ada jaminan pekerjaan mereka tidak hanya bekerja hari ini, tetapi mereka berharap cukup umur untuk satu perusahaan.

- e) Status dan tanggung jawab Status atau jabatan pada suatu jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja, dengan menduduki suatu jabatan orang merasa akan dipercaya dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar dalam melakukannya, sehingga status dan jabatan tersebut merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan selera. pencapaian dalam tugas sehari-hari.
- f) Peraturan yang fleksibel Peraturan melindungi dan memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik. Semua peraturan yang berlaku di dalam perusahaan perlu diinformasikan secara jelas kepada karyawan.

3. Disiplin Kerja

a. Definisi disiplin kerja

Hendrayani (2020) menyatakan bahwa 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. Sedangkan menurut Sutrisno (2019) disiplin kerja merupakan 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. Maka,

dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan alat bagi manajer dalam berkomunikasi dengan karyawan untuk mendorong perubahan perilaku, meningkatkan kesadaran, serta membangun kesediaan dalam menaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

b. Indikator disiplin kerja

Menurut Hendrayani (2020) menyatakan bahwa terdapat lima indikator yang dapat mengukur disiplin kerja yaitu:

- 1) Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
- 2) Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh karyawan.
- 3) Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya.
- 4) Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

- 5) Sanksi hukuman berat yang diberikan, semakin besar rasa takut karyawan untuk melanggar aturan perusahaan, sehingga sikap dan perilaku indisipliner di lingkungan kerja akan berkurang.

c. Faktor – faktor disiplin kerja

Hendrayani (2020) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

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

d. Dimensi disiplin kerja

Menurut Singodimejo dalam Hasanudin & Santiko (2023) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi diantaranya adalah :

- 1) Taat terhadap aturan waktu
- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan
- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
- 4) Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi/lainnya

4. Kompensasi

a. Definisi kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut pendapat Afandi (2018) dalam Fitriyantiana & Sudarsi (2024), Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang pantas dan diberikan secara adil kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk uang maupun barang, sebagai imbalan atas jasa dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan secara adil dan layak.

b. Indikator kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) indikator - indikator kompensasi antara lain:

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

2) Upah

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

3) Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

4) Benefit dan service

Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

c. Faktor – faktor kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) dalam Jamil (2024), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika jumlah tenaga kerja yang tersedia lebih banyak dibandingkan lowongan pekerjaan, maka tingkat kompensasi cenderung rendah. Sebaliknya, jika tenaga kerja yang tersedia lebih sedikit dibandingkan dengan kebutuhan perusahaan, maka kompensasi yang ditawarkan akan lebih tinggi.

2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Besaran kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tergantung pada kemampuan dan kesediaannya. Jika perusahaan mampu dan bersedia memberikan kompensasi yang baik, maka tingkat kompensasi meningkat. Sebaliknya, jika hanya mampu memberikan kompensasi rendah, maka tingkat kompensasi pun tetap rendah.

3) Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan.

Semakin tinggi produktivitas kerja pegawai atau karyawan, semakin besar kompensasi yang diberikan. Sebaliknya, jika produktivitas rendah, maka kompensasi yang diterima juga akan lebih kecil.

4) Biaya Hidup

Tingkat kompensasi dipengaruhi oleh biaya hidup di suatu daerah. Jika biaya hidup tinggi, maka pendapatan kompensasi juga cenderung lebih besar, dan sebaliknya jika biaya hidup rendah.

5) Kondisi Perekonomian Nasional

Keadaan ekonomi suatu negara berpengaruh terhadap besaran kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai. Ketika perekonomian sedang baik, kompensasi yang diberikan meningkat, sedangkan dalam kondisi ekonomi yang menurun, tingkat kompensasi juga menurun.

d. Tujuan kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Berikut penjelasannya :

1) Ikatan Kerja Sama.

Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat menciptakan suatu ikatan kerja sama antara bos dengan karyawan. dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan bos atau pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.

2) Kepuasan Kerja.

Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.

3) Motivasi.

Dengan pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.

4) Stabilitas Karyawan.

Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.

5) Disiplin.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggung jawabnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku

e. Jenis - jenis kompensasi

Menurut Dessler (2017) jenis-jenis dari kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, berikut penjelasannya:

- 1) Kompensasi Finansial Langsung, berupa bayaran seperti bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (komisi, bonus, dan pembagian laba), dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham).
- 2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung, seperti: program-program proteksi (asuransi kesehatan), bayaran di luar jam kerja (liburan, cuti lebaran, cuti tahunan, dll), fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi (kendaraan dan tempat tinggal).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang mungkin memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Penelitian terdahulu juga menjadi salah satu bahan pertimbangan sehingga dapat memberi referensi dalam menuli ataupun mengkaji penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah tabel mengenai penelitian terdahulu:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pramono & Indriyani (2019), yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung.	Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung.	Terdapat variabel Independent yang sama yaitu motivasi kerja Dependent yaitu kinerja.	Tidak adanya variabel Independent disiplin kerja dan kompensasi.
2	Budi (2022), yang berjudul pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh produktivitas kerja karyawan .	Berdasarkan hasil analisis PLS, diperoleh kesimpulan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil analisis selanjutnya menunjukkan bahwa produktivitas juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi produktivitas kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil analisis selanjutnya terkait peran produktivitas kerja sebagai pemediasi menunjukkan bahwa produktivitas kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.	Terdapat variabel Independent yang sama yaitu disiplin kerja Dependent yaitu kinerja.	Tidak adanya variabel Independent motivasi kerja dan kompensasi.
3	Arrasyd & Wijaya (2024), yang berjudul pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada pdam Kota Solok	Hasil penelitian menemukan Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompensasi dan motivasi kerja terhadap Disiplin Kerja. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja mampu memediasi Kompensasi terhadap Kinerja	Terdapat variabel Independent yang sama yaitu motivasi kerja dan kompensasi Dependent yaitu kinerja.	Tidak adanya variabel Independent disiplin kerja.

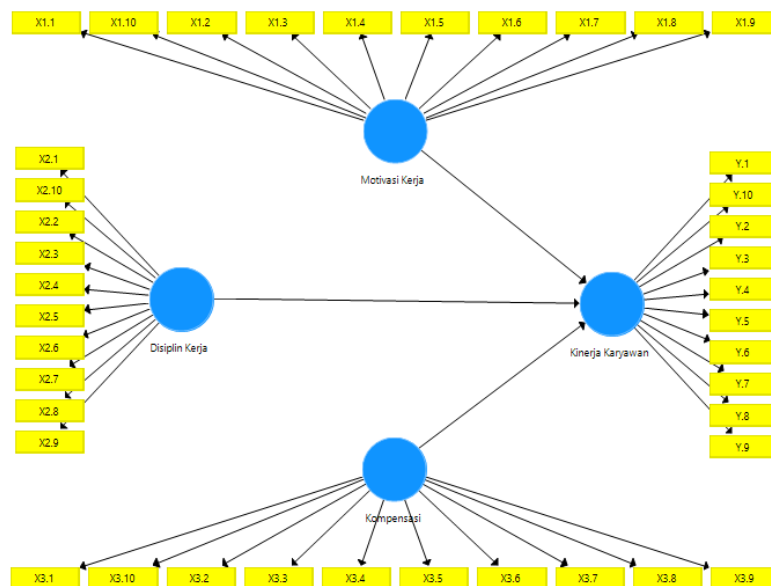
		Karyawan. Disiplin Kerja mampu memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.		
4	Mujahid <i>et al.</i> (2022), yang berjudul pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan daerah air minum (pdam) Kabupaten Luwu	hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. hal ini dapat dibuktikan dengan melihat hasil olah data yakni nilai signifikansi $0,036 < 0,05$.	Terdapat variabel Independent yang sama yaitu kompensasi Dependent yaitu kinerja.	Tidak adanya variabel Independent motivasi kerja dan disiplin kerja.
5	Fitriyantiana & Sudarsi (2024), yang berjudul Pengaruh motivasi, kompensasi kerja, dan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan: studi pdam titra moedal Kota Semarang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi kerja juga berpengaruh dalam mempengaruhi kinerja karyawan, selain itu disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Terdapat variabel Independent yang sama yaitu motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi Dependent yaitu kinerja.	
6	Setiawan <i>et al.</i> (2024), yang berjudul pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum (pdam) Kabupaten Purbalingga	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,003, Motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh namun positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,146 dan pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,003. Lalu secara bersama-sama variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Terdapat variabel Independent yang sama yaitu motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi Dependent yaitu kinerja.	

Sumber Data: diolah oleh peneliti (2025)

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan sintesa dari teori-teori yang digunakan dalam penelitian sehingga mampu menjelaskan secara operasional variabel

yang teliti, menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti dan mampu membedakan nilai variabel pada berbagai populasi atau data yang berbeda Sugiyono (2017). Berdasarkan pembahasan diatas, bisa disimpulkan bahwa kerangka berfikir adalah penjelasan secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap obyek permasalahan yang ada berdasarkan teori. Kerangka berpikir menggambarkan pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen yaitu Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja bagi karyawan PDAM di wilayah Salatiga dalam penelitian. Sehingga kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. 1
Kerangka Berfikir

Keterangan :

—————> = Parsial

D. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut, Menurut Sugiyono (2019) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah pada bab sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja (X1)

H01 : Tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

Ha1 : Ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

2. Disiplin Kerja (X2)

H02 : Tidak ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

Ha2 : Ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

3. Kompensasi (X)

H03 : Tidak ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

Ha3 : Ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, metode yang digunakan melalui survey yaitu suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner untuk mendapatkan tanggapan dari responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Sugiyono (2022) menjelaskan pendekatan kuantitatif ialah metode yang berlandaskan data konkret dan diterapkan dalam melakukan penelitian sampel dan populasi. Data penelitiannya berbentuk angka yang dapat dihitung dengan analisis statistik untuk alat uji perhitungan yang bertujuan dalam melakukan pengujian hipotesisnya. Maka dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu berupa data-data yang mewujudkan dengan angka-angka hasil perhitungan atau pengukuran yang berhubungan dengan motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja melalui data kuisisioner.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Salatiga yang beralamat Jl. Letjen S. Sukowati 66/70, Kota Salatiga, Jawa Tengah.

C. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2022), Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya. Ada 2 variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel bebas dan variabel terikat yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Variabel bebas adalah variabel yang tidak tergantung dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain atau menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (X_1), disiplin kerja (X_2), dan kompensasi (X_3)

2. Variabel Terikat (Variabel Dependen).

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Jadi indikator yang digunakan sebagai acuan untuk mempermudah dalam penelitian ini, sebagai berikut ini :

Tabel 3. 1
Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Skala Likert
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas Pekerjaan 2. Kuantitas Kerja 3. Tanggung Jawab 4. Kerjasama 5. Inisiatif <i>Sumber: Mangkunegara (2021)</i>	Skor 5 Sangat Setuju (SS) Skor 4 Setuju (S) Skor 3 Kurang Setuju (KS) Skor 2 Tidak Setuju (TS) Skor 1 Sangat Tidak Setuju (STS)
Motivasi Kerja (X_1)	1. Kebutuhan Fisiologis 2. Kebutuhan Rasa Nyaman 3. Kebutuhan Sosial atau Rasa Memiliki 4. Kebutuhan Harga Diri 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri <i>Sumber: Mangkunegara (2021)</i>	Skor 5 Sangat Setuju (SS) Skor 4 Setuju (S) Skor 3 Kurang Setuju (KS) Skor 2 Tidak Setuju (TS) Skor 1 Sangat Tidak Setuju (STS)
Disiplin Kerja (X_2)	1. Tujuan dan kemampuan	Skor 5 Sangat Setuju (SS) Skor 4 Setuju (S)

	2. Teladan Pemimpin 3. Balas Jasa 4. Keadialan 5. Sanksi Hukuman <i>Sumber: Hendrayani (2020)</i>	Skor 3 Kurang Setuju (KS) Skor 2 Tidak Setuju (TS) Skor 1 Sangat Tidak Setuju (STS)
Kompensasi (X3)	1. Gaji 2. Upah 3. Insentif 4. Benefit dan Service <i>Sumber: Hasibuan (2020)</i>	Skor 5 Sangat Setuju (SS) Skor 4 Setuju (S) Skor 3 Kurang Setuju (KS) Skor 2 Tidak Setuju (TS) Skor 1 Sangat Tidak Setuju (STS)

Sumber : diolah oleh peneliti (2025)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi Sampel

Menurut Sugiyono (2021) menyatakan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas serta ciri tertentu yang ditetapkan oleh peneliti buat dipelajari dan setelah itu diambil kesimpulannya. Maka dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan di PDAM Kota Salatiga yang berjumlah 118 karyawan keseluruhannya dijadikan sampel.

E. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang penting dalam sebuah penelitian, dikarenakan data merupakan tujuan dari sebuah penelitian. Data yang diperoleh tidak akan memenuhi standar jika dalam proses pengumpulan data tanpa adanya sebuah teknik. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2022) kuesioner adalah serangkaian pertanyaan yang dirancang untuk mengumpulkan pendapat subjek penelitian tentang topik atau masalah tertentu. Informasi yang terkumpul dari kuesioner kemudian dianalisis dan disajikan dalam bentuk angket sebagai hasil dari penelitian ini. Sehingga pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan cara menyebarkan angket atau kuesioner yang berisi tentang pernyataan-pernyataan mengenai motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja yang ditunjukkan kepada karyawan dengan menggunakan skala penilaian responden 1-5 sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Skala Likert

No	Jenis Jawaban	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber data : Sugiono (2022)

2. Observasi

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2020) observasi adalah kondisi dimana dilakukannya pengamatan secara langsung oleh peneliti agar lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial sehingga dapat diperoleh pandangan yang *holistic* (menyeluruh).

F. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan pendekatan berbasis pengamatan serta kuesioner terkuantifikasi untuk mengumpulkan data. Sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2022), instrumen penelitian berfungsi sebagai alat dalam mengumpulkan data guna mengeksplorasi populasi atau sampel tertentu. Metode ini mencakup proses pengujian hipotesis melalui analisis statistik yang dilakukan secara kuantitatif. Dalam penelitian ini, aplikasi SmartPLS digunakan sebagai alat analisis data untuk mendukung proses perhitungan statistik. Pemanfaatan perangkat lunak SmartPLS didasarkan pada sifat reflektif dari model penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikatornya, dengan arah hubungan berasal dari variabel tersebut (Ghozali dan Latan, 2020). Teknik analisis yang diterapkan adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang dijalankan menggunakan SmartPLS versi 3.0.

Menurut Ghozali dan Latan (2020), analisis PLS-SEM terdiri dari dua bagian utama. Bagian pertama adalah model pengukuran, yang menjelaskan bagaimana variabel yang dapat diobservasi berkontribusi dalam merepresentasikan variabel laten yang diukur. Bagian kedua adalah model struktural, yang mengevaluasi kekuatan hubungan serta estimasi antara variabel laten dalam penelitian. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antar variabel.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*Outer Model*) berfungsi untuk menghubungkan indikator-indikator dengan variabel laten yang diwakilinya. Dalam penelitian berbasis SmartPLS, *Outer Model* digunakan untuk memastikan bahwa konstruk yang dianalisis memiliki validitas yang memadai dan reliabilitas yang konsisten. Validitas konstruk diperlukan untuk mengevaluasi sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang ditargetkan secara akurat. Sementara itu, reliabilitas berhubungan dengan stabilitas dan konsistensi alat ukur dalam memperoleh hasil yang dapat direproduksi dari waktu ke waktu. Selain itu, reliabilitas juga mencerminkan konsistensi jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan.

Dalam proses pengujian *Outer Model*, ada tiga pendekatan utama yang digunakan, di antaranya yaitu validitas konvergen, untuk menilai kesesuaian indikator dengan variabel laten; validitas diskriminan, untuk menguji sejauh mana konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya; serta reliabilitas komposit, untuk menilai seberapa baik indikator-indikator tersebut mencerminkan variabel laten secara keseluruhan (Ghazali & Latan, 2020).

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki hubungan yang kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Dalam implementasi

SmartPLS, validitas konvergen diukur melalui *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai AVE yang disarankan adalah lebih dari 0,50, menandakan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Selain itu, evaluasi validitas konvergen juga dilakukan melalui *Outer Loadings*, yang menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruknya. Nilai *outer loading* yang ideal adalah lebih dari 0,70.

b. *Dicriminant Validity*

Validitas diskriminan melalui *Cross Loadings* bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi lebih tinggi dengan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Dalam SmartPLS, indikator yang valid harus menunjukkan *loading faktor* yang lebih besar pada konstruk yang diukur untuk menghindari tumpang tindih antar konstruk. Evaluasi *Cross Loadings* membantu memastikan bahwa setiap indikator secara eksklusif mencerminkan konstruk yang dimaksud, sehingga model penelitian lebih akurat dan dapat diandalkan.

c. *Composite Reliability*

Reliabilitas komposit berperan dalam mengukur konsistensi internal indikator dalam suatu konstruk, sehingga setiap indikator menghasilkan data yang stabil dan dapat direproduksi dalam berbagai kondisi pengukuran. Dalam SmartPLS, reliabilitas komposit dianalisis menggunakan *Composite Reliability* (CR), yang nilai idealnya harus

lebih dari 0,70, menandakan bahwa konstruk memiliki konsistensi yang baik dalam mengukur variabel laten.

Tabel 3. 3
Rule of Thumb Outer Model

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
Convergent Validity	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50
	<i>Loading Factor</i>	> 0.70
Discriminant Validity	<i>Cross Loading</i>	Indikator harus lebih berkorelasi dengan konstruknya sendiri daripada dengan konstruk lain. Idealnya > 0.70 untuk setiap indikator.
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70

Sumber : Ghozali dan Latan (2020)

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Ghozali dan Latan (2020), model struktural (*inner model*) merupakan bagian dari *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang digunakan untuk menggambarkan hubungan kausal antara variabel laten dalam suatu penelitian. Output dalam model struktural meliputi pengujian koefisien jalur, R^2 , dan Q^2 . Pertama, Jalur koefisien (*path coefficients*) menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen dan dependen dalam model struktural. Nilai koefisien jalur berkisar antara -1 hingga 1, di mana nilai positif menunjukkan hubungan yang searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan. Semakin tinggi nilai koefisien jalur, semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Kedua, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan semakin mendekati 1, semakin baik model dalam menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair *et al.* (2021), terdapat kriteria umum dalam menilai kekuatan model berdasarkan nilai R^2 , yaitu:

- $R^2 \geq 0,75$ menunjukkan model dengan kekuatan kuat, yang artinya bahwa variabel independen memiliki pengaruh besar terhadap variabel dependen.
- R^2 sekitar 0,50 menunjukkan model dengan kekuatan moderate, yang artinya bahwa variabel independen memiliki pengaruh sedang terhadap variabel dependen.
- R^2 sekitar 0,25 menunjukkan model dengan kekuatan lemah, yang artinya bahwa variabel independen memiliki pengaruh kecil terhadap variabel dependen.

Ketiga, *Predictive relevance* (Q^2) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi variabel dependen. Jika nilai Q^2 lebih besar dari 0, maka model memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan jika nilai Q^2 kurang dari 0, maka model kurang memiliki kemampuan prediktif. Semakin mendekati 1, semakin baik model dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 3. 4
Rule of Thumb Inner Model

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
Koefisien Jalur	Nilai koefisien jalur berkisar antara -1 hingga 1
R-square	0,75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate, dan lemah (Hair et al 2021)
Q2 Predictive Relevance	Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik (<i>predictive relevance</i>), sedangkan jika $Q^2 < 0$, maka model dianggap memiliki kemampuan prediktif yang rendah atau kurang mampu menjelaskan variabel dependen secara akurat.

Sumber : diolah oleh peneliti (2025)

3. Hipotesis

Pada SmartPLS, uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis *path coefficients* menggunakan metode *bootstrapping* untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel laten dalam model struktural. *Bootstrapping* adalah teknik resampling yang menghasilkan distribusi sampel berdasarkan data yang ada, memungkinkan estimasi statistik yang lebih akurat dan terpercaya. Menurut Ghazali dan Latan (2020), uji hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan dengan membandingkan nilai T-statistik lebih sebesar daripada 1,96 pada tingkat signifikansi $p\text{-value} < 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel laten signifikan secara statistik. Jika T-statistik lebih besar dan $p\text{-value}$ lebih kecil dari nilai tersebut, maka hipotesis diterima, menunjukkan adanya pengaruh yang bermakna antara variabel independen dan dependen.

a) Penerimaan H_0

Hipotesis nol (H_0) diterima jika nilai T-statistik lebih kecil dari 1,96 dan $p\text{-value}$ lebih besar dari 0,05, yang menandakan bahwa tidak ada

pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

b) Penolakan H_0

Hipotesis nol (H_0) ditolak jika nilai T-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, yang menandakan bahwa ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan

PDAM Salatiga merupakan perusahaan milik daerah yang bergerak di sektor pelayanan publik, khususnya penyediaan air bersih bagi masyarakat Kota Salatiga, Provinsi Jawa Tengah. Perusahaan ini didirikan sebagai respons terhadap kebutuhan masyarakat akan akses air bersih yang berkualitas, aman, dan berkesinambungan. Dalam lingkup tugas dan fungsinya, PDAM Kota Salatiga memiliki tanggung jawab strategis dalam menyelenggarakan sistem pengelolaan air minum yang mencakup berbagai aspek teknis dan administrative, mulai dari proses pengambilan air baku, pengolahan, hingga distribusi ke pelanggan akhir.

Sebagai penyelenggara layanan publik, PDAM Kota Salatiga juga menjalankan fungsi pelayanan pelanggan yang mencakup pendataan, penanganan keluhan, serta pemberian informasi terkait penggunaan air dan penagihan. Inovasi dalam pelayanan serta pemanfaatan teknologi menjadi salah satu fokus utama perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Selain itu, PDAM Salatiga juga berperan dalam menjaga keberlanjutan sumber daya air melalui upaya konservasi dan pemeliharaan lingkungan sekitar sumber air.

Dengan visi untuk menjadi penyedia layanan air minum yang andal dan profesional, PDAM Salatiga terus melakukan pembenahan kelembagaan, peningkatan kompetensi SDM, serta optimalisasi infrastruktur. Perusahaan ini

tidak hanya bertujuan untuk memenuhi standar layanan minimum, melainkan juga berkomitmen untuk memberikan kontribusi nyata dalam mendukung pembangunan daerah, khususnya di bidang kesehatan dan kesejahteraan masyarakat melalui penyediaan air minum yang layak.

