



**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELEKOMUNIKASI
INDONESIA, Tbk. WILAYAH TELKOM JAWA TIMUR TIMUR
(JEMBER).**

SKRIPSI

Oleh:

Adi Kurnia Julifar Lesmana

NIM. 110810201076

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI

2016



**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELEKOMUNIKASI
INDONESIA, Tbk. WILAYAH TELKOM JAWA TIMUR TIMUR
(JEMBER).**

SKRIPSI

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

Oleh:

Adi Kurnia Julifar Lesmana

NIM. 110810201076

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI

2016

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL

UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Adi Kurnia Julifar Lesmana
NIM : 110810201076
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia,
Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, Maret 2016

Yang menyatakan,

Adi Kurnia Julifar Lesmana

NIM. 110810201076

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

Nama Mahasiswa : Adi Kurnia Julifar Lesmana

NIM : 1108010201076

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

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

NIP.19741212 200012 2 001

Drs. Markus Apriono M..M

NIP. 196404041 198902 1 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S. S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Adi Kurnia Julifar Lesmana

NIM : 110810201076

Jurusan : Manajemen

telah ditetapkan didepan panitia penguji pada tanggal:

.....

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Penguji Utama : Drs. Muhammad Syaharudin, M.M (.....)

1955091919850 3 1003

Penguji Anggota : Drs. Marmono Singgih M.Si (.....)

1966090419900 2 1001

Penguji Anggota : Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E., M.M. (.....)

19780525 200312 2 002

Mengetahui/ Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi S.E, M.Si

NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya yang telah memberikan kemudahan pembuatan Skripsi ini;
2. Orang tuaku, Mama Endang, Papa Budi telah memberikan dukungan serta doa terbaik.
3. Seluruh anggota Bengkel BE Motor yang mengajarkan bagaimana arti sebuah kehidupan;
4. Dosen Pembimbing Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si. dan Drs. Markus Apriono M..M., beserta guru-guru terbaikku dari kanak-kanak sampai perguruan tinggi, terimakasih atas bimbingan dan semua bekal ilmu yang telah diberikan;
5. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

MOTTO

Kebahagiaan ataupun kesedihan sebenarnya diri kita sendiri yang menentukan
(Budiarto Handoyo)



RINGKASAN

Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember); Adi Kurnia Julifar Lesmana; 110810201076; 2016; 68 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember). Penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember), metode sampling yang digunakan *Probability Sampling* dengan jumlah responden sebanyak 96 orang. Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan variabel pelatihan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

SUMMARY

Effect of Training, Motivation, and Organizational Culture on Employee Performance PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Telkom East region of East Java (Jember); Adi Kurnia Julifar Lesmana; 110810201076; 2016; 68 pages; Management Faculty of Economics, University of Jember.

This study aims to determine the effect of training, motivation, and organizational culture on employee performance PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Telkom East region of East Java (Jember). This study used a sample of employees of PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Telkom East region of East Java (Jember), the sampling method used Probability Sampling by the number of respondents as many as 96 people. Mechanical analysis using multiple linear regression analysis. The results showed simultaneous variables of training, motivation and organizational culture have a significant effect on employee performance. In partial motivation and organizational culture significantly influence employee performance while training has no significant effect on performance.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga terselesaikan Skripsi dengan judul “**Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember)**”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
3. Dr. Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si. selaku Pembimbing I yang telah memberikan ilmu, petunjuk, saran dan koreksi hingga terselesaikannya Skripsi ini;
4. Drs. Markus Apriono M..M., selaku Pembimbing II yang berkenan memberikan saran dan arahan dalam penyelesaian Skripsi ini;
5. Drs. Muhammad Syaharudin M.M., selaku dosen penguji utama yang memberi kritik dan saran sehingga Skripsi ini menjadi semakin baik;
6. Drs. Marmono Singgih M.Si., selaku dosen penguji anggota yang memberikan koreksi dan saran sehingga Skripsi ini menjadi semakin baik;
7. Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E., M.M., selaku dosen penguji anggota yang bersedia memberikan kritik dan saran untuk Skripsi ini sehingga menjadi semakin baik;
8. Dr. Elok Sri Utami M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik terimakasih atas bimbingan dan sarannya

9. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang juga telah banyak membantu;
10. Orang tuaku, Mama Endang, Papa Budi telah memberikan dukungan terbaik serta doa terbaik serta terima kasih pula buat Devi Ayu Anggraini yang selalu disamping saya disaat susah maupun senang.
11. Sahabat-sahabat terbaikku angga, dido agung, okik, keluarga GEO andik, ade, fredo, wahyu, rifan, firman, andre, almira, negta, aldea, rita, risda, septian, vidya;
12. Semangat untuk teman-teman seperjuangan jurusan manajemen angkatan 2011
13. Terima kasih untuk almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
14. Terima kasih PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) yang telah membantu penelitian saya.
15. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dandorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasihsehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi penulis berharap semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan tambahan bagi yang membacanya.

Jember, 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR PERSAMAAN	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5

1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Kajian Teoritis.....	6
2.1.1 Pelatihan.....	6
2.1.2 Motivasi	7
2.1.3 Budaya Organisasi	9
2.1.4 Kinerja Karyawan	11
2.2 Penelitian Terdahulu	12
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	14
2.4 Hipotesis.....	15
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	17
3.1 Rancangan Penelitian	17
3.2 Populasi dan Sampel	17
3.3 Jenis dan Sumber Data	18
3.4 Metode Pengumpulan Data	19
3.4 Identifikasi Variabel.....	19
3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	19
3.5.1 Definisi Operasional Variabel	19
3.5.2 Skala Pengukuran Variabel.....	21
3.6 Metode Analisis Data	22
3.6.1 Uji Instrumen	22
3.6.4 Analisis Regresi Linear Berganda	23

3.7 Uji Asumsi Klasik	24
3.8 Uji Hipotesis.....	24
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	27
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	29
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	29
4.2 Karakteristik Responden	31
4.3 Hasil Analisis Data.....	33
4.3.1 Hasil Uji Instrumen Data	33
4.3.2 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	37
4.3.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	39
4.3.3 Hasil Uji Hipotesis.....	40
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	42
4.4.1 Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).....	43
4.4.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).....	44
4.4.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember)	45
4.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).....	47
4.5 Keterbatasan Penelitian	48
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	49

DAFTAR PUSTAKA	51
LAMPIRAN	54



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin.....	31
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	32
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	32
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	33
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Masing-masing Indikator Variabel Penelitian	34
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Indikator Variabel Penelitian	35
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Indikator Variabel Penelitian.....	36
Tabel 4.8 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	37
Tabel 4.9 Nilai <i>Tolerance</i> dan VIF Multikolinearitas	39
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser.....	39
Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Uji F	41
Tabel 4.12 Keofisien Determinasi	42

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	15
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	26
Gambar 4.1 Uji Normalitas P-Plots.....	37



