



**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PG. DJATIROTO LUMAJANG**

*ANALYSIS THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
PG. DJATIROTO LUMAJANG*

**SKRIPSI**

Oleh

**Via Lailatur Rizki**

**120810201181**

**Jurusan Manajemen**

**Fakultas Ekonomi**

**Universitas Jember**

**2016**



**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PG. DJATIROTO LUMAJANG**

*ANALYSIS THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
PG. DJATIROTO LUMAJANG*

**SKRIPSI**

Diajukan Guna Melengkapi Tugas Akhir dan Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)  
dan Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**Via Lailatur Rizki**

**NIM 120810201181**

**Jurusan Manajemen**

**Fakultas Ekonomi**

**Universitas Jember**

**2016**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Via Lailatur Rizki  
NIM : 120810201181  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PG. Djatiroto Lumajang

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 milik orang lain. Saya bertanggung jawab 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 tersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 04 Maret 2016  
Yang menyatakan,

Via Lailatur Rizki  
NIM 120810201181

## TANDA PERSETUJUAN

Judul skripsi : ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN  
STRATEGIS DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PG.  
DJATIROTO LUMAJANG

Nama Mahasiswa : Via Lailatur Rizki  
NIM : 120810201181  
Jurusan : S-1 Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Persetujuan : 04 Maret 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. N.G. Krishnabudi M.Agb  
NIP. 19630402 198802 1 001

Dewi Prihatini SE, MM, Ph.D  
NIP. 19690329 199303 2 001

Menyetujui,  
Ketua Program Studi  
S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M.  
NIP. 19780525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PG. DJATIROTO  
LUMAJANG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

**Nama : Via Lailatur Rizki**

**NIM : 120810201181**

**Jurusan : Manajemen**

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

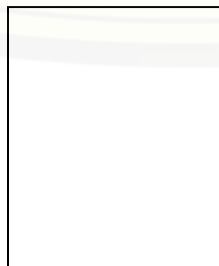
30 Maret 2016

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

Susunan Tim Penguji

1. Penguji I : Chairul Shaleh SE., M.Si (.....)  
NIP. 19690306 199903 1 001
2. Penguji II : Drs. Ketut Indraningrat M.Si (.....)  
NIP. 19610710 198902 1 002
3. Penguji III : Dra. Susanti Prasetyaningtyas M.Si (.....)  
NIP.19660918 199203 2 002

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si  
NIP. 19630614 199002 1 001

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya tercinta Bapak Busyairi dan Ibu Hanifah yang selalu mendoakan dan memberikan kasih sayang yang tak terhingga.
2. Untuk saudara-saudara saya, Mas Kiki, Adik Yusmaniar dan Adik Haidar yang memberikan dukungan.
3. Rian Yuniar Rahmad yang selalu menemani dan memberikan motivasi serta dukungan penuh untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Untuk almamater tercinta, Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**MOTTO**

Tuntutlah ilmu, tetapi tidak melupakan ibadah, dan kerjakanlah ibadah, tetapi tidak melupakan ilmu.

**(Hasan al-Bahri)**

As long as you feel pain, you're still alive. As long as you make mistake, you're still human, and as long as you keep trying, there is still hope. Never give up on your self and never abandon your dreams.

**(Anindya Kusuma Putri)**

Keberanian bukan berarti tidak memiliki rasa takut, tetapi keputusan untuk melakukan hal lain