B. Identifikasi Responden

Identifikasi responden dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 118 karyawan PDAM Kota Salatiga. Proses pengumpulan data berlangsung selama sepuluh hari, dimulai pada tanggal 26 Juni hingga 5 Juli 2025. Para responden berasal dari berbagai unit kerja di dalam perusahaan, sehingga mampu memberikan hasil representasi yang komprehensif terhadap populasi karyawan. Penelitian ini juga mengidentifikasi karakteristik responden berdasarkan kategori usia dan jenis kelamin guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap persepsi dan tanggapan responden dalam konteks topik yang diteliti.

1. Identifikasi Responden Berdasarkan Umur

Identifikasi berdasarkan umur bertujuan untuk mengetahui distribusi usia para karyawan PDAM Kota Salatiga yang menjadi responden dalam penelitian ini. Usia dapat memengaruhi cara pandang, tingkat pengalaman, serta respons terhadap kebijakan atau lingkungan kerja. Dengan menganalisis data usia, maka peneliti dapat memperoleh gambaran yang relevan dan menilai apakah persepsi terhadap variabel penelitian dipengaruhi oleh kelompok usia tertentu atau tidak. Selain itu, data ini juga berguna untuk menilai keberagaman usia di lingkungan kerja

PDAM Kota Salatiga serta implikasinya terhadap dinamika organisasi dan pengambilan kebijakan.

Tabel 4. 1
Hasil Identifikasi Berdasarkan Umur Responden

Usia	Jumlah	Persentase
21 - 30 tahun	18	15,25%
31 - 40 tahun	48	40,68%
Lebih dari 40 tahun	52	44,07%
Total	118 orang	100%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Dalam penelitian ini, karakteristik usia responden menunjukkan distribusi yang beragam dengan proporsi sebesar 15,25% berada pada rentang usia 21–30 tahun, 40,68% berusia antara 31–40 tahun, dan 44,07% berusia lebih dari 40 tahun. Temuan ini mencerminkan dominasi partisipan dari kelompok usia dewasa lanjut yang berpotensi memiliki pengalaman dan wawasan yang lebih matang, sehingga dapat memengaruhi kualitas perspektif dan kontribusi terhadap kegiatan atau objek penelitian yang dikaji.

2. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identifikasi berdasarkan jenis kelamin bertujuan untuk melihat proporsi keterwakilan antara karyawan laki-laki dan perempuan dalam sampel penelitian. Jenis kelamin merupakan salah satu aspek penting dalam analisis demografis karena dapat berpengaruh terhadap persepsi, pengalaman kerja, dan respon terhadap sistem atau kebijakan organisasi. Dengan mengetahui distribusi gender, peneliti dapat mengevaluasi apakah terdapat kecenderungan atau pola respon yang berbeda antara kelompok laki-laki dan perempuan terhadap variabel penelitian yang diukur.

Tabel 4. 2
Hasil Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	98	83,05%
Perempuan	20	16,95%
Total	118 orang	100%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 98 orang (83,05%), sementara perempuan berjumlah 20 orang (16,95%) dari total 118 responden. Proporsi ini mencerminkan dominasi partisipasi laki-laki dalam sampel penelitian, sehingga representasi gender perlu diperhatikan sebagai faktor relevan dalam analisis dan interpretasi terhadap variabel yang diteliti.

3. Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Identifikasi responden berdasarkan tingkat pendidikan bertujuan untuk mengetahui latar belakang akademik yang dimiliki oleh masing-masing partisipan dalam penelitian. Data ini penting karena tingkat pendidikan dapat memengaruhi pola pikir, kemampuan analitis, serta cara responden memahami dan merespons instrumen penelitian. Dengan mengetahui distribusi pendidikan, peneliti dapat mengkaji potensi pengaruh tingkat literasi terhadap hasil yang diperoleh dan melakukan analisis yang lebih tepat sasaran sesuai dengan karakteristik kelompok pendidikan.

Tabel 4. 3
Hasil Identifikasi Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
S2	5	4,24%
S1	25	21,19%
D3	4	3,39%
SMA	84	71,19%
Total	118 orang	100%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil identifikasi tingkat pendidikan responden, diketahui bahwa mayoritas berasal dari jenjang SMA sebanyak 84 orang (71,19%), diikuti oleh lulusan S1 sebanyak 25 orang (21,19%), lulusan S2 sebanyak 5 orang (4,24%), dan lulusan D3 sebanyak 4 orang (3,39%) dari total 118 responden. Distribusi ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan responden didominasi oleh jenjang menengah atas, sehingga interpretasi terhadap variabel penelitian perlu memperhatikan tingkat literasi dan kapasitas pemahaman yang sesuai dengan karakteristik pendidikan tersebut.

4. Identifikasi Responden Berdasarkan Pekerjaan

Tujuan dari identifikasi responden berdasarkan pekerjaan adalah untuk mengetahui karakteristik sosial-ekonomi mereka, membantu pengelompokan data demografis, serta menilai relevansi dan pengaruh latar belakang pekerjaan terhadap variabel dalam penelitian. Selain itu, identifikasi ini memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan pendekatan analisis dengan segmentasi pekerjaan yang relevan terhadap topik kajian.

Tabel 4. 4
Hasil Identifikasi Berdasarkan Pekerjaan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Kep.Bagian Teknik	1	0,85%
Kep.Bagian Spi	1	0,85%
Kep.Bagian Umum & Keungan	1	0,85%
Kep.Bagian Pelayanan Pelanggan	1	0,85%
Kasie Sub.Bagian Sumber & Lab	1	0,85%
Sub.Bagian Sumber & Lab	5	4,24%
Kasie Sub.Perencanaan dan Pengembangan	1	0,85%
Sub.Bagian Perencanaan	9	7,63%
Kasie Sub.Bagian Pengadaan & Gudang	1	0,85%
Sub.Bagian Pengadaan & Gudang	3	2,54%
Kasie Sub.Bagian Perlengkapan	1	0,85%
Sub.Bagian Perlengkapan	2	1,69%
kasie Sub. Bagian Umum & Personalia	1	0,85%
Sub. Bagian Umum & Personalia	3	2,54%
Sub. Bagian Umum (satpam)	7	5,93%
Sub.Bagian Advokasi	5	4,24%
Kasie Produksi	1	0,85%
Staff produksi	13	11,02%
Kasie Distribusi	1	0,85%
Sub bag Distribusi Distribusi	6	5,08%
Kasie (AAV)	1	0,85%
AAV	4	3,39%
Kasie Bagian Rekening & Baca Meter	1	0,85%
Koordinator Rekening & Baca Meter	1	0,85%
Staff Rekening & Baca Meter	14	11,86%
Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	11	9,32%
Koordinasi Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	1	0,85%
Kasie Sub.Bagian Pendapatan	1	0,85%
Sub.Bagian Pendapatan	4	3,39%
Staff Spi	1	0,85%
Koordinasi Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	1	0,85%
Sub.Bagian Peralatan Meter	11	9,32%
Staff Penagihan Tunggalan	3	2.54%
Total	118 orang	100%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4, distribusi jabatan responden menunjukkan bahwa mayoritas berasal dari posisi operasional, dengan dominasi

tertinggi pada *Staff Rekening & Baca Meter* (11,86%), *Staff Produksi* (11,02%), *Sub. Bagian Pelayanan Ngaglik* dan *Sub. Bagian Peralatan Meter* masing-masing sebesar 9,32%. Proporsi tersebut mencerminkan karakter organisasi yang berorientasi pada layanan langsung dan teknis di lapangan.

Sementara itu, jabatan struktural seperti kepala bagian, koordinator, dan kasie umumnya hanya diisi oleh satu orang tiap unit, dengan persentase di bawah 1% masing-masing. Hal ini mengindikasikan bahwa unit pelaksana memiliki jumlah personil yang jauh lebih besar dibandingkan unit pengarah atau pengambil keputusan, sehingga fokus penelitian pun lebih relevan diarahkan kepada persepsi dan pengalaman staf operasional.

Penyebaran jabatan ini juga menegaskan adanya keragaman fungsi kerja dalam organisasi, dari layanan pelanggan, teknis, distribusi hingga pendataan, yang memungkinkan perbedaan pandangan atau pengalaman antar kelompok kerja, terutama antara pejabat struktural dan pelaksana lapangan. Distribusi yang berimbang antar fungsi mendukung validitas temuan penelitian terhadap kondisi kerja aktual di lingkungan organisasi tersebut.

C. Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan penting dalam penelitian yang bertujuan untuk mengolah dan menafsirkan data secara sistematis agar dapat menjawab rumusan masalah secara objektif. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan

menggunakan software *SmartPLS 3.0*, yang mendukung pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Penggunaan *SmartPLS 3.0* memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan antar variabel laten secara akurat dan mendalam, sehingga hasil yang diperoleh lebih informatif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Berikut ini adalah output dari *SmartPLS* yaitu:

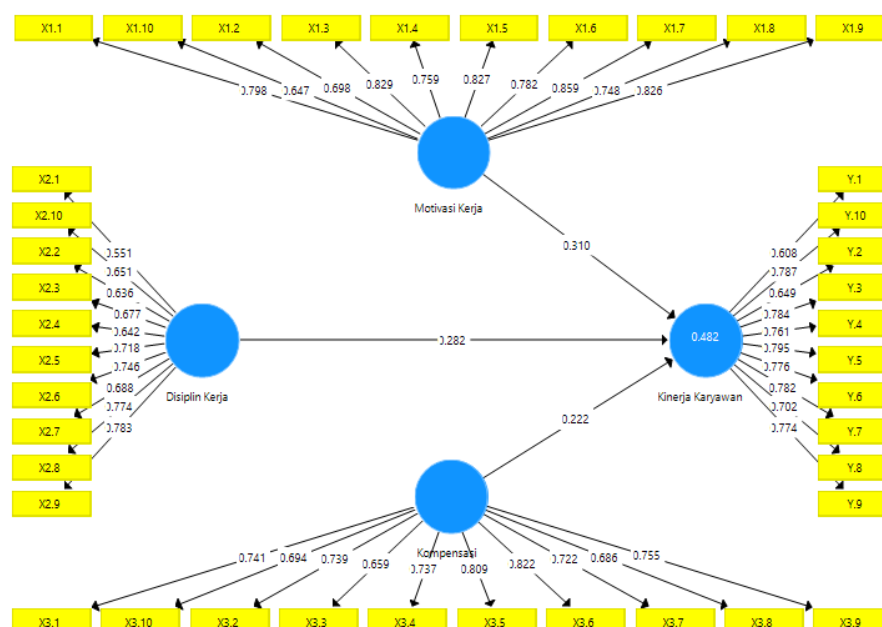
1. Outer Model (Model Pengukuran)

Outer Model atau *Model Pengukuran* merupakan komponen dalam analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang berfungsi untuk menguji hubungan antara konstruk laten dan indikator yang mengukurnya. Dalam penelitian ini, analisis *Outer Model* dilakukan menggunakan *SmartPLS 3.0* dengan tujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas setiap indikator yang digunakan dalam kuesioner, melalui pengujian seperti *loading factor*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Composite Reliability* (CR). Tahapan ini penting dilakukan guna memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten dan akurat, sehingga mendukung kekuatan inferensial model penelitian secara keseluruhan.

a. Uji Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Uji Convergent Validity atau validitas konvergen merupakan bagian dari analisis *Outer Model* yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator dalam satu konstruk memiliki konsistensi dan keterkaitan tinggi. Validitas konvergen diawali dengan menilai nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator; di mana indikator

dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* > 0,70. Setelah itu, validitas konvergen diperkuat dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang dinyatakan memenuhi syarat apabila bernilai > 0,50. Pengujian ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator benar-benar mencerminkan konstruk yang dimaksud secara konsisten, sehingga model penelitian memiliki dasar pengukuran yang kuat.