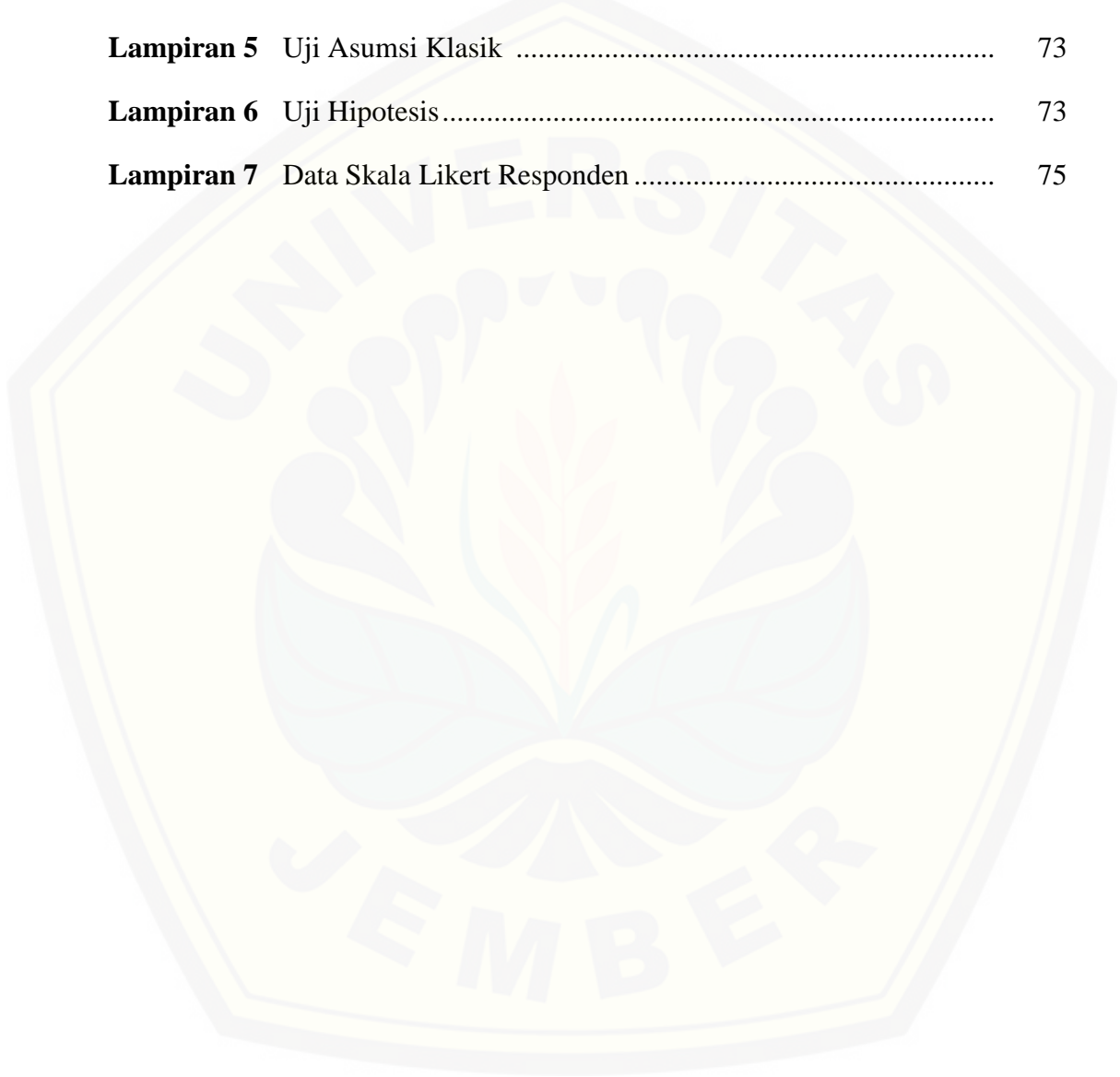
DAFTAR PERSAMAAN

	Halaman
Persamaan 3.1 Model Umum Regresi Linear Berganda.....	23
Persamaan 4.1 Persmaan Regresi	38



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	55
Lampiran 2	Uji Instrumen Data (Uji Validitas)	60
Lampiran 3	Uji Instrumen Data (Uji Reabilitas)	64
Lampiran 4	Analisis Regresi Linear Berganda	71
Lampiran 5	Uji Asumsi Klasik	73
Lampiran 6	Uji Hipotesis	73
Lampiran 7	Data Skala Likert Responden	75



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia adalah makhluk sosial yang cenderung hidup bermasyarakat, hal ini berarti manusia tidak pernah lepas dalam kehidupan berorganisasi. Hal tersebut dapat terlihat dari kehidupan manusia dalam rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, bahkan pada seseorang yang memasuki dunia kerja, seseorang tersebut akan berinteraksi dan menjadi bagian dalam organisasi perusahaan. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah untuk berkumpul dan bekerja sama dalam memanfaatkan sumber daya yang digunakan secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi perusahaan adalah organisasi yang mempunyai tujuan mencari laba. Untuk mencapai tujuan tersebut organisasi memerlukan faktor-faktor pendukung untuk mencapainya. Faktor-faktor pendukung tersebut diantaranya yaitu modal, material, mesin, metode, pasar, dan manusia atau tenaga kerja. Sumber daya manusia atau tenaga kerja dianggap penting karena manusia merupakan pengelola dari faktor modal dan mesin.

Karyawan merupakan aset yang dimiliki oleh setiap perusahaan bisa dikatakan aset karena penggerak utama dalam perusahaan adalah karyawan, perusahaan dikatakan maju atau baik tergantung dari kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Setiap individu dari karyawan memiliki potensi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Berbedanya potensi ini merupakan salah satu kesenjangan yang ada dalam perusahaan. Dalam sebuah perusahaan untuk mengurangi kesenjangan potensi antar karyawan biasanya memiliki strategi tertentu. Tentunya pengembangan potensi ini ditujukan untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal dan menghasilkan timbal balik bagi perusahaan.

Masalah saat ini yang terjadi adalah bagaimana sebuah perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berbagai cara dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan merupakan salah satu langkah yang digunakan untuk meningkatkan kinerja.

Pelatihan kebutuhan mendasar yang diperuntukan bagi karyawan untuk bisa mengimbangi daya saing dari perusahaan lain, pelatihan sendiri dilakukan sesuai dengan tujuan-tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan. Menurut Simamora (1997: 342), pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang.

Karyawan yang sudah memiliki kemampuan, seharusnya perusahaan bisa mempertahankan kemampuan karyawan tersebut, atau bahkan meningkatkan kemampuan. Peningkatan kemampuan tidak hanya dilakukan dengan cara pelatihan bagi karyawan, peningkatan bisa dilakukan dengan memotivasi karyawan dengan cara menggerakkan mereka dan mendorong untuk meningkatkan kinerja. Rivai dan Sagala (2009: 03) menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan salah satu dorongan untuk menggerakkan individu.

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir yang dilihat oleh sebuah perusahaan hasil ini tentunya harus melewati berbagai tahapan agar kinerja karyawan dikatakan baik. Menurut Rivai dan Basri (2005:50), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Jember. Kantor yang berada di Jember merupakan kantor wilayah sedangkan kantor pusat berada di Bandung Jawa Barat. Adapun program yang ada di dalam PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Program pelatihan, setiap karyawan yang ada memiliki sejumlah pelatihan yang harus terselesaikan pada suatu periode tertentu. Pelatihan dibuat berkala dalam suatu periode agar karyawan bisa memahami dan menerapkan pelatihan selama berjalan proses pelatihan pada periode tersebut. Program motivasi, perusahaan yang bergerak dalam bidang telekomunikasi ini juga menerapkan program motivasi yang berbasis teknologi komunikasi, seperti melakukan motivasi dengan melakukan pengiriman pesan elektronik pada setiap karyawan. Dalam pesan elektronik ini berisi dorongan agar karyawan lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan. Program budaya perusahaan, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) menerapkan budaya perusahaan yang telah ditetapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dengan sebuah slogan yaitu *The telkom way* dengan adanya slogan tersebut di harapkan masing-masing karyawan ikut serta membangun budaya perusahaan yang kuat. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) mencoba menerapkan program yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat membentuk sumber daya manusia yang sesuai dengan standar kerja yang diinginkan oleh perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai variabel kinerja karyawan, pertama Leonando Agusta (2013) dengan judul “ Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya”. Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang didapat dari rentang skala lima, pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, penelitian dengan menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi juga

pernah dilakukan sebelumnya dengan judul “Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan Di Universitas Pawayan Daha Kediri”. Ari Cahyono (2012) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan. Hasil yang didapat rentang skala lima, kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan.

Program yang ada pada PT. Telekomunikasi Indonesia, dibuat oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sudah sesuai dengan kebutuhan pada anak cabang yang lain. Melihat bagaimana karyawan dapat menyesuaikan program yang ada dengan kemampuan yang berbeda dari setiap cabang yang ada. Disini penulis tertarik meneliti tentang anak cabang dari PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang berada di kota Jember dapatkah program yang ada berpengaruh pada kinerja karyawan yang ada di anak cabang di Jember. Sehingga terbentuk sebuah judul pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

1.2 Rumusan Masalah

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

1. apakah pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember)?
2. apakah motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember)?
3. apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember)?

4. apakah pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember)?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian antara lain :

1. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).
2. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).
3. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).
4. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

1.4 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan, akademisi dan peneliti selanjutnya :

1. Bagi Perusahaan
Sebagai bahan masukan bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) dalam peningkatan kinerja karyawan.
2. Bagi Akademisi dan peneliti selanjutnya
Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Mathis, 2002:5). Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Pelatihan adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Gary Dessler, 2009:263). Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Menurut Simamora (1997:342) pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang.

Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Sedangkan indikator-indikator pelatihan menurut Sondang P. Siagian (2003:190) adalah:

a. Partisipasi

Pelatihan diikuti oleh karyawan dalam suatu perusahaan terutama diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk menunjang karirnya dalam perusahaan, selain itu juga dalam pelatihan terdapat pelatih yang ditugaskan untuk melakukan pelatihan terhadap peserta pelatihan.

b. Materi Pelatihan

Pelatihan akan berlangsung dengan baik apabila perencanaan pelatihan dilakukan dengan baik pula. Materi pelatihan merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan pelatihan. Materi pelatihan harus disiapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan.

c. Tingkat Kesulitan Kerja

Materi yang diberikan dalam pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan karyawan peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.

d. Transfer Pengalihan

Transfer yang dimaksudkan adalah pengalihan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan yang nantinya akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuan karyawan

2.1.2 Motivasi

Motivasi adalah suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri. Motivasi juga bisa diartikan sebagai sebuah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seseorang.

Motivasi merupakan suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2008:222). Intensitas berkaitan dengan seberapa giat seseorang, arah merupakan usaha yang diarahkan kemana dan konsisten dengan apa, dan ketekunan mengenai seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar yang dapat mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan seseorang dengan cara diarahkan agar bisa mencapai tujuan organisasi serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Thoha (2007:207) Didalam perusahaan, pemberian dorongan dalam bentuk motivasi kepada bawahan sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang atau karyawan. Dengan demikian seorang manajer harus mengetahui dorongan atau kebutuhan karyawan untuk mau mengerjakan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu. Karyawan yang satu tentu berbeda dengan karyawan yang lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka itu sendiri. Dorongan inilah yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan, baik sadar maupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seorang tersebut.