Gambar 4. 1
Outer Model Sebelum Menghapus Outlier
Tabel 4. 5

Rekapitulasi Nilai Outer Loading Sebelum Hapus Outlier

Indikator	Nilai Loading Factor	Keterangan
X1.1	0,798	Valid
X1.2	0,698	Tidak Valid
X1.3	0,829	Valid
X1.4	0,759	Valid
X1.5	0,827	Valid
X1.6	0,782	Valid
X1.7	0,859	Valid
X1.8	0,748	Valid

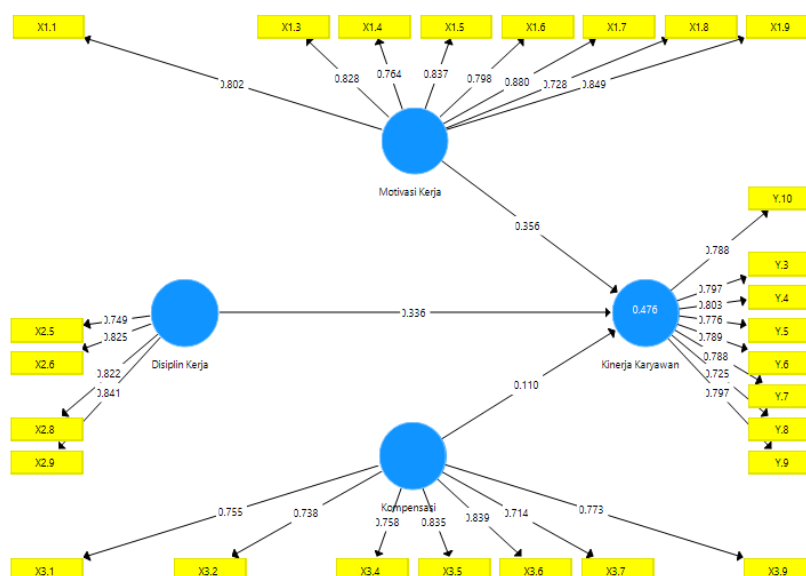
Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
X1.9	0,826	Valid
X1.10	0,647	Tidak Valid
X2.1	0,551	Tidak Valid
X2.2	0,636	Tidak Valid
X2.3	0,677	Tidak Valid
X2.4	0,642	Tidak Valid
X2.5	0,718	Valid
X2.6	0,746	Valid
X2.7	0,688	Tidak Valid
X2.8	0,774	Valid
X2.9	0,783	Valid
X2.10	0,651	Tidak Valid
X3.1	0,741	Valid
X3.2	0,739	Valid
X3.3	0,659	Tidak Valid
X3.4	0,737	Valid
X3.5	0,809	Valid
X3.6	0,822	Valid
X3.7	0,722	Valid
X3.8	0,686	Tidak Valid
X3.9	0,755	Valid
X3.10	0,694	Tidak Valid
Y.1	0,608	Tidak Valid
Y.2	0,649	Tidak Valid
Y.3	0,784	Valid
Y.4	0,761	Valid
Y.5	0,795	Valid
Y.6	0,776	Valid
Y.7	0,782	Valid
Y.8	0,702	Valid
Y.9	0,774	Valid
Y.10	0,787	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis outer loading sebelum penghapusan outlier pada Tabel 4.5, terdapat sejumlah indikator dengan nilai di bawah 0,70 yang dinilai tidak memenuhi kriteria validitas konvergen. Indikator-indikator tersebut antara lain X1.2, X1.10, X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.7, X2.10, X3.3, X3.8, X3.10, Y.1, dan Y.2. Oleh karena itu,

indikator-indikator tersebut akan dikeluarkan dari proses analisis lanjutan guna meningkatkan keakuratan dan keandalan model penelitian.

Penghapusan indikator yang tidak valid ini bertujuan untuk mempertahankan hanya variabel-variabel yang memiliki kontribusi signifikan terhadap konstruk yang diukur, sehingga model akhir yang digunakan akan lebih valid, representatif, dan sesuai dengan standar analisis yang telah ditetapkan. Selanjutnya, nilai outer loading akan dianalisis kembali setelah data outlier dieliminasi.



Gambar 4. 2
Outer Model Setelah Menghapus Outlier
Tabel 4. 6

Rekapitulasi Nilai *Outer Loading* Setelah Hapus Outlier

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
X1.1	0,802	Valid
X1.3	0,828	Valid
X1.4	0,764	Valid
X1.5	0,837	Valid
X1.6	0,798	Valid
X1.7	0,880	Valid

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
X1.8	0,728	Valid
X1.9	0,849	Valid
X2.5	0,749	Valid
X2.6	0,825	Valid
X2.8	0,822	Valid
X2.9	0,841	Valid
X3.1	0,755	Valid
X3.2	0,738	Valid
X3.4	0,758	Valid
X3.5	0,835	Valid
X3.6	0,839	Valid
X3.7	0,714	Valid
X3.9	0,773	Valid
Y.3	0,797	Valid
Y.4	0,803	Valid
Y.5	0,776	Valid
Y.6	0,789	Valid
Y.7	0,788	Valid
Y.8	0,725	Valid
Y.9	0,797	Valid
Y.10	0,788	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Setelah dilakukan penghapusan outlier, hasil analisis pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang tersisa memiliki nilai outer loading di atas ambang batas 0,70. Temuan ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas konvergen dan secara konsisten merepresentasikan konstruk yang diukur. Peningkatan nilai loading factor merupakan konsekuensi dari proses penyaringan data, termasuk penghilangan indikator yang tidak valid sebelumnya, sehingga diperoleh model pengukuran yang lebih stabil dan representatif. Dengan demikian, model akhir ini dinyatakan lebih kuat karena hanya mencakup indikator-indikator yang terbukti secara signifikan merepresentasikan variabel laten yang diteliti.

Validitas konvergen dalam penelitian ini juga diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang mencerminkan proporsi varians indikator yang dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE > 0,50 menunjukkan bahwa konstruk tersebut valid, karena indikator-indikatornya mampu merepresentasikan variabel yang diukur secara konsisten dan signifikan. Evaluasi ini memperkuat keandalan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 7
Rekapitulasi Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
Disiplin Kerja	0,656	> 0,50	Valid
Kinerja Karyawan	0,614	> 0,50	Valid
Kompensasi	0,600	> 0,50	Valid
Motivasi Kerja	0,659	> 0,50	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil rekapitulasi dalam Tabel 4.7, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, yang berarti telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE tertinggi diperoleh oleh variabel Motivasi Kerja (0,659), diikuti oleh Disiplin Kerja (0,656), Kinerja Karyawan (0,614), dan Kompensasi (0,600). Capaian ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang merepresentasikannya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran yang digunakan telah valid secara konvergen.

b. Uji Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Uji *Discriminant Validity* atau validitas diskriminan merupakan tahap penting dalam evaluasi *Outer Model* yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda dan tidak saling tumpang tindih satu sama lain. Salah satu metode untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai *cross loading*, yaitu membandingkan nilai *loading* indikator terhadap konstruk yang diukur dengan nilai *loading*-nya terhadap konstruk lain. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila setiap indikator memiliki *loading* tertinggi pada konstruk yang seharusnya ia ukur, dibandingkan *loading*-nya terhadap konstruk lain. Dengan demikian, uji ini memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam model bersifat unik dan dapat dibedakan, sehingga dapat meningkatkan keandalan interpretasi hasil di penelitian ini.

Tabel 4. 8
Rekapitulasi Nilai Cross Loading

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi Kerja
X1.1	0,563	0,476	0,407	0,802
X1.3	0,382	0,490	0,332	0,828
X1.4	0,593	0,465	0,484	0,764
X1.5	0,486	0,488	0,347	0,837
X1.6	0,394	0,486	0,332	0,798
X1.7	0,503	0,502	0,402	0,880
X1.8	0,398	0,566	0,435	0,728
X1.9	0,484	0,419	0,371	0,849
X2.5	0,749	0,436	0,501	0,376
X2.6	0,825	0,523	0,585	0,389
X2.8	0,822	0,435	0,480	0,490
X2.9	0,841	0,570	0,472	0,617
X3.1	0,391	0,227	0,755	0,180
X3.2	0,430	0,331	0,738	0,319

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Kompensasi	Motivasi Kerja
X3.4	0,386	0,327	0,758	0,207
X3.5	0,420	0,375	0,835	0,386
X3.6	0,635	0,368	0,839	0,413
X3.7	0,397	0,378	0,714	0,496
X3.9	0,635	0,529	0,773	0,467
Y.3	0,517	0,797	0,429	0,579
Y.4	0,502	0,803	0,456	0,570
Y.5	0,406	0,776	0,355	0,425
Y.6	0,517	0,789	0,542	0,421
Y.7	0,587	0,788	0,463	0,434
Y.8	0,458	0,725	0,216	0,548
Y.9	0,386	0,797	0,232	0,363
Y.10	0,405	0,788	0,313	0,382

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.8, pengujian validitas diskriminan melalui analisis *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur, jika dibandingkan dengan nilai loading terhadap konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.1 menunjukkan nilai loading paling tinggi sebesar 0,802 pada konstruk Motivasi Kerja, sementara kontribusinya terhadap konstruk lain relatif lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam model bersifat berbeda secara konseptual dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah tercapai, sehingga mendukung kejelasan struktur model penelitian serta memberikan landasan yang kuat untuk analisis struktural selanjutnya.

c. Uji *Composite Reliability* (Reliabilitas)

Uji *Composite Reliability* merupakan salah satu metode pengujian reliabilitas dalam model pengukuran (*Outer Model*) yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk menunjukkan konsistensi internal dalam mengukur konstruk tersebut. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian dapat diukur secara konsisten oleh indikator-indikator yang menyusunnya. Nilai *Composite Reliability* dianggap memenuhi syarat apabila $> 0,70$, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dalam mencerminkan konstruk yang diteliti.

Tabel 4. 9
Rekapitulasi Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Disiplin Kerja	0.884	$> 0,70$	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.927	$> 0,70$	Reliabel
Kompensasi	0.913	$> 0,70$	Reliabel
Motivasi Kerja	0.939	$> 0,70$	Reliabel

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil rekapitulasi nilai *Composite Reliability* yang disajikan dalam Tabel 4.9, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai yang melebihi ambang batas minimum 0,70, yang berarti masing-masing variabel tergolong reliabel. Dengan demikian, indikator-indikator yang membentuk masing-masing variabel mampu secara konsisten merepresentasikan konstruk yang diukur, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

2. Inner Model (Model Struktural)

Inner Model atau *Model Struktural* merupakan bagian dari analisis PLS-SEM yang bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian. Evaluasi dilakukan melalui sejumlah indikator, seperti nilai koefisien jalur untuk mengukur arah dan kekuatan pengaruh antar variabel, nilai R^2 untuk melihat seberapa besar variabel bebas menjelaskan variabel terikat, nilai Q^2 untuk menilai kemampuan prediktif model, serta nilai *model fit* (SRMR dan NFI) untuk menilai kesesuaian model dengan data. Pengujian ini penting dilakukan agar hasil penelitian memiliki ketepatan dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

a. Koefisien Jalur

Koefisien jalur (*path coefficient*) merupakan salah satu indikator utama dalam analisis *Inner Model* yang digunakan untuk menunjukkan besarnya pengaruh langsung antar konstruk laten dalam model penelitian. Nilai ini menggambarkan arah dan kekuatan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien jalur biasanya bernilai antara -1 hingga +1, di mana semakin mendekati ± 1 menunjukkan hubungan yang semakin kuat. Dengan demikian, interpretasi koefisien jalur penting dilakukan guna mengkonfirmasi apakah pengaruh yang diasumsikan dalam model benar-benar terjadi secara nyata dalam data penelitian.

Tabel 4. 10
Rekapitulasi Koefisien Jalur

	Original Sample (O)
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0.336
kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.110
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.356

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.10, seluruh variabel bebas dalam penelitian ini Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Kerja memiliki koefisien jalur bernilai positif terhadap Kinerja Karyawan, yang menunjukkan adanya pengaruh langsung yang searah. Nilai koefisien jalur berkisar antara -1 hingga +1, di mana semakin mendekati ± 1 menunjukkan hubungan yang semakin kuat. Dalam hal ini, Motivasi Kerja memiliki pengaruh paling dominan, diikuti oleh Disiplin Kerja, sementara Kompensasi menunjukkan pengaruh yang paling rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel dalam model penelitian terjadi secara nyata.

b. *Coefficient Determination (R²)*

Koefisien determinasi (*R-square* atau R^2) merupakan salah satu indikator penting dalam analisis *Inner Model* yang berfungsi untuk mengukur sejauh mana variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat dalam model penelitian. Nilai R^2 menunjukkan proporsi varians dari konstruk endogen (dependen) yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen (independent) yang berhubungan dengannya. Menurut Hair *et al.* (2021), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan sebagai model yang kuat, 0,50 sebagai model yang moderate, dan 0,25 sebagai model yang lemah. Oleh karena itu, interpretasi terhadap nilai R^2 menjadi penting untuk menilai sejauh mana model memiliki kemampuan prediktif terhadap fenomena yang diteliti.

Tabel 4. 11
Rekapitulasi Nilai *Coefficient Determination* (R^2)

Variabel	R-square	Kriteria
Kinerja Karyawan	0,476	Lemah

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.11, nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,476. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2021), nilai ini termasuk dalam kategori lemah hingga mendekati sedang (moderate). Artinya, variabel-variabel bebas dalam model yaitu Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi secara bersama-sama mampu menjelaskan sekitar 47,6% variasi yang terjadi pada variabel Kinerja Karyawan. Meskipun belum tergolong kuat, nilai ini tetap menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

c. *Predictive Relevance* (Q^2)

Uji *Predictive Relevance* (Q^2) merupakan bagian dari evaluasi *Inner Model* yang digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen berdasarkan data yang diamati. Nilai Q^2 diperoleh melalui rumus $Q^2 = 1 - (1 - R^2)$, di mana nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik, dengan semakin besar nilainya mengindikasikan kemampuan prediksi yang lebih kuat. Oleh karena itu, pengujian Q^2 diperlukan guna memastikan bahwa model tidak hanya memiliki hubungan struktural yang signifikan, tetapi juga mampu memprediksi respons nyata dari data penelitian secara tepat.

$$\begin{aligned}
Q^2 &= 1 - (1 - R^2 \text{ Kinerja Karyawan}) \\
&= 1 - (1 - 0,476) \\
&= 1 - (0,524) \\
&= 0,476
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai Q^2 untuk variabel Kinerja Karyawan diperoleh sebesar 0,476. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel endogen, dalam hal ini Kinerja Karyawan. Artinya, model tidak hanya menjelaskan hubungan struktural antar variabel, tetapi juga mampu memprediksi data secara relevan dan akurat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki predictive relevance yang memadai.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan tahapan akhir dalam analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* yang bertujuan untuk menguji kebenaran atau keberlakuan hubungan antar konstruk sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* melalui perangkat lunak *SmartPLS 3.0*. Hasil uji hipotesis dinyatakan signifikan secara statistik apabila memenuhi dua kriteria, yaitu nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 dan nilai *p-values* kurang dari 0,05. Nilai *t* menunjukkan kekuatan bukti terhadap adanya pengaruh antar konstruk, sedangkan nilai *p* menunjukkan tingkat probabilitas kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Tabel 4. 12
Rekapitulasi Hasil *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.356	0.356	0.096	3.730	0.000
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0.336	0.347	0.133	2.534	0.012
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0.110	0.109	0.092	1.186	0.236

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.12, diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar $3,730 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_{01} , yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, ditolak. Sebaliknya, H_{a1} , yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan dalam penelitian ini.
- b. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar $2,534 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,012 < 0,05$, maka H_{02} , yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, ditolak. Sebaliknya, H_{a2} , yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara

disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada penelitian ini.

- c. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karena, nilai *t-statistic* sebesar $1,186 < 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,236 > 0,05$, maka H_0 , yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, diterima. Sebaliknya, H_a , yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga ditolak. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Kompensasi bukan merupakan faktor yang secara signifikan memengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan.

D. Pembahasan

Temuan penelitian yang telah diolah melalui aplikasi SmartPLS 3.0 dapat diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

Motivasi kerja, menurut Mangkunegara (2021), merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Konsep ini mencakup semangat dan energi yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang untuk menyelesaikan tugas secara efektif demi mencapai tujuan organisasi. Motivasi tidak hanya

berkaitan dengan intensitas usaha, tetapi juga ketekunan dan arah tindakan karyawan dalam menjalankan perannya. Oleh karena itu, motivasi kerja dipandang sebagai salah satu kunci utama dalam mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Hasil pengujian dalam penelitian ini memperkuat pandangan tersebut. Data yang dianalisis melalui SmartPLS menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, dengan *t-statistic* sebesar 3,730 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0,000 ($<0,05$). Artinya, H_0 ditolak dan H_a diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tampilkan, terutama dalam konteks pelayanan publik yang menuntut komitmen, kecepatan, dan akurasi kerja yang tinggi.

Dalam implementasinya, PDAM Kota Salatiga menghadapi tantangan nyata terkait rendahnya motivasi kerja sebagian karyawan, yang antara lain disebabkan oleh kurangnya sistem penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja. Kondisi ini berdampak pada menurunnya semangat kerja, lemahnya komitmen terhadap tanggung jawab, dan berkurangnya kualitas pelayanan kepada masyarakat. Hasil ini sejalan dengan temuan Fitriyantiana & Sudarsi (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, pemberian apresiasi yang tepat menjadi strategi penting untuk meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan di lingkungan PDAM.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

Menurut Hendrayani (2020), 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 mentaati semua peraturan perusahaan. Disiplin tidak hanya sebatas kepatuhan formal terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan kesadaran dan tanggung jawab individu dalam menjalankan tugas secara tertib, tepat waktu, dan terarah. Penerapan tata tertib yang jelas serta prosedur yang sederhana menjadi fondasi penting dalam membentuk budaya disiplin yang konsisten di lingkungan kerja. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi indikator integritas dan etos kerja yang kuat dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Temuan dalam penelitian ini memperkuat relevansi teori tersebut, di mana hasil uji statistik menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,534 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0,012 ($<0,05$). Dengan diterimanya H_{a2} dan ditolaknya H_{02} , maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan, maka semakin optimal pula kontribusi mereka dalam menjalankan tanggung jawab organisasi. Namun demikian, data absensi tahun 2024 mengungkap bahwa masih terdapat fluktuasi signifikan dalam kehadiran tepat waktu, terutama pada bulan November dan Agustus, yang mencerminkan adanya celah dalam penerapan aturan absensi yang konsisten. Ketidadaan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran ini bisa melemahkan

semangat disiplin dan berdampak negatif pada produktivitas maupun pelayanan publik.

Dukungan terhadap temuan ini juga diperoleh dari hasil penelitian Setiawan *et al.* (2024), yang menekankan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran absensi dapat menjadi langkah strategis dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan produktif. Ketika karyawan memahami bahwa keterlambatan akan menimbulkan konsekuensi nyata, mereka cenderung lebih patuh terhadap aturan dan menunjukkan tanggung jawab yang lebih tinggi. Oleh karena itu, PDAM Kota Salatiga perlu menyusun sistem disiplin yang lebih terstruktur dan konsisten guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan efisien serta memastikan kualitas pelayanan air bersih kepada masyarakat tetap terjaga.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga

Menurut Hasibuan (2020), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi ini mencakup gaji, tunjangan, bonus, kenaikan jabatan, dan fasilitas lain yang dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas tenaga kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemberian kompensasi yang adil dan layak bukan hanya berfungsi sebagai penghargaan, tetapi juga menjadi alat strategis untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih profesional dan produktif. Apabila kompensasi dirasakan setara dengan beban

kerja dan tanggung jawab yang dijalankan, maka karyawan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal.

Namun, hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,186 ($< 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,236 ($> 0,05$). Dengan demikian, H03 diterima dan Ha3 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kompensasi memiliki nilai intrinsik sebagai bentuk penghargaan, namun dalam konteks PDAM Kota Salatiga, kompensasi belum menjadi faktor dominan yang mendorong peningkatan kinerja. Hal ini dapat dijelaskan melalui kondisi operasional di mana sistem penggajian masih mengacu pada regulasi pemerintah yang kurang kompetitif dibanding perusahaan swasta. Banyak karyawan menyatakan bahwa tingkat upah yang diterima belum sebanding dengan tanggung jawab yang mereka emban, namun keterbatasan anggaran perusahaan membatasi ruang untuk melakukan perbaikan yang signifikan. Akibatnya, meskipun kebutuhan dasar dipenuhi, kompensasi belum mampu meningkatkan motivasi secara substansial.

Penemuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Arrasyd & Wijaya (2024) terhadap PDAM Kota Solok, yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, meskipun kompensasi memiliki peran dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi, hal tersebut tidak selalu langsung mencerminkan peningkatan kinerja secara kuantitatif. Dalam kasus

PDAM, keterbatasan struktural dan fiskal menjadikan kompensasi sebagai faktor yang kurang efektif untuk menggerakkan produktivitas. Oleh karena itu, perlu evaluasi sistem pengupahan agar lebih kompetitif dan adil, serta strategi lain seperti pengembangan karier, pelatihan, dan penguatan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang mengkaji pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga (studi kasus pada karyawan PDAM Kota Salatiga), maka dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai *t-statistic* sebesar $3,730 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima, yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja memberikan kontribusi positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PDAM Kota Salatiga.
2. Disiplin Kerja (X2) juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), yang dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar $2,534$ dan *p-value* sebesar $0,012$. Karena $t > 1,96$ dan $p < 0,05$, maka H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di perusahaan.
3. Kompensasi (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan melalui nilai *t-statistic* sebesar $1,186 < 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,236 > 0,05$. Dengan demikian, H_{03}

diterima dan Ha3 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks PDAM Kota Salatiga, kompensasi belum menjadi faktor yang dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, peneliti menyampaikan beberapa saran yang bertujuan untuk mendukung upaya peningkatan kinerja karyawan di PDAM Kota Salatiga, sebagai berikut:

1. Memberikan penghargaan yang terlihat dan terasa oleh karyawan. Untuk meningkatkan motivasi, perusahaan sebaiknya rutin memberikan bentuk apresiasi yang konkret, seperti insentif berbasis kinerja, ucapan penghargaan terbuka dalam rapat, atau piagam sederhana. Hal kecil seperti itu dapat membuat karyawan merasa dihargai dan lebih semangat menjalankan tugas.
2. Menegakkan aturan disiplin dengan konsisten dan adil. Disiplin kerja bisa ditingkatkan dengan menerapkan aturan jam masuk dan absensi secara lebih tegas. Misalnya, teguran tertulis bagi pelanggaran berulang atau penghargaan bagi tim yang paling disiplin tiap bulan. Yang penting, aturan ditegakkan sama rata tanpa pilih kasih.
3. Mengupayakan penyesuaian kompensasi atau fasilitas pendukung. Meskipun anggaran terbatas, perusahaan tetap bisa menambah nilai kompensasi melalui fasilitas penunjang kerja seperti seragam baru, makan siang, atau pelatihan pengembangan diri. Hal-hal ini walau sederhana bisa memberi rasa diperhatikan dan mendorong semangat kerja.

4. Penelitian berikutnya disarankan untuk menggali faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, atau kepuasan kerja yang mungkin lebih memengaruhi kinerja. Selain itu, pendekatan kualitatif bisa memberikan wawasan yang lebih dalam dari sudut pandang karyawan secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2020). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan, Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafala Publishing
- Ananda, T. A., & Dewi, N. K. (2024). "Peran Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan". *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(11), 34-43.
- Arrasyd, J., & Wijaya, R. A. (2024). "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pdam Kota Solok". *ARZUSIN (Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar*, 4(5), 924-943.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Budi, A. (2022). "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Karyawan". *Dynamic Management Journal*, 6(2), 83-90.
- Charli, C. O., Sari, P. I., & Ade, F. S. (2020). "The Influence Of The Work Environment, Motivation, And Job Satisfaction On The Performance Of Employees In Drinking Water (Pdam) In Padang City". *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 1-11.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks Kelompok Gramedia.
- Edy Sutrisno, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Fitriyantiana, S., & Sudarsi, S. (2024). "Pengaruh Motivasi, Kompensasi Kerja, dan Disiplin Kerja, terhadap Kinerja Karyawan: Studi PDAM Titra Moedal Kota Semarang". *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(10), 7072-7082.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hasanudin, N., & Santiko, A. (2023). "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Bagian Gaji Dan Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia". *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(1), 74-82.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). "Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines". *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20
- Hasibuan, M. S. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hendrayani, H. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Anugrah Niaga Jaya Cabang Pekanbaru*. Eko dan Bisnis: Riau Economic and Business Review, 11(1), 42-52.
- Jamil, N. N. (2024). "Analisis Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Kompensasi Pada Cv Nj Food Industries Bandung". *FRIMA: Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*(7), 544-555.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi (14th ed.)*. Remaja Rosdakarya
- Mujahid, Sari, M. M., Riyadi, S., & Nurdin, N. (2022). "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lawu". *Jurnal Sinar Manajemen*, 9(3), 428-433.
- Pramono, A., & Indriyani, R. (2019). "Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung". *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 20-29.
- Qurniadi, P. A., Khair, A. U., & Asbara, N. W. (2023). "Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Kota Makassar". *Nobel Management Review*, 4(1), 80-91.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan, S., Hasibuan, R. R., & Pratiwi, A. R. (2024). "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kabupaten Purbalingga".
KINERJA (Jurnal Ekonomi dan Bisnis), 6(2), 380-390.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Yunita, R. I., GS, A. D., Santoso, H. T., Dewi, R., & Susanti, R. (2023). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Al Andalus Nusantara Travel Surabaya". *Jurnal JUMMA45: Mahasiswa dan Akuntansi*, 2(1), 87-102.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM KOTA SALATIGA (Studi kasus pada karyawan PDAM Kota Salatiga)

Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang (✓) pada jawaban sesuai dengan pendapat saudara/I :

- STS = Sangat Tidak Setuju dengan nilai skor (1)
- TS = Tidak Setuju dengan nilai skor (2)
- KS = Kurang Setuju dengan nilai skor (3)
- S = Setuju dengan nilai skor (4)
- SS = Sangat Setuju dengan nilai skor (5)

A. Karakteristik Responden

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Umur :
 - a. Kurang dari 20 tahun
 - b. 20 - 30 tahun
 - c. 30 - 40 tahun
 - d. Lebih dari 40 tahun
4. Jenis Kelamin :
 - a. Perempuan
 - b. Laki-laki

5. Pendidikan :
- a. SD
 - b. SMP
 - c. SMK / SMA
 - d. S1
 - e. S2

Lampiran 2

Daftar Pernyataan

1. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal					
2.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang ditetapkan oleh PDAM Kota Salatiga					
3.	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan					
4.	Saya mampu menyelesaikan seluruh tugas harian sesuai dengan target waktu kerja yang berlaku di PDAM Kota Salatiga					
5.	Target pekerjaan dan tugas dari perusahaan dapat saya penuhi dengan baik dan cermat					
6.	Saya bertanggung jawab penuh terhadap setiap tugas yang diberikan oleh atasan di PDAM Kota Salatiga					
7.	Saya aktif menjalin kerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas di lingkungan kerja PDAM Kota Salatiga					
8.	Saya bersedia membantu rekan kerja apabila mereka mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas					
9.	Saya secara aktif mengemukakan ide atau solusi baru untuk meningkatkan kinerja di PDAM Kota Salatiga					
10.	Saya mampu mengambil tindakan cepat dan tepat apabila terjadi permasalahan dalam pelaksanaan tugas					

2. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya merasa kebutuhan seperti makan, pakaian dan kebutuhan rumah lainnya merupakan hasil jerih payah saya bekerja di perusahaan ini					
2.	Saya merasa gaji yang saya terima mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari					
3.	Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedia jaminan kesehatan dari perusahaan					

4.	Saya merasa aman dalam menjalankan pekerjaan saya di PDAM Kota Salatiga					
5.	Atasan saya selalu memberikan pujian apabila saya menjalankan tugas pekerjaan dengan hasil yang memuaskan					
6.	Saya merasa menjadi bagian dari tim yang solid dan saling mendukung di PDAM Kota Salatiga					
7.	Saya merasa senang bila pengabdian saya selama bekerja di perusahaan ini diakui oleh atasan					
8.	Saya mendapatkan pengakuan atas hasil kerja saya dari atasan					
9.	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk maju					
10.	Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan kerja					

3. Disiplin Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Peraturan yang diterapkan dalam perusahaan menjadikan saya lebih disiplin dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dari perusahaan					
2.	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan standar perusahaan					
3.	Atasan saya selalu datang kerja tepat waktu					
4.	Atasan saya menunjukkan sikap disiplin yang bisa saya jadikan contoh					
5.	Gaji dan insentif yang diberikan oleh perusahaan menjadikan karyawan lebih disiplin waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
6.	Saya merasa perusahaan adil dalam memberikan balas jasa kepada karyawan yang disiplin					
7.	Absensi sangat penting untuk menegakkan disiplin kerja di perusahaan					
8.	Saya menjalankan kedisiplinan dengan nyaman karena merasa diperlakukan adil					
9.	Perusahaan akan memberikan teguran apabila karyawan datang terlambat dan pekerjaan tidak diselesaikan tepat waktu					
10.	Adanya sanksi membuat saya lebih berhati-hati dalam mematuhi jam kerja					

4. Kompensasi

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja saya di PDAM Kota Salatiga					
2.	Gaji yang diterimakan kepada karyawan sudah kompetitif dibandingkan dengan perusahaan swasta					
3.	Gaji saya diberikan secara tepat waktu dan transparan setiap bulannya					
4.	Upah yang diterimakan karyawan sudah mencerminkan kesesuaian antara beban dan tanggung jawab					
5.	Perlu evaluasi terhadap system pengupahan yang berlaku di PDAM Kota Salatiga					
6.	Saya menerima insentif berdasarkan kinerja atau pencapaian target kerja.					
7.	Kompensasi yang diterima dapat memberikan pengaruh positif untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas					
8.	Saya mendapatkan fasilitas tunjangan kesehatan dari PDAM Kota Salatiga					
9.	Nilai kompensasi yang diterima karyawan sudah dapat menjamin kesejahteraan					
10.	Saya mendapatkan hak cuti dan jaminan sosial sesuai dengan ketentuan yang berlaku					

Lampiran 2

No	Nama	Jabatan	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan
1	Suryadi Adji Pamungkas, St	Staff Laborat	47 Tahun	Laki-laki	S2
2	Ilham Sulistiyana, St.Mm	Kep.Bagian Teknik	48 Tahun	Laki-laki	S2
3	Febby Purmadya A, St	Sub. Bagian Laborat	41 Tahun	Laki-laki	S1
4	Godo Kuncahyo Saputro	Kep.Bagian Spi	54 Tahun	Laki-laki	S1
5	M. Ferryadi, A.Md	Sub. Bagian Pengadaan & Gudang	54 Tahun	Laki-laki	D3
6	Anton Budiharjo, Sh	Kep.Bagian Umum & Keuangan	51 Tahun	Laki-laki	S1
7	Paojan, A.Md	Sub.Bagian Perlengkapan	55 Tahun	Laki-laki	D3
8	Eny Pudyastuti, Se	Kep.Bagian Pelayanan Pelanggan	55 Tahun	Perempuan	S1
9	Kuntoro	Staff Rekening & Baca Meter	54 Tahun	Laki-laki	SMA
10	Sigit Prasetyo Utomo	Staff Rekening & Baca Meter	51 Tahun	Laki-laki	SMA
11	Juni	Staff Rekening & Baca Meter	41 Tahun	Laki-laki	SMA
12	Didik Setyadi	Staff Rekening & Baca Meter	42 Tahun	Laki-laki	SMA
13	Supriyono	Staff Rekening & Baca Meter	49 Tahun	Laki-laki	SMA
14	Triyono	Staff Rekening & Baca Meter	53 Tahun	Laki-laki	SMA
15	F. Wahyu Ferdiyan, St	Staff Rekening & Baca Meter	41 Tahun	Laki-laki	S1
16	Rahestya Dedy Erlambang	Staff Rekening & Baca Meter	38 Tahun	Laki-laki	SMA
17	Andhika Nugraha	Staff Rekening & Baca Meter	32 Tahun	Laki-laki	SMA
18	Dwi Budi Purwanto, Se	Sub.Bagian Advokasi	54 Tahun	Laki-laki	S1
19	Romlah	Staff Penagihan Tunggakan	54 Tahun	Perempuan	SMA
20	Dwi Ari Susanti, A.Md	Sub.Bagian Pendapatan	40 Tahun	Perempuan	D3
21	Lina Martiningsih, Se	Staff Penagihan	50 Tahun	Perempuan	S1