Motivasi menurut Sondang Siagian (2004:138) adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Motivasi menurut Herzberg (dalam Bangun 2012 : 319) menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan

satu sama lain. Frederick Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi adalah :

- a. Faktor kepuasan, biasa juga disebut sebagai *motivator factor* atau pemuas. Termasuk pada faktor ini ialah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, Prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor kepuasan *motivator factor* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Jadi faktor kepuasan bukanlah lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik.
- b. Faktor ketidakpuasan, biasa disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut, antara lain kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status pekerjaan. Faktor ketidakpuasan bukanlah kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya faktor-faktor ketidakpuasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan ini bisa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik, karena faktor-faktor yang menimbulkannya dari diri seseorang melainkan dari luar dirinya.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Moeliono, 2003:17).

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem

makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah karyawan menyukai budaya atau tidak (Robbins, 2003:305).

Menurut Mangkunegara (2005:113) pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah yang ada.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Terdapat beberapa karakteristik model atau tipe budaya organisasi, menurut Luthans (2006:125) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Aturan perilaku yang diamati adalah ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b. Norma adalah adanya standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit”
- c. Nilai dominan adalah dimana organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.
- d. Filosofi merupakan adanya kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- e. Aturan merupakan adanya pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

- f. Iklim organisasi merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, sebuah perusahaan yang baik tentunya memiliki karyawan yang menunjang bagi perusahaan tersebut, setiap perusahaan akan melakukan yang terbaik untuk menunjang kinerja karyawan.

Konsep kinerja diungkapkan oleh Sjamsuri (2004: 21) yang mendefinisikan kinerja sebagai keseluruhan proses berkerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu kondisi dimana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi.

Tika (2006:121) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu, berikut unsurnya:

- a. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
- c. Pencapaian tujuan organisasi
- d. Periode waktu tertentu

Sedangkan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2006:260) adalah :

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

2) Kuantitas kerja

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

3) Ketepatan waktu

Diamana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

4) Kemandirian karyawan

Menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dirinya sendiri dengan kemampuan yang dimiliki.

5) Komitmen Kerja

Suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan Arief Hermawan (2014) dalam penelitiannya dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh motivasi, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah motivasi (X1), pelatihan (X2), disiplin kerja (X3) dan variabel terikat yang diteliti adalah kinerja kerja karyawan (Y). Hasil penelitian menyatakan bahwa secara parsial maupun simultan motivasi (X1), pelatihan (X2), disiplin kerja (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan (Y).

Penelitian kedua dilakukan Leonardo Agusta dan Eddy Madiono (2013) dalam penelitiannya dengan tujuan penelitian yaitu pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan analisis

regresi linier berganda variabel bebas (X) yang diteliti adalah pealtihan (X1), motivasi kerja (X2) dan variabel terikat yang diteliti adalah kinerja kerja karyawan (Y). Hasil penelitian menyatakan bahwa secara parsial motivasi kerja (X1), kepuasan kerja (X2), berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan (Y).

Penelitian ketiga dilakukan Ari Cahyono (2012) dalam penelitiannya dengan tujuan penelitian yaitu analisa pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja. Dengan analisis regresi linier berganda variabel bebas (X) yang diteliti adalah kepemimpinan (X1), motivasi (X2), budaya organisasi (X3) dan variabel terikat yang diteliti adalah kinerja kerja karyawan (Y). Hasil penelitian menyatakan bahwa secara parsial dan simultan menunjukkan kepemimpinan (X1), motivasi (X2), budaya organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Arief Hermawan (2014)	Variable bebas : Motivasi (X ₁), Pelatihan Kerja (X ₂), Disiplin kerja (X ₃) Variable terikat : Kinerja kerja karyawan (Y)	Regresi Linier ergand	Secara parsial maupun simultan motivasi, pelatihan, kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
2	Leonardo Agusta dan Eddy madiono (2013)	variable bebas : Pelatihan(X ₁), Motivasi (X ₂), variable terikat : Kinerja kerja karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Dapat diketahui bahwa variabel pelatihan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

3	Ari Cahyono (2012)	Variable bebas : Kepemimpinan (X ₁), Motivasi (X ₂), Budaya organisasi (X ₃) Variabel terikat: Kinerja kerja karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa secara parsial dan simultan menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
---	--------------------	--	-------------------------------	--

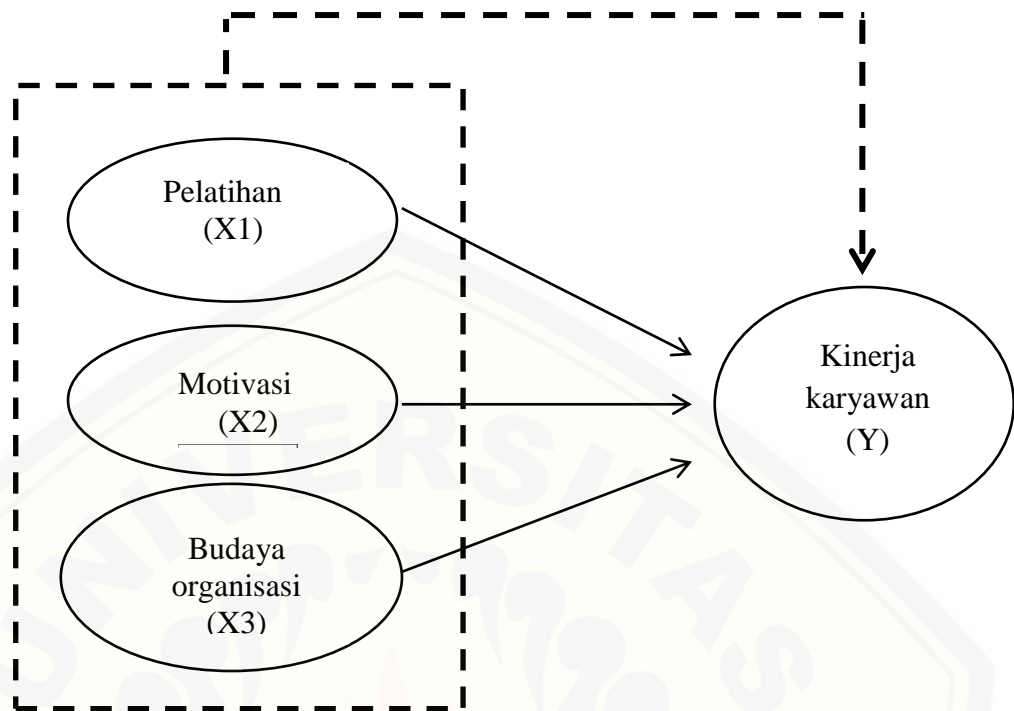
Sumber : Arief (2014); Leonando & Eddy (2013); dan Ari (2012)

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel independen yang digunakan, pada penelitian yang akan dilakukan peneliti menggunakan variabel pelatihan (X₁), motivasi (X₂), budaya organisasi (X₃). Selain itu perbedaan terdapat pada objek penelitiannya.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan inti dari proses tinjauan teori dalam mengembangkan hipotesis berdasarkan penalaran deduktif dari teori-teori yang dihasilkan oleh penelitian sebelumnya. Tinjauan teori harus memberikan perspektif pada jawaban masalah atau pertanyaan penelitian yang dinyatakan dalam rumusan hipotesis. Kerangka konseptual merupakan bagian dari penelitian yang memuat konsep-konsep teoritis dan menjadi landasan untuk memperoleh perspektif ilmiah dalam perumusan hipotesis atau jawaban atas pertanyaan penelitian yang sedang dilaporkan.

Uraian diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti gambar berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Keterangan :

—————> : Pengaruh secara parsial

- - - - -> : Pengaruh secara simultan

2.6 Hipotesis

Hermawan (2014) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. Hal ini mengidentifikasi bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja .

H1: Variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

Hermawan (2014) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor motivasi mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. Hal ini mengidentifikasi bahwa faktor motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang karyawan yang dimana dapat dikembangkannya sendiri.

H2 : Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

Menurut Robbins (2007:516) budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang dan budaya organisasi merupakan perekat social diantara sesama anggota organisasi. Sehingga apabila suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang baik maka kinerja anggotanya juga akan baik.

H3 : Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

Hermawan (2014) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pelatihan motivasi dan disiplin mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang.

H4 : Variabel pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

BAB 3 Metodologi penelitian

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory research* atau penelitian eksplanasi. Menurut Umar (1999:36) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember). Penelitian ini juga akan menyampaikan pengaruh variabel independen (*independent variable*) yaitu variabel pelatihan, variabel motivasi, dan variabel budaya organisasi terhadap variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan baik secara parsial ataupun simultan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) yang beranggotakan 126 orang.

3.2.1 Sampel

Dalam menentukan sampel, penulis menggunakan rumus Slovin sebagai alat untuk menghitung ukuran sampel. Untuk lebih jelas, berikut bentuk rumus Slovin (dalam Rizan dan andika 2011) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Tingkat kesalahan dalam memilih anggota sampel yang ditolelir (tingkat kesalahan dalam sampling ini adalah 5%)

Sehingga didapat jumlah sampel :

$$n = \frac{126}{1 + 126 \cdot 0,05^2}$$

= 95,817 dibulatkan menjadi 96 responden

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling*, teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2011: 63). Secara spesifik teknik yang digunakan adalah *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2011:64).