		Tunggakan			
22	Oktovianus Kamagi, Se	Koordinasi Rekening & Baca Meter	48 Tahun	Laki-laki	S1
23	Tri Retno Mawarti, Se	Sub.Bagian Umum & Personalia	45 Tahun	Perempuan	S1
24	Miftah Surur Lauhan	Staff Spi	40 Tahun	Laki-laki	SMA
25	Zida Amirul Abdi	Staff Umum	35 Tahun	Laki-laki	SMA
26	Nine Anggasari, S.Si	Sub.Bagian Sumber & Lab	38 Tahun	Laki-laki	S2
27	Adi Dwianto	Sub.Bagian Sumber Dan Lab	32 Tahun	Perempuan	SMA
28	Maryati	Sub.Bagian Pendapatan	54 Tahun	Laki-laki	SMA
29	Lanni Kurniasih, Se	Kasie Sub.Bagian Pendapatan	52 Tahun	Perempuan	S1
30	Rokana	Kasie Bagian Rekening & Baca Meter	52 Tahun	Perempuan	SMA
31	Rr. Hida Wahyu Kurniani, SE	Kasie (AAV)	40 Tahun	Perempuan	S1
32	Umbara Galih Mahendra, Se	(Aav)	36 Tahun	Laki-laki	S1
33	Christina Oktaviani Putri, Se	(Aav)	33 Tahun	Perempuan	S1
34	Septian Eka Putra, Se.Mm	Sub.Bagian Pengadaan & Gudang	29 Tahun	Laki-laki	S2
35	Ari Tri Setyaningsih, Se	Sub.Bagian Pengadaan & Gudang	30 Tahun	Laki-laki	S1
36	Haryanto	Staf Distribusi	47 Tahun	Perempuan	SMA
37	Andi Kumoro, Sh	Sub.Bagian Advokasi	40 Tahun	Laki-laki	S1
38	Ahmad Bisri	Sub.Bagian Produksi	39 Tahun	Laki-laki	SMA
39	Abdul Azis Muryoto	Sub.Bagian Perlengkapan	35 Tahun	Laki-laki	SMA
40	Candra Adi Prabawa	Sub.Bagian Perlengkapan	40 Tahun	Laki-laki	SMA
41	Agus Priyanto, St	Sub.Bagian Perencanaan & Pengembangan	46 Tahun	Laki-laki	S1
42	M. Abda Ali, A.Md	Sub.Bagian Produksi	44 Tahun	Laki-laki	D3
43	Prawoko	Sub.Bagian Perencanaan & Pengembangan	37 Tahun	Laki-laki	SMA
44	Agam Wicaksono, St	Sub.Bagian Perencanaan & Pengembangan	42 Tahun	Laki-laki	S1
45	Yoga Budi Permasa, St	Sub.Bagian Perencanaan & Pengembangan	38 Tahun	Laki-laki	S1
46	Danang Irawan	Sub.Bagian Distribusi	36 Tahun	Laki-laki	S1
47	Guntur Aprianto	Sub.Bagian Produksi	42 Tahun	Laki-laki	SMA

48	Nur Badriyanto	Sub.Bagian Produksi	54 Tahun	Laki-laki	SMA
49	Kusuma Adi Negara	Sub.Bagian Produksi	40 Tahun	Laki-laki	SMA
50	Kevin Novaliza	Sub.Bagian Produksi	37 Tahun	Laki-laki	SMA
51	Agus Maryadi	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	47 Tahun	Laki-laki	SMA
52	Budi Setyo	Staff Produksi	48 Tahun	Laki-laki	SMA
53	Mt. Ihsan, Sh	Staff Advokasi	38 Tahun	Laki-laki	S1
54	Yohanes Yuda Kristiyanto	Staff Produksi	34 Tahun	Laki-laki	SMA
55	Raditya Oppi Setyawan	Sub.Bagian Produksi	34 Tahun	Laki-laki	SMA
56	Doni Setyantoro	Sub.Bagian Produksi	42 Tahun	Laki-laki	SMA
57	Joko Triyatno	Sub.Bagian Sumber & Lab	42 Tahun	Laki-laki	SMA
58	Tri Wahyudi	Sub.Bagian Sumber & Lab	40 Tahun	Laki-laki	SMA
59	Yasa Ariyanto	Sub.Bagian Peralatan Meter	54 Tahun	Laki-laki	SMA
60	Agus Yurianto	Sub.Bagian Peralatan Meter	53 Tahun	Laki-laki	SMA
61	Dwi Saptiono	Sub.Bagian Peralatan Meter	43 Tahun	Laki-laki	SMA
62	Suyanto	Sub.Bagian Peralatan Meter	55 Tahun	Laki-laki	SMA
63	Lintang Margaretha	Sub.Bagian Pendapatan	38 Tahun	Perempuan	SMA
64	Arif Sukroni	Koordinasi Sub. Bagian Pelayanan Ngaglik	41 Tahun	Laki-laki	SMA
65	Apin Mei Susilo	Staff Rekening & Baca Meter	33 Tahun	Laki-laki	SMA
66	Tri Prayitno	Staff Rekening & Baca Meter	38 Tahun	Laki-laki	SMA
67	Budiyanto	Sub.Bagian Peralatan Meter	41 Tahun	Laki-laki	SMA
68	Arhat Eka Maharta, Se	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	37 Tahun	Laki-laki	S1
69	Agus Hardiyanto	Staff Penagihan Tunggakan	36 Tahun	Laki-laki	SMA
70	M. Nur Azis	Sub.Bagian Advokasi	39 Tahun	Laki-laki	SMA
71	Ocseana Rusita Dewi, Se	(Aav)	29 Tahun	Perempuan	S1
72	Fikri Ali, Se	(Aav)	36 Tahun	Laki-laki	S1
73	Farid Ristiyawan	Sub.Bagian Peralatan Meter	33 Tahun	Laki-laki	SMA
74	Muh Setiyanto	Sub.Bagian Pelayanan	34 Tahun	Laki-laki	SMA

		Ngaglik			
75	Yoana Dysta Bhirawa Putri, Se	Sub.Bagian Umum & Personalia	29 Tahun	Perempuan	S1
76	Dani Kurniawan	Staff Umum	28 Tahun	Laki-laki	SMA
77	Nanang Setiawan	Staff Produksi	31 Tahun	Laki-laki	SMA
78	Dinka Puspitaningrum	Sub.Bagian Peralatan Meter	31 Tahun	Perempuan	SMA
79	Handoyo Husodo	Sub.Bagian Umum & Personalia	39 Tahun	Laki-laki	SMA
80	Nur Kholis Majid	Sub.Bagian Peralatan Meter	28 Tahun	Laki-laki	SMA
81	Agus Faizin	Staff Umum)	33 Tahun	Laki-laki	SMA
82	Inggit Anjasmara	Sub. Bagian Peralatan Meter	27 Tahun	Laki-laki	SMA
83	Rendi Dwi Kurniawan	Staff Umum	31 Tahun	Laki-laki	SMA
84	Akosa Aji Prabowo	Sub.Bagian Perencanaan & Pengembangan	36 Tahun	Laki-laki	SMA
85	Maulana Radithio Putro	Sub.Bagian Produksi	24 Tahun	Laki-laki	SMA
86	Ana Susanti	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	36 Tahun	Perempuan	SMA
87	Lopes Prastyo Utomo	Staff Rekening & Baca Meter (Capeg)	24 Tahun	Laki-laki	SMA
88	Muhammad Sulaiman	Sub.Bagian Peralatan Meter	31 Tahun	Laki-laki	SMA
89	Dwi Handayani	Sub.Bagian Pendapatan	38 Tahun	Perempuan	SMA
90	Aftomi Firman Aditama	Sub.Bagian Perencanaan & Pengembangan	28 Tahun	Laki-laki	SMA
91	Adila Sukma Indaryono	Staff Umum	32 Tahun	Laki-laki	SMA
92	Noval Dwi Prasetyo	Sub.Bagian Umum & Personalia	28 Tahun	Laki-laki	SMA
93	Frandy Kyrie Eleison Palit, S.Ko	Sub.Bagian Perencanaan & Pengembangan	35 Tahun	Laki-laki	S2
94	Septia Bayu Pratama	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	29 Tahun	Laki-laki	SMA
95	Muhammad Ahdan Mubarok	Staff Umum	31 Tahun	Laki-laki	SMA
96	Qonitan Al Aziz	Sub.Bagian Produksi	27 Tahun	Laki-laki	SMA
97	Ika Wahyu Setiyanti	Staff Rekening & Baca Meter (Kontrak)	29 Tahun	Perempuan	SMA
98	Mahar Agung Octavian	Staf Rekening Dan Baca Meter	30 Tahun	Laki-laki	SMA
99	Ryan Andhitya	Sub.Bagian Distribusi	36 Tahun	Laki-laki	SMA

	Novellino				
100	Augusta Chabib Pradana	Sub.Bagian Pengadaan & Gudang	33 Tahun	Laki-laki	SMA
101	Adi Sujarwo	Staff Umum	49 Tahun	Laki-laki	SMA
102	Suratmin	Staf Distribusi	53 Tahun	Laki-laki	SMA
103	Sujarno	Staf Distribusi	46 Tahun	Laki-laki	SMA
104	Erma Lina Fransiska	Sub.Bagian Distribusi (Kontrak)	44 Tahun	Laki-laki	SMA
105	Asis Rifai	Sub.Bagian Produksi	53 Tahun	Perempuan	SMA
106	Anggana Adi M	Sub.Bagian Peralatan Meter(Kontrak)	48 Tahun	Laki-laki	SMA
107	Ari Setyadi	Sub.Bagian Produksi	54 Tahun	Laki-laki	SMA
108	Khoirul Munir	Sub.Bagian Advokasi	50 Tahun	Laki-laki	SMA
109	Muh Ihwani	Sub.Bagian Distribusi	48 Tahun	Laki-laki	SMA
110	Husnul Faizah	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	39 Tahun	Laki-laki	SMA
111	Septian Danu Widarbo	Sub.Bagian Perencanaan & Pengembangan(Capeg)	29 Tahun	Laki-laki	SMA
112	Deka Prayoga Nugrahmeiji	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik	23 Tahun	Laki-laki	SMA
113	Fida Fariz Alaudin	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik(Kontrak)	27 Tahun	Laki-laki	SMA
114	Adam Agung Pramudya	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik(Kontrak)	24 Tahun	Laki-laki	SMA
115	Tuhu Waridwan	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik(Kontrak)	31 Tahun	Laki-laki	SMA
116	Arlisana Yudiastuti	Sub.Bagian Pelayanan Ngaglik(Kontrak)	33 Tahun	Perempuan	SMA
117	Suprihono	Sub.Bagian Perencanaan	56 Tahun	laki	S1
118	Doni Albertus	Sub.Bagian Perencanaan	56 Tahun	laki	SMA

Lampiran 3

TABULASI DATA JAWABAN 118 RESPONDEN

a. Motivasi kerja (X1)

NO	MOTIVASI KERJA										JUMLAH
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43
7	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
8	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	42
9	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	41
10	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
12	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	38
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	31
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
16	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34
17	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37
18	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
19	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	44
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
21	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
23	1	3	3	2	1	3	1	4	1	4	23
24	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37
25	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	35
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	36
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
34	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	38
35	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	34
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

39	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	45
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
46	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	34
47	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	39
48	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
49	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	31
50	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
51	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	33
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
54	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	39
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
63	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
64	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
66	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43
67	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
68	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	42
69	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	41
70	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
71	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
72	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	38
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	31
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
76	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34
77	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37
78	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
79	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	44
80	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
81	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
82	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
83	1	3	3	2	1	3	1	4	1	4	23
84	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37

85	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	35
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
87	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
89	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	36
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
92	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36
93	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
94	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	38
95	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	34
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
99	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
103	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	45
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
105	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
106	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	34
107	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	39
108	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
109	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	31
110	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
111	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	33
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
113	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
114	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
118	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47

b. Disiplin Kerja (X2)

NO	DISIPLIN KERJA										JUMLAH
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
1	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	44
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	36
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	44
7	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34
8	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	38
9	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	39
10	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	45
11	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
12	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	37
13	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	45
14	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37
15	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42
16	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	32
17	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	40
18	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	38
19	5	4	5	5	3	3	5	4	4	5	43
20	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	39
21	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	37
22	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	47
23	4	4	3	2	2	1	2	1	1	4	24
24	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
25	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	37
26	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
27	5	4	3	3	4	2	4	4	4	4	37
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	35
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	36
32	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	35
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	43
35	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	34
36	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
37	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37

38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	39
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	39
42	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	41
43	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	47
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	46
46	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37
47	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37
48	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37
49	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
50	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	39
51	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
52	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	36
53	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	34
54	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
55	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
56	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	43
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	34
61	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	44
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
63	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	36
64	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
66	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	44
67	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34
68	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	38
69	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	39
70	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	45
71	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
72	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	37
73	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	45
74	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37
75	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42
76	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	32
77	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	40
78	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	38

79	5	4	5	5	3	3	5	4	4	5	43
80	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	39
81	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	37
82	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	47
83	4	4	3	2	2	1	2	1	1	4	24
84	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
85	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	37
86	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
87	5	4	3	3	4	2	4	4	4	4	37
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
89	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	35
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
91	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	36
92	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	35
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
94	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	43
95	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	34
96	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
97	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
99	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	39
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
101	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	39
102	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	41
103	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	47
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
105	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	46
106	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37
107	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37
108	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37
109	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
110	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	39
111	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
112	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	36
113	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	34
114	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
115	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
116	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
118	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	43

c. Kompensasi (X3)

NO	DISIPLIN KERJA										JUMLAH
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	43
9	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
10	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	43
11	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	44
12	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33
15	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	45
16	2	4	4	2	2	2	4	2	2	4	28
17	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
18	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37
19	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	34
22	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
23	4	2	4	4	3	1	3	4	2	2	29
24	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
25	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	33
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
31	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
33	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	42
34	4	3	4	4	3	5	4	3	5	5	40
35	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	36
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30

38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	43
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
42	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	36
43	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
45	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	44
46	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38
49	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
51	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	35
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4	26
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	45
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	3	3	3	3	4	3	3	5	3	4	34
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	35
64	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
66	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
68	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	43
69	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
70	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	43
71	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	44
72	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	40
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33
75	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	45
76	2	4	4	2	2	2	4	2	2	4	28
77	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
78	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37

79	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
81	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	34
82	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
83	4	2	4	4	3	1	3	4	2	2	29
84	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
85	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
87	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	33
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
89	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
91	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
92	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
93	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	42
94	4	3	4	4	3	5	4	3	5	5	40
95	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	36
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
99	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	43
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
102	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	36
103	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
104	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
105	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	44
106	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
108	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38
109	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
110	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
111	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	35
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
113	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4	26
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
118	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	45

d. Kinerja Karyawan (Y)

NO	KINERJA KARYAWAN										JUMLAH
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	40
9	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
10	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	44
11	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	46
12	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	35
15	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	40
16	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	34
17	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
18	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	37
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	41
22	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	45
23	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	33
24	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37
25	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	44
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	36
30	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	5	5	4	3	5	3	5	4	4	4	42
35	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
36	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
37	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39

38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
44	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
45	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	43
46	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	40
49	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	35
50	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
51	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	34
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	47
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
61	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
62	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
64	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
66	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
68	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	40
69	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
70	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	44
71	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	46
72	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	40
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	35
75	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	40
76	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	34
77	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
78	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	37

79	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
81	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	41
82	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	45
83	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	33
84	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37
85	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
87	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	44
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
89	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	36
90	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
92	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
94	5	5	4	3	5	3	5	4	4	4	42
95	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
96	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
97	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
101	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
103	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
104	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
105	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	43
106	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
108	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	40
109	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	35
110	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
111	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	34
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
113	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
115	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
118	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	47

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Akosa Aji Prabowo

NIM : 19510119

Mahasiswa Program : Manajemen SDM

Tahun Akademik : 2019/2020

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan plagiat dalam penelitian Skripsi saya yang berjudul “PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM KOTA SALATIGA”. Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi pembatalan ijazah dan pencabutan gelar akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Ungaran, 01 Oktober 2025



Akosa Aji Prabowo
NIM. 19510119



YAYASAN UNDARIS KABUPATEN SEMARANG
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Tentara Pelajar No. 13 Telp (024) 6923180, Fax. (024) 76911689 Ungaran Timur 50514

Website : undaris.ac.id email : info@undaris.ac.id

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

Pada hari ini, Jumat tanggal, 26 September 2025 pukul 08.00 WIB, berdasarkan Keputusan Dekan Ekonomi UNDARIS No. 290/A.I/5/IX/2025 tanggal 25 September 2025 perihal Susunan Dosen Tim Penguji Skripsi bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi UNDARIS tingkat Sarjana (S1):

1. Nama lengkap : Fajar Suryatama, S.Sos.,M.Si
Jabatan Akademik : Lektor
Pangkat / Golongan: Penata Muda, Tk. I,III/b
Bertugas sebagai : Ketua Penguji
2. Nama lengkap : Nunuk Supraptini, SE., MM
Jabatan Akademik : Lektor
Pangkat / Golongan: Penata, III/c
Bertugas sebagai : Anggota
3. Nama lengkap : M. Arif Rakhman,SE., ME
Jabatan Akademik : Lektor
Pangkat / Golongan: Penata Muda, Tk.I, III/b
Bertugas sebagai : Anggota

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini telah diuji skripsinya,

Nama : Akosa Aji Prabowo

NIM : 19510119

Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Salatiga (Studi Kasus Karyawan PDAM Kota Salatiga)

NILAI HASIL UJIAN : Angka = 85 Equivalent = A

Demikian berita acara ujian skripsi ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ketua,

Fajar Suryatama, S.Sos.,M.Si
NIDN.0622047503

Anggota,

Nunuk Supraptini, SE., MM
NIDN. 0614086601

Anggota,

M. Arif Rakhman, S.E.,M.E.
NIDN. 0614068702

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi UNDARIS,

M. Arif Rakhman, S.E.,M.E.
NIDN. 0614068702



YAYASAN UNDARIS KABUPATEN SEMARANG
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Tentara Pelajar No. 13 Telp (024) 6923180, Fax. (024) 76911689 Ungaran Timur 50514

Website : undaris.ac.id email : info@undaris.ac.id

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Pada hari ini, Jumat tanggal, 26 September 2025 berdasarkan Keputusan Dekan Ekonomi UNDARIS No. 165/A.I/6/X/2023 tanggal 13 Oktober 2023 perihal Penunjukkan Dosen Pembimbing Skripsi :

1. Nama lengkap : Nunuk Supraptini, SE., MM
Jabatan Akademik : Lektor
Pangkat / Golongan: Penata, III/c
Bertugas sebagai : Pembimbing Utama
2. Nama lengkap : M. Arif Rakhman, SE., ME
Jabatan Akademik : Lektor
Pangkat / Golongan: Penata Muda, Tk.I, III/b
Bertugas sebagai : Pembimbing Pendamping

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini telah menyelesaikan proses pembimbing skripsi :

Nama : Akosa Aji Prabowo
NIM : 19510119
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Salatiga (Studi Kasus Karyawan PDAM Kota Salatiga)

NO	T A H A P A N	TANGGAL	KETERANGAN
01	Penunjukan Dosen Pembimbing	18/09/ 2022	-
02	Penyusunan Proposal Skripsi	19/09/2024	ACC Judul
03	Instrumen penelitian	23/09/2024	Bab 1, 2 dan 3
04	Ijin Pelaksanaan Penelitian	30/01/2025-30/04/2025	Perizinan Penelitian
05	Pengumpulan Data	26/06/2022-05/07/2025	Tabulasi Data
06	Analisis Data	28/08/2025	Smart Pls Versi 3
07	Penyusunan Laporan/Skripsi	28/08/2025-01/09/2025	Bab 4 – Bab 5

Demikian berita acara bimbingan skripsi ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pembimbing Utama,


Nunuk Supraptini, SE., MM
NIDN. 0614086601

Pembimbing Pendamping,


M. Arif Rakhman, S.E., M.E.
NIDN. 0614068702

Mengetahui
Dekan Ekonomi UNDARIS,


M. Arif Rakhman, S.E., M.E.
NIDN. 0614068702



KARTU BIMBINGAN PENULISAN TUGAS AKHIR MAHASISWA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNDARIS
PRODI MANAJEMEN

Nama Mahasiswa : Akosa Aji Prabowo
NIM : 195101119
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis/Manajemen
Pembimbing Utama : Nunuk Suprptini, S.E., M.M
Pembimbing Pendamping : M. Arif Rakhman, S.E., M.E
Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Salatiga (Studi kasus pada Karyawan PDAM Kota Salatiga)

No	Tanggal Konsultasi	Keterangan Bimbingan	Tanda Tangan Pembimbing
1	19-09-2024	ACC Judul	
2	23-09-2024	ACC Judul	
3	25-09-2024	Revisi Bab I	
4	26-09-2024	Revisi Bab I	
5	08-01-2025	Revisi Tulisan Bab I	
6	21-01-2025	Revisi Teori, Tulisan, Hipotesis	
7	08-03-2025	Revisi susunan Variable	
8	08-03-2025	Revisi Variable & gap	
9	16-04-2025	Revisi Teori & Gap	
10	17-04-2025	Revisi penulisan Data Absensi	
11	21-04-2025	Revisi Sistematika Penulisan	
12	06-05-2025	Revisi Sistematika penulisan	
13	24-05-2025	Revisi Bab I & III	
14	24-05-2025	Revisi Bab II & gap	
15	02-06-2025	Perbaiki Data Absensi	
16	02-06-2025	Revisi teori & gap	
17	04-06-2025	Revisi Tabel & Analisis	
18	05-06-2025	Penulisan Bab III	
19	05-06-2025	Pernubahan metode Analisis	
20	10-06-2025	Revisi data Tabel	
21	11-06-2025	ACC Sempro	
22	13-06-2025	ACC Sempro	
23	02-07-2025	Revisi Sempro	
24	20-08-2025	Revisi Bab 4 & 5	
25	21-08-2025	Olah Data	
26	22-08-2025	Revisi Bab 4 & 5	
27	28-08-2025	Analisa Data Smart P/s	
28	01-09-2025	ACC Bab 4 & 5 (Lanjut Skripsi)	
29	01-09-2025	ACC Bab 4 & 5 (Lanjut Skripsi)	
30	29-09-2025	Revisi Olc.	

Mengetahui
Ketua Program Studi



Pitaloka Dharma Ayu, S.E., M.BA
NIDN.0617028803