3.3 Jenis Data dan Sumber Data

3.3.1 Jenis data

Jenis data pada penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang berupa bilangan atau angka. Dalam penelitian ini data kuantitatif berupa angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Data kuantitatif berfungsi untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah objek yang akan diteliti.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah hasil jawaban dari kuisisioner karyawan-karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai literatur atau instansi yang terkait yang berhubungan dengan penelitian ini dapat berupa

data internal ataupun eksternal organisasi. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari instansi yang terkait.

Teknik pengambilan atau pengumpulan data pada penelitian ini berupa :

1. Kuisisioner

Metode pengumpulan data dengan cara ini memberi pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan masalah masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan jumlah responden yang kecil.

3.4 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan model analisis yang dikemukakan maka variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi dua macam :

1. Variabel Independen (X), yang termasuk dalam variabel independen dalam penelitian ini adalah :

Variabel X1 : Pelatihan

Variabel X2 : Motivasi

Variabel X3 : Budaya Organisasi

2. Variabel Dependen (Y), dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependen adalah kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

3.5 Definisi Operasional Dan Skala Pengukuran Variabel

3.5.1 Definisi Operasional Variabel

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

- a. Variabel Pelatihan (X1). Peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan dalam tuntutan berbagai pekerjaan yang ada, Sedangkan indikator-

indikator pelatihan menurut Sondang P. Siagian (2003 : 190) sebagai berikut:

- 1) Partisipasi
 - 2) Materi Pelatihan
 - 3) Tingkat Kesulitan Kerja
 - 4) Transfer Pengalihan
- b. Variabel motivasi (X2). Motivasi adalah dorongan dari dalam ataupun luar individu atau karyawan yang membuatnya tergerak untuk melakukan sesuatu, adapun teori motivasi menurut hezberg (dalam Bangun 2012 : 319) yang dijadikan indikator-indikator motivasi sebagai berikut :
- 1) Prestasi
 - 2) Pengakuan
 - 3) Pekerjaan itu sendiri
 - 4) Kondisi kerja
 - 5) Keamanan kerja
- c. Variabel Budaya Organisasi (X3). Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi, Terdapat beberapa karakteristik model atau tipe budaya organisasi menurut Luthans (2006:125) yang dapat dijadikan indikator-indikator dari budaya organisasi organisasi sebagai berikut.:
- 1) Aturan perilaku
 - 2) Norma
 - 3) Nilai dominan
 - 4) Filosofi
 - 5) Aturan
 - 6) Iklim organisasi

d. Variabel Kinerja karyawan (Y). Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2006:260) adalah :

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Kemandirian karyawan
- 5) Komitmen Kerja

3.5.2 Skala Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran yang dilakukan pada penelitian ini adalah menggunakan skala likert. Hasil jawaban dari skala likert ini memiliki gradasi dari yang sangat positif sampai yang paling negatif. Kategori positif diletakkan pada yang sangat setuju, sedangkan negatifnya diletakkan pada yang tidak sangat setuju. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008: 132). Pengukuran variabel pelatihan (X1), motivasi (X2), budaya organisasi (X3) dan kinerja karyawan (Y) dilakukan menggunakan skala likert memiliki lima kategori jawaban. Hasil dari jawaban tersebut akan diberi skor sebagai berikut :

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

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 1% dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2008) :

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

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih (Umar, 2003: 176). Makin kecil kesalahan pengukuran, makin *reliable* alat pengukur dan sebaliknya.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:97) :

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

keterangan :

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata- rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2005: 42).

3.6.3 Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah data, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:56). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6.4 Analisis Linear Berganda

Dalam penelitian ini untuk menganalisis data hasil penelitian digunakan metode regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi (X2), Budaya organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). maka dalam penelitian ini analisis regresi berganda dengan persamaan statistik sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

dimana :

Y = Variabel Kinerja Karyawan

X1 = Variabel Pelatihan

X2 = Variabel Motivasi

- X3 = Variabel Budaya Organisasi
 β = Koefisien Regresi
e = Variabel pengganggu (error)

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independennya. Untuk mengetahui adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai toleransinya dan lawannya atau *variance inflation factor* (VIF). Jika VIF kurang dari 10 dan nilai toleransinya lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas.

3.7.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari satu residual pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Selain itu uji heteroskedastisitas ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Apabila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas.

3.8 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasari dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol maupun dari observasi (tidak terkontrol). Uji hipotesis kadang disebut juga “konfirmasi analisis data”. Keputusan dari uji hipotesis hampir selalu dibuat berdasarkan pengujian hipotesis

nol. Ini adalah pengujian untuk menjawab pertanyaan yang mengasumsikan hipotesis nol adalah benar.

3.8.1 Uji t

Uji t digunakan secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel *coefficient* pada kolom sig (*Significance*). Jika probabilitas nilai t atau signifikansi $> 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel X (motivasi, pelatihan dan budaya organisasi) secara parsial terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

Perumusan Hipotesis

$H_0 : u = 0$, tidak ada pengaruh antara pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

$H_a : u \neq 0$, ada pengaruh negatif antara pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Taraf nyata (α) yang digunakan adalah 95% dan $\alpha = 5\%$ hasil pengujiannya :

1. Sig $< (0,05)$, maka H_0 ditolak

Artinya : variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan ada pengaruh di antara dua variabel yang diuji.

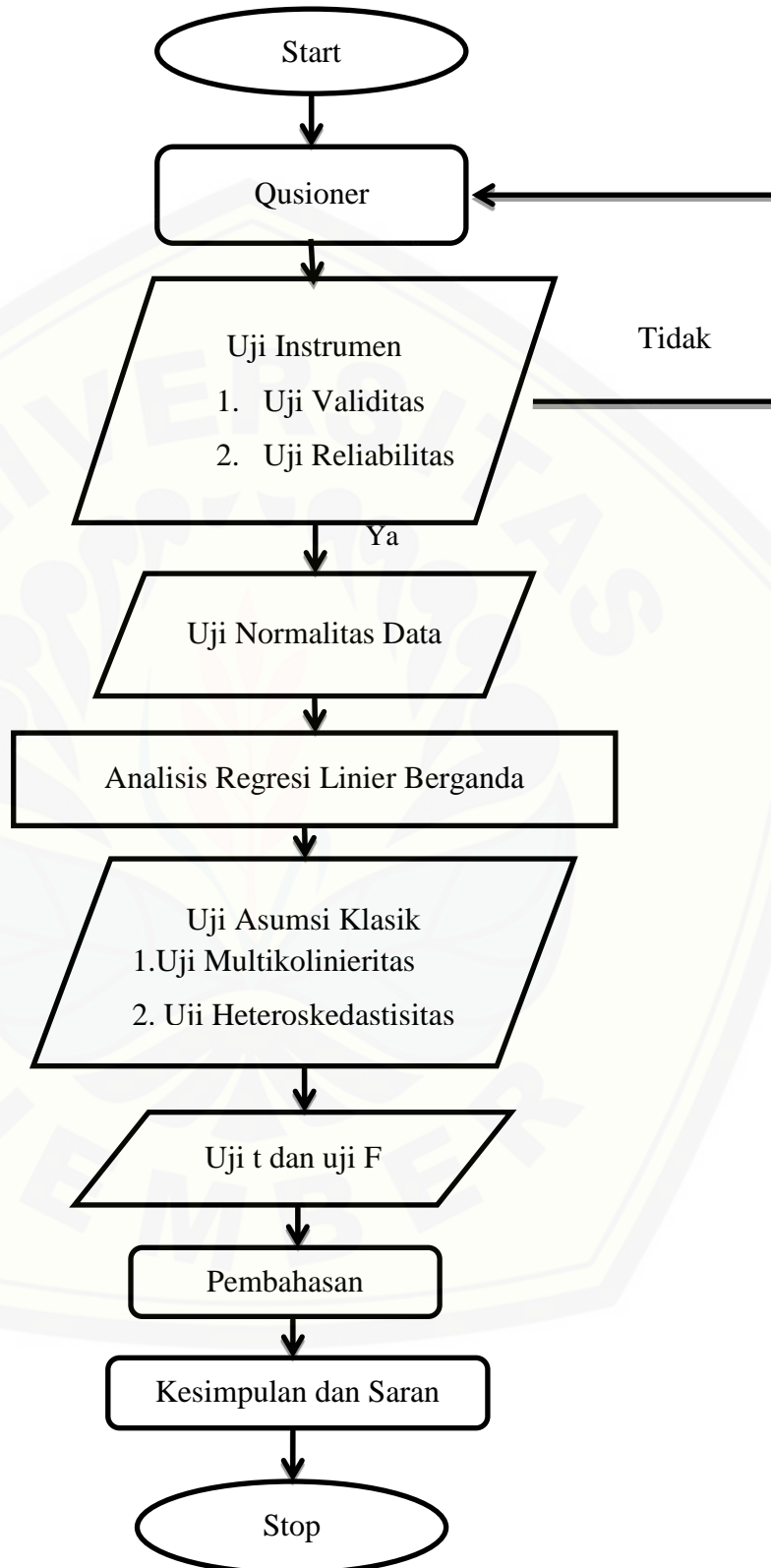
2. Sig $> (0,05)$, Maka H_0 tidak berhasil di tolak

Artinya : variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikatnya dan tidak ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

3.8.2 Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (*simultan*) terhadap variabel terikat. Signifikan berarti hubungan dapat berlaku pada populasi. Penggunaan tingkat signifikannya beragam, tergantung keinginan peneliti, yaitu 1% (0,01), 5% (0,05) dan 10% (0,10). Uji F atau ANOVA dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi yang ditetapkan untuk penelitian dengan *probability value* dari hasil penelitian (Ghozali, 2005)

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. Start, yaitu tahap awal atau persiapan terhadap masalah yang dihadapi.
2. Tahap pengumpulan data, yaitu pada tahap ini data-data di kumpulkan dengan cara menyebarkan kuisisioner untuk mendapatkan data primer atau sekunder yang berguna untuk kepentingan penelitian.
3. Uji instrument, yaitu tahap pengujian menggunakan uji validitas atau uji reliabilitas terhadap data yang diperoleh untuk keandalan dan kesesuaian alat ukur yang dipakai.
4. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengambil seberapa besar pengaruh hubungan masing-masing variabel X_1, \dots, X_n terhadap variabel Y.
5. Analisis data, yaitu mengetahui keefektifan variabel terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.
6. Uji asumsi klasik, yaitu pengujian terhadap multikolinearitas, heteroskedastisitas, untuk mencari tau ada tidaknya permasalahan dalam suatu model.
7. Uji t dan Uji F, pada tahap ini dilakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
8. Melakukan pembahasan dari hasil analisis data.
9. Menarik kesimpulan dari analisis tersebut sesuai dengan perhitungan
10. Memberikan saran
11. Stop, berakhirnya penelitian

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel penelitian yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hasil Penelitian pada variabel Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan Karyawan tidak memiliki dampak pada kinerja karyawan. Pelatihan akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan apabila proses pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan benar. Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) menunjukkan pelatihan yang dilakukan belum dilakukan dengan sesuai.
- b. Hasil penelitian pada variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) Secara rutin, perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan dan unit yang berprestasi dalam mendukung pencapaian target bisnis Perusahaan. Pemberian penghargaan ini untuk memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi yang lebih baik di periode mendatang. Hal tersebut membantu memotivasi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) sehingga berpengaruh pada motivasi yang menghasilkan kinerja yang baik.
- c. Hasil penelitian pada variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan negatif dengan arah hubungan berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember). Perusahaan yang berada di Jember merupakan anak cabang hanya bisa mengadaptasi budaya organisasi yang ada pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk pusat yang telah disepakati. Hal ini menyebabkan ketika adanya budaya organisasi yang ingin dirubah oleh

pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk pusat semua anak cabang harus mengikutinya, sehingga setiap individu karyawan harus merubah pola kerja untuk mendapatkan kinerja yang sesuai dengan budaya organisasi yang telah dirubah.

- d. Hasil Penelitian pada variabel Pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) berpengaruh signifikan. Masih terdapat variabel lain yang dapat dijadikan analisis dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember).

5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan dipaparkan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran diantaranya adalah:

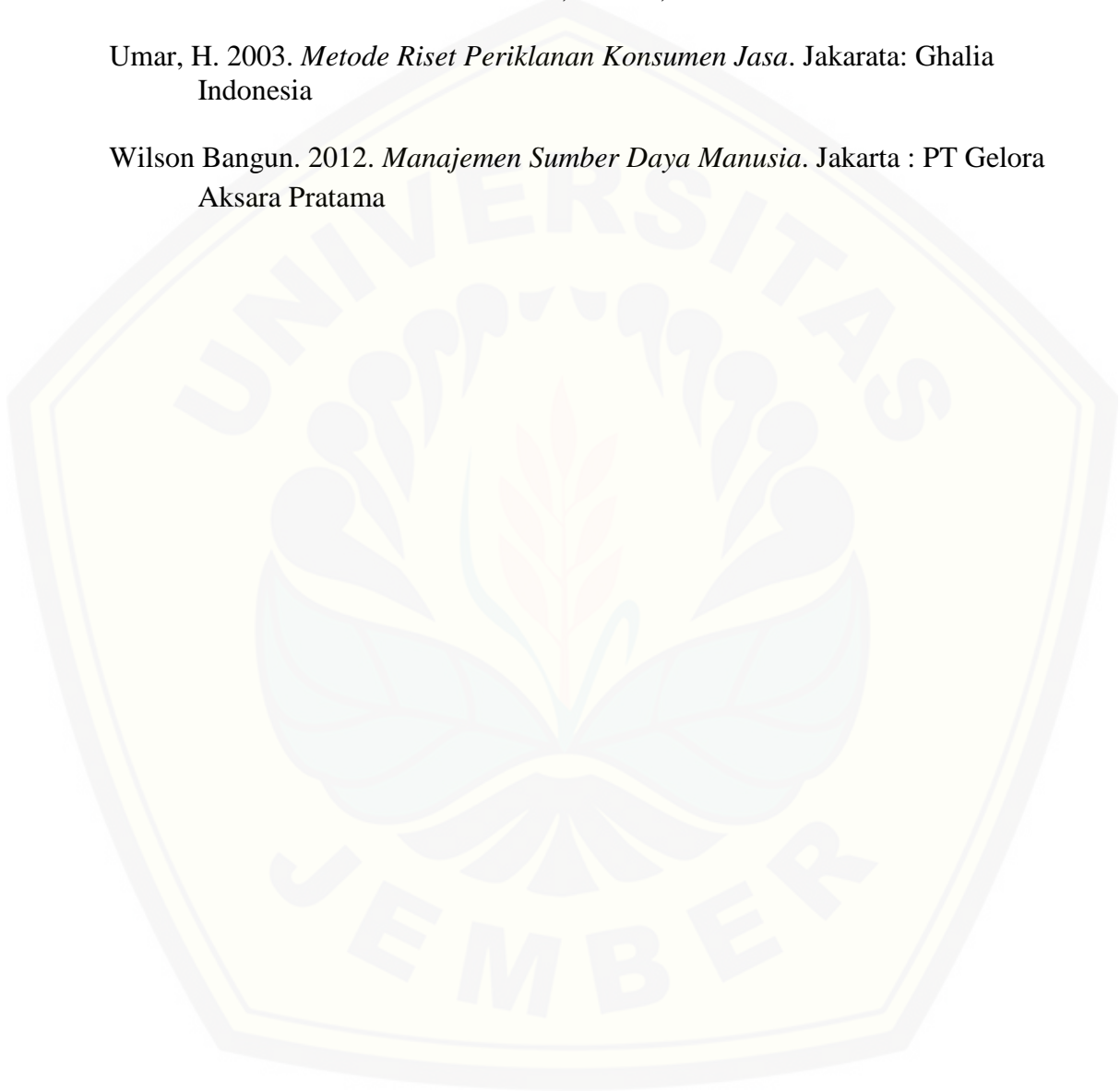
- a. Pihak Manajemen dan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember) diharapkan dapat lebih meningkatkan Pelatihan terhadap kinerja karyawannya agar tercapai tujuan yang di inginkan perusahaan.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan model penelitiannya, variabel-variabel, objek, tempat / waktu, analisis data, dan metode penelitian agar model penelitiannya dapat lebih berkembang dan menemukan sesuatu yang lebih baru yang dapat memengaruhi kinerja karyawan baik di perusahaan, dan instansi atau lembaga lain, sehingga dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Nugroho. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Anwar P, Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Arief Hermawan. 2014. *Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang*. Tidak dipublikasikan. Skripsi, Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Ari, Cahyono. 2012. *Anilisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawayatan Daha Kediri*. *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 1 No. 1*
- Dessler, Gery. 2009. *Human Resources Management*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Devy Dwiike, Sutopo, dan Enny Istanti. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. KAI (PERSERO), Jurnal Manajemen BRANCHMARCK, SSN : 2407-8239*
- Dwi, Prayitno. *Mandiri belajar SPSS (Statistical Product and servis solution) untuk analisis data dan uji statistic*. Yogyakarta: mediaKom. 2008
- Erma Safitri. 2013. *Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Angkasa Pura 1 (Persero) Bandara Internasional Cabang Juanda - Surabaya , Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 1, Nomor 4 Juli 2013*
- Ghozali, Saydam. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Toko Gunung Agung.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi (Edisi 10)*. Yogyakarta: Andi.
- Masruri, M. 2009. *Pengaruh Faktor Pelatihan Dan Faktor Pendidikan Terhadap Keputusan Pemberian Kredit Pada Calon Nasabah Di Pd. Bpr Bkk Kudus Cabang Jekulo. Analisis Manajemen Vol. 3 No. 2*
- Mathis Robert L. dan Jackson Jhon H. 2002. *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Jakarta : Salemba Empat.

- Husein, Umar. 1999. *Metode Penelitian: Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Leonando, A . & Sutanto, M. E. 2013. *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*. AGORA Vol. 1 No. 3
- Masrukhin dan Waridin, 2006. *Pengaruh Lingkungan kerja fisik Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS, Vol 7 No. 2
- Moeljono Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzhal & Sagala, jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari teori dan praktik*. Edisi Kedua. Jakarta : Rajawali Pers.
- Rizan, M. & Andika, F. 2011. *Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Survei Pelanggan Suzuki, Dealer Fatmawati, Jakarta Selatan)*. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia Vol. 2 No. 1*
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi Ke Sepuluh)*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- _____, 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- _____. Timothy A. Judge.2008, *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba empat.
- Siagian P, Sondang. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara : Jakarta.
- Sjamsuri.2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tidak dipublikasikan. Diktat Kuliah. Jember : Universitas Jember.
- Simammora, henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Edisi Kedua Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Tika H.Moh Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2006.
- Umar, H. 2003. *Metode Riset Periklanan Konsumen Jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wilson Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama



LAMPIRAN 1**KUESIONER****LEMBARAN KUISIONER**

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan WITEL JATIM TIMUR (JEMBER)

Di Tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka penyusunan skripsi sebagai syarat pengambilan gelar sarjana (S1) di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, dengan judul “**Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Wilayah Telkom Jawa Timur Timur (Jember)**”, maka saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i meluangkan waktu untuk mengisi pernyataan yang saya sertakan di bawah ini.

Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan ini bersifat terbatas dalam arti hanya digunakan dalam penelitian ini, dan identitas responden serta jawaban yang diberikan akan terjamin kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i, saya mengucapkan terima kasih

Hormat saya,

Adi Kurnia Julifar Lesamana

110810201076

No. Kuisisioner :

KUISISIONER PENELITIAN**A. Identitas Responden**

1. No. responden :
2. Jenis kelamin : a) laki-laki b) perempuan
3. Usia : a) 18-25 tahun
b) 26-35 tahun
c) >35 tahun
4. Lama bekerja : a) 0-2 tahun
b) 3-5 tahun
c) >5 tahun
5. Pendidikan terakhir : a) SMA/ sederajat
b) Diploma (D1, D2, D3)
c) Sarjana (S1, S2, S3)

B. Petunjuk Pengisian

- a. Jawablah pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan dan berdasarkan pada pendapat anda.
- b. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom di setiap pernyataan sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan selama bekerja. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban dengan menggunakan skala penilaian, dimana makna skala tersebut adalah sebagai berikut:

- 5 : Sangat Setuju (SS)
- 4 : Setuju (S)
- 3 : Cukup Setuju (CS)
- 2 : Tidak Setuju (TS)
- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

C. Daftar Pernyataan

Pelatihan (X1)

No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Perusahaan memberikan pelatihan untuk membantu saya dalam hal jenjang karir					
2	Saya mendapatkan pelatihan dari perusahaan sesuai dengan kebutuhan yang di perlukan					
3	Pelatihan yang diberikan menambah peningkatan kemampuan saya dalam menghadapi kesulitan pekerjaan					
4	Saya paham dan mengerti dengan materi pelatihan yang diberikan oleh pelatih					

Motivasi (X2)

No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Selama saya bekerja di perusahaan ini saya sudah mencapai prestasi yang sesuai dengan keinginan saya					
2	Perusahaan memberikan pengakuan kepada saya ketika saya mencapai suatu pencapaian kerja					
3	Saya sudah puas dengan posisi karir pekerjaan saya saat ini					
4	Saya sudah merasa nyaman dengan kondisi kerja saya saat ini					
5	Saya merasa aman dan tenang bekerja di perusahaan ini karena adanya jaminan dari perusahaan					

Budaya Organisasi (X3)

No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu mengikuti perilaku yang berlaku pada perusahaan					
2	Saya sudah menyesuaikan norma-norma pekerjaan yang ada dalam perusahaan					
3	Saya selalu memperhatikan nilai-nilai dominan seperti absensi dalam menjalankan pekerjaan					
4	Saya selalu memegang teguh dan menerapkan filosofi perusahaan dalam membentuk kepercayaan perusahaan					
5	Saya menyetujui peraturan-peraturan yang ada di perusahaan dan akan menerima sanksi jika melanggar					
6	Saya memiliki hubungan dan relasi yang baik sesama karyawan					

Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu bekerja untuk mencapai kualitas kerja yang sesuai dengan syarat dan kesesuaian yang berlaku					
2	Saya selalu berusaha mencapai target / volume pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
3	Saya menggunakan waktu sebaik mungkin sesuai dengan waktu estimasi pekerjaan yang telah ditentukan.					
4	Saya selalu melakukan pekerjaan secara mandiri dan tidak bergantung pada orang lain					
5	Saya mampu dan akan selalu berkomitmen untuk meningkatkan pencapaian hasil pekerjaan agar lebih baik					

LAMPIRAN 2**UJI INSTRUMEN DATA****UJI VALIDITAS VARIABEL PELATIHAN (X₁)****Correlations**

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	
X1.1	Pearson Correlation	1	,124	,084	,294**	,559**
	Sig. (2-tailed)		,228	,414	,004	,000
	N	96	96	96	96	96
X1.2	Pearson Correlation	,124	1	,186	,354**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,228		,069	,000	,000
	N	96	96	96	96	96
X1.3	Pearson Correlation	,084	,186	1	,289**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,414	,069		,004	,000
	N	96	96	96	96	96
X1.4	Pearson Correlation	,294**	,354**	,289**	1	,755**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,004		,000
	N	96	96	96	96	96
X1	Pearson Correlation	,559**	,654**	,613**	,755**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	96	96	96	96	96

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

UJI VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI (X₂)

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
Pearson Correlation	1	,106	-,121	,243*	,067	,523**
X2.1 Sig. (2-tailed)		,302	,239	,017	,517	,000
N	96	96	96	96	96	96
Pearson Correlation	,106	1	,090	,139	,018	,533**
X2.2 Sig. (2-tailed)	,302		,381	,176	,859	,000
N	96	96	96	96	96	96
Pearson Correlation	-,121	,090	1	-,084	-,062	,256*
X2.3 Sig. (2-tailed)	,239	,381		,418	,548	,012
N	96	96	96	96	96	96
Pearson Correlation	,243*	,139	-,084	1	,375**	,676**
X2.4 Sig. (2-tailed)	,017	,176	,418		,000	,000
N	96	96	96	96	96	96
Pearson Correlation	,067	,018	-,062	,375**	1	,565**
X2.5 Sig. (2-tailed)	,517	,859	,548	,000		,000
N	96	96	96	96	96	96
Pearson Correlation	,523**	,533**	,256*	,676**	,565**	1
X2 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,012	,000	,000	
N	96	96	96	96	96	96

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

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

UJI VALIDITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₃)

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	-,046	,202 [*]	,185	-,140	,247 [*]	,461 ^{**}
X3.1 Sig. (2-tailed)		,654	,048	,071	,174	,015	,000
X3.1 N	96	96	96	96	96	96	96
X3.2 Pearson Correlation	-,046	1	,375 ^{**}	,287 ^{**}	,243 [*]	-,051	,594 ^{**}
X3.2 Sig. (2-tailed)	,654		,000	,005	,017	,624	,000
X3.2 N	96	96	96	96	96	96	96
X3.3 Pearson Correlation	,202 [*]	,375 ^{**}	1	,207 [*]	,067	,111	,641 ^{**}
X3.3 Sig. (2-tailed)	,048	,000		,043	,517	,282	,000
X3.3 N	96	96	96	96	96	96	96
X3.4 Pearson Correlation	,185	,287 ^{**}	,207 [*]	1	,039	-,042	,547 ^{**}
X3.4 Sig. (2-tailed)	,071	,005	,043		,706	,685	,000
X3.4 N	96	96	96	96	96	96	96
X3.5 Pearson Correlation	-,140	,243 [*]	,067	,039	1	,050	,412 ^{**}
X3.5 Sig. (2-tailed)	,174	,017	,517	,706		,626	,000
X3.5 N	96	96	96	96	96	96	96
X3.6 Pearson Correlation	,247 [*]	-,051	,111	-,042	,050	1	,422 ^{**}
X3.6 Sig. (2-tailed)	,015	,624	,282	,685	,626		,000
X3.6 N	96	96	96	96	96	96	96
X3 Pearson Correlation	,461 ^{**}	,594 ^{**}	,641 ^{**}	,547 ^{**}	,412 ^{**}	,422 ^{**}	1
X3 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
X3 N	96	96	96	96	96	96	96

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

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

UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	,021	,035	,098	-,038	,569**
	Sig. (2-tailed)		,837	,737	,344	,711	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Y1.2	Pearson Correlation	,021	1	,090	-,121	-,092	,474**
	Sig. (2-tailed)	,837		,381	,239	,372	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Y1.3	Pearson Correlation	,035	,090	1	-,178	-,023	,399**
	Sig. (2-tailed)	,737	,381		,083	,822	,000
	N	96	96	96	96	96	96
Y1.4	Pearson Correlation	,098	-,121	-,178	1	-,073	,334**
	Sig. (2-tailed)	,344	,239	,083		,481	,001
	N	96	96	96	96	96	96
Y1.5	Pearson Correlation	-,038	-,092	-,023	-,073	1	,322**
	Sig. (2-tailed)	,711	,372	,822	,481		,001
	N	96	96	96	96	96	96
Y	Pearson Correlation	,569**	,474**	,399**	,334**	,322**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,001	
	N	96	96	96	96	96	96

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

LAMPIRAN 3**UJI INSTRUMEN DATA****UJI REABILITAS VARIABEL PELATIHAN (X₁)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	96	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	96	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,536	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	8,8542	4,694	,233	,534
X1.2	9,2917	4,125	,323	,464
X1.3	9,3542	4,336	,267	,513
X1.4	9,3125	3,607	,482	,315

UJI REABILITAS VARIABEL MOTIVASI (X₂)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	96	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	96	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,321	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	12,3750	4,658	,148	,280
X2.2	12,6667	4,604	,157	,272
X2.3	11,9583	5,893	-,073	,430
X2.4	12,6042	3,884	,349	,079
X2.5	12,5625	4,438	,195	,237

UJI REABILITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₃)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	96	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	96	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,442	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	15,1875	7,543	,162	,427
X3.2	15,5417	6,693	,313	,338
X3.3	15,5000	6,400	,377	,297
X3.4	15,5833	6,982	,254	,375
X3.5	15,3125	7,817	,095	,465
X3.6	15,2708	7,757	,110	,457

UJI REABILITAS VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	96	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	96	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,567	5

Item-Total Statistics

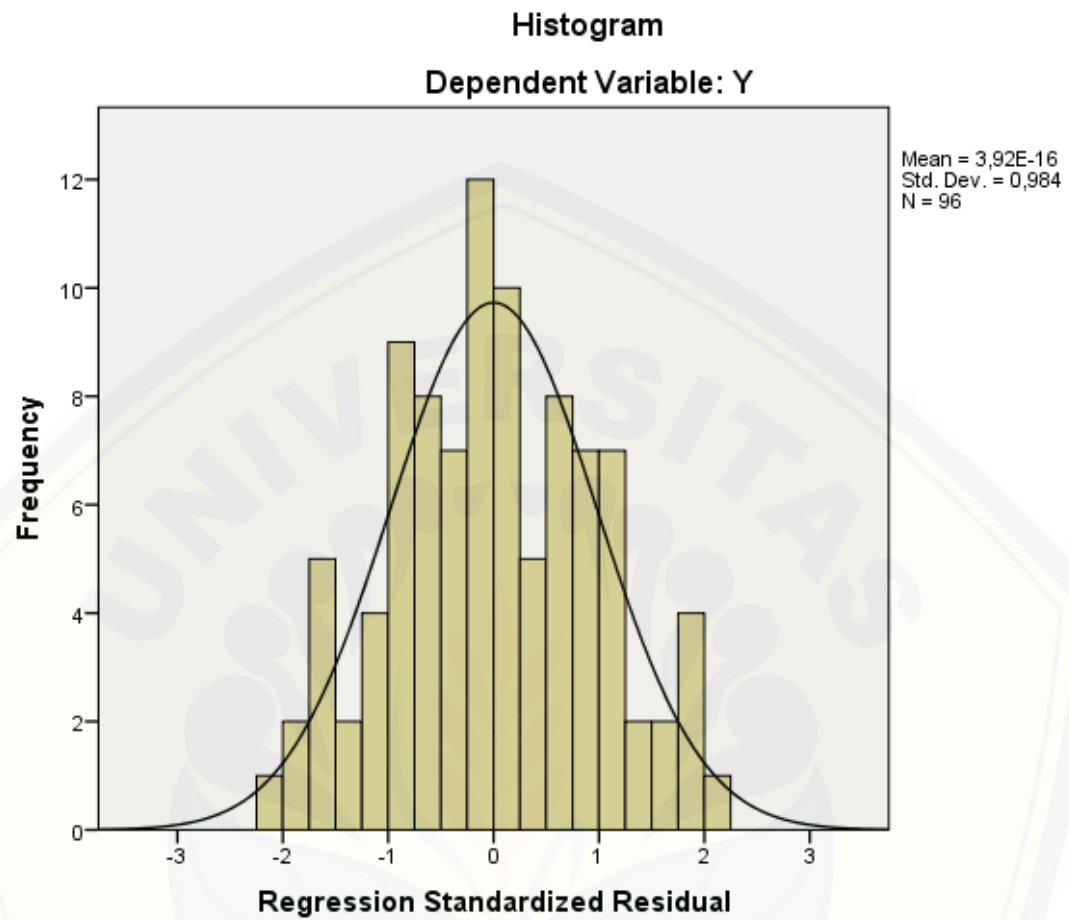
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	30,2083	11,409	,354	,505
Y1.2	30,5000	12,126	,236	,550
Y1.3	29,7917	12,925	,200	,562
Y1.4	29,8750	13,289	,113	,589
Y1.5	29,8125	13,396	,111	,588

LAMPIRAN 4**UJI NORMALITAS DATA****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	X3	Y
N		96	96	96	96
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	12,2708	15,5417	18,4792	16,6875
	Std. Deviation	2,54012	2,50438	3,05383	1,92114
	Absolute	,179	,208	,170	,223
Most Extreme Differences	Positive	,127	,136	,125	,223
	Negative	-,179	-,208	-,170	-,183
Kolmogorov-Smirnov Z		1,754	2,038	1,665	2,186
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004	,000	,008	,000

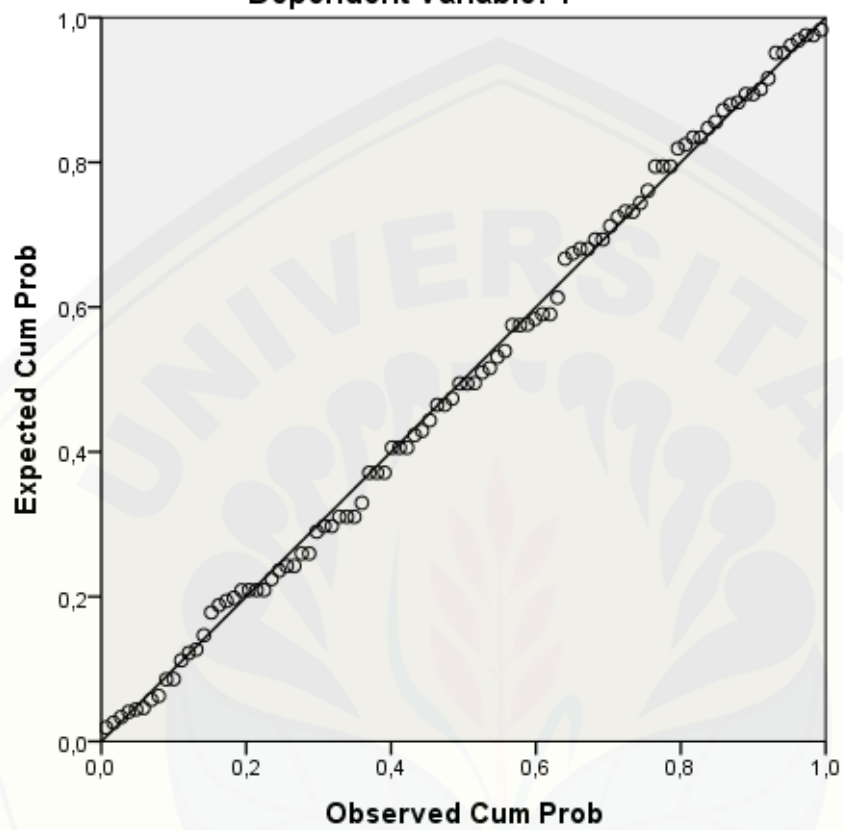
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

HISTOGRAM

SCATTER PLOTS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y



LAMPIRAN 5**ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,455 ^a	,207	,181	1,73881

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72,468	3	24,156	7,990	,000 ^b
	Residual	278,157	92	3,023		
	Total	350,625	95			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	14,322	1,190		12,033	,000
	X1	-,130	,123	-,172	-1,062	,291
	X2	,582	,122	,758	4,760	,000
	X3	-,275	,101	-,437	-2,730	,008

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 6

UJI ASUMSI KLASIK

UJI MULTIKOLINIERITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14,322	1,190		12,033	,000		
X1	-,130	,123	-,172	-1,062	,291	,329	3,043
X2	,582	,122	,758	4,760	,000	,340	2,944
X3	-,275	,101	-,437	-2,730	,008	,336	2,972

a. Dependent Variable: Y

UJI HETEROSKEDASTISITAS**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,241	,667		,362	,718
	X1	-,125	,069	-,320	-1,814	,073
	X2	,104	,069	,263	1,514	,133
	X3	,058	,056	,178	1,019	,311

a. Dependent Variable: ABSRES

LAMPIRAN 7

DATA KUESIONER

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI						KINERJA KARYAWAN						
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
4	4	4	2	14	2	4	4	2	4	16	4	2	4	4	2	4	20	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	2	20	4	4	4	4	4	20
4	4	2	4	14	2	4	4	4	4	18	4	4	4	2	2	2	18	4	4	4	4	4	20
4	2	4	2	12	4	4	4	2	2	16	4	2	2	4	4	2	18	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
4	4	2	4	14	4	2	2	4	4	16	2	4	4	2	4	2	18	4	2	2	4	4	16
4	4	4	2	14	2	2	4	2	4	14	2	2	4	4	2	2	16	4	2	4	4	2	16
4	4	4	4	16	2	2	2	4	4	14	4	4	4	4	2	4	22	4	2	2	4	2	14
4	4	2	4	14	4	2	4	4	4	18	4	4	4	2	4	4	22	2	2	4	4	2	14
4	2	4	2	12	4	4	4	2	2	16	4	2	2	4	4	4	20	4	4	4	4	2	18
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	2	20	4	4	4	2	2	16

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI						KINERJA KARYAWAN						
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
4	4	2	4	14	4	2	4	4	4	18	4	4	4	2	4	4	22	4	2	4	4	4	18
4	2	4	4	14	2	4	4	4	2	16	4	4	2	4	2	2	18	4	4	4	2	4	18
4	4	4	4	16	2	2	4	4	4	16	4	4	4	4	2	4	22	2	2	4	4	4	16
4	2	4	4	14	4	2	2	2	2	12	2	2	2	2	4	2	14	4	2	2	4	4	16
2	4	4	2	12	4	4	4	2	4	18	4	2	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	18
2	2	4	2	10	4	4	2	2	2	14	4	2	2	4	4	4	20	2	4	2	4	4	16
2	4	2	4	12	4	2	4	4	4	18	4	4	4	2	4	4	22	2	2	4	4	2	14
2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	4	14	4	2	2	4	2	14
4	2	2	2	10	4	4	4	2	2	16	4	2	2	2	4	4	18	2	4	4	2	2	14
4	4	2	2	12	4	2	2	2	4	14	4	2	4	2	4	4	20	2	2	2	4	4	14
4	2	2	4	12	4	2	4	4	2	16	2	4	2	2	4	2	16	4	2	4	4	4	18
4	2	4	4	14	4	4	4	4	2	18	2	4	2	4	4	2	18	4	4	4	4	2	18

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI						KINERJA KARYAWAN						
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	4	14	4	2	2	4	4	16
4	4	2	4	14	4	2	4	4	4	18	2	4	4	2	4	2	18	2	2	4	4	4	16
4	2	4	2	12	4	4	4	2	2	16	4	2	2	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	4	2	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	2	2	4	2	4	14
4	4	2	4	14	4	2	4	4	4	18	4	4	4	2	4	4	22	4	2	4	2	4	16
4	2	4	4	14	2	4	4	4	2	16	4	4	2	4	2	2	18	2	4	4	2	4	16
4	4	4	4	16	4	2	4	4	4	18	2	4	4	4	4	2	20	4	2	4	2	4	16
4	2	2	2	10	2	2	4	2	2	12	4	2	2	2	2	4	16	4	2	4	4	4	18
2	4	4	2	12	2	4	4	2	4	16	4	2	4	4	2	2	18	4	4	4	4	4	20
2	2	4	2	10	2	4	4	2	2	14	4	2	2	4	2	2	16	4	4	4	4	4	20
2	4	2	4	12	4	2	2	4	4	16	4	4	4	2	4	2	20	4	2	2	4	4	16
2	2	2	2	8	2	4	4	2	2	14	4	2	2	2	2	4	16	4	4	4	4	2	18

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI						KINERJA KARYAWAN						
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
4	2	2	2	10	2	2	4	2	2	12	4	2	2	2	2	4	16	2	2	4	4	2	14
4	4	2	2	12	4	2	4	2	4	16	4	2	4	2	4	4	20	2	2	4	4	4	16
4	2	2	4	12	4	2	4	4	2	16	2	4	2	2	4	4	18	4	2	4	4	4	18
4	2	4	4	14	4	4	4	4	2	18	2	4	2	4	4	4	20	2	4	4	2	4	16
2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	12	2	2	2	2	2	4	14	4	2	4	2	4	16
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	2	4	18
4	2	2	2	10	2	2	4	2	2	12	4	2	2	2	2	2	14	4	2	4	2	4	16
2	4	4	2	12	4	4	4	2	4	18	4	2	4	4	4	4	22	2	4	4	4	4	18
2	2	4	2	10	2	2	4	2	2	12	4	2	2	4	2	2	16	2	2	4	4	4	16
2	4	2	4	12	4	2	2	4	4	16	4	4	4	2	4	4	22	4	2	2	4	4	16
2	2	2	2	8	4	4	4	2	2	16	2	2	2	2	4	2	14	2	4	4	4	2	16
4	2	2	2	10	4	4	4	2	2	16	4	2	2	2	4	2	16	2	4	4	4	4	18

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI						KINERJA KARYAWAN						
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
4	4	2	2	12	4	2	4	2	4	16	4	2	4	2	4	4	20	2	2	4	4	4	16
4	2	2	4	12	4	2	4	4	2	16	2	4	2	2	4	4	18	4	2	4	2	4	16
4	2	4	4	14	4	4	4	4	2	18	2	4	2	4	4	2	18	4	4	4	2	4	18
2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	4	2	4	14
4	4	2	4	14	2	4	2	4	4	16	2	4	4	2	2	4	18	2	4	2	4	4	16
4	2	4	2	12	4	4	4	2	2	16	4	2	2	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	2	2	20	2	4	4	2	4	16
4	4	2	4	14	4	2	4	4	4	18	4	4	4	2	4	4	22	2	2	4	4	4	16
4	2	4	4	14	4	4	4	4	2	18	4	4	2	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	2	2	16
4	2	2	2	10	2	2	4	2	2	12	4	2	2	2	2	4	16	2	2	4	4	4	16
2	4	4	2	12	2	2	4	2	4	14	4	2	4	4	2	4	20	2	2	4	2	4	14

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI						KINERJA KARYAWAN						
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
2	2	4	2	10	4	4	4	2	2	16	2	2	2	4	4	2	16	4	4	4	4	4	20
2	4	2	4	12	2	2	4	4	4	16	4	4	4	2	2	4	20	4	2	4	4	4	18
2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	12	4	2	2	2	2	2	14	4	2	4	4	4	18
4	2	2	2	10	2	4	4	2	2	14	4	2	2	2	2	4	16	4	4	4	2	4	18
4	4	2	2	12	4	2	4	2	4	16	4	2	4	2	4	2	18	4	2	4	4	2	16
4	2	2	4	12	4	2	4	4	2	16	2	4	2	2	4	2	16	4	2	4	4	4	18
4	2	2	2	10	2	2	4	2	2	12	2	2	2	2	2	4	14	4	2	4	4	4	18
2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	12	2	2	2	2	2	4	14	2	2	4	4	4	16
4	2	2	2	10	4	2	2	2	2	12	2	2	2	2	4	4	16	2	2	2	2	4	12
2	4	4	4	14	2	4	2	4	4	16	4	4	4	4	2	2	20	4	4	2	4	4	18
4	2	4	4	14	2	2	2	4	2	12	4	4	2	4	2	4	20	2	2	2	2	4	12
4	4	2	2	12	4	2	2	2	4	14	4	2	4	2	4	4	20	2	2	2	4	4	14

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI							KINERJA KARYAWAN					
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
4	4	4	4	16	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	2	4	2	4	4	16
2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	4	4	4	16
4	2	2	2	10	2	2	4	2	2	12	4	2	2	2	2	2	14	2	2	4	4	4	16
4	4	2	2	12	4	2	4	2	4	16	2	2	4	2	4	4	18	4	2	4	4	4	18
4	2	2	4	12	4	2	4	4	2	16	4	4	2	2	4	4	20	4	2	4	4	4	18
4	2	2	2	10	4	2	4	2	2	14	4	2	2	2	4	4	18	4	2	4	4	4	18
2	2	2	2	8	4	2	4	2	2	14	4	2	2	2	4	2	16	2	2	4	2	4	14
4	2	2	2	10	4	4	2	2	2	14	2	2	2	2	4	2	14	4	4	2	4	2	16
2	4	4	4	14	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	2	4	2	4	2	14
4	2	4	4	14	4	4	2	4	2	16	4	4	2	4	4	4	22	4	4	2	4	4	18
4	4	2	2	12	2	2	4	2	4	14	4	2	4	2	2	4	18	4	2	4	4	4	18
4	4	4	4	16	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	2	2	20	4	4	4	2	4	18

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI						KINERJA KARYAWAN						
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
2	2	2	2	8	4	2	2	2	2	12	2	2	2	2	4	2	14	4	2	2	4	4	16
4	4	4	4	16	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	2	4	22	2	4	4	2	2	14
4	4	2	4	14	2	2	4	4	4	16	2	4	4	2	2	2	16	4	2	4	4	2	16
4	4	4	2	14	2	4	4	2	4	16	4	2	4	4	2	4	20	2	4	4	2	4	16
4	4	4	2	14	2	4	4	2	4	16	4	2	4	4	2	4	20	2	4	4	4	4	18
2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	12	4	2	2	2	2	4	16	2	2	4	4	4	16
4	2	2	2	10	4	2	4	2	2	14	2	2	2	2	4	4	16	4	2	4	4	2	16
2	4	4	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	4	2	16
4	2	4	4	14	4	4	4	4	2	18	4	4	2	4	4	4	22	2	4	4	4	4	18
4	4	2	2	12	2	2	4	2	4	14	4	2	4	2	2	4	18	4	2	4	4	2	16
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	2	22	4	4	4	4	4	20
2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	4	2	4	4	4	18

PELATIHAN					MOTIVASI						BUDAYA ORGANISASI							KINERJA KARYAWAN					
X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}	X ₂	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X ₃	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y ₁
4	4	4	4	16	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	2	22	2	2	2	4	4	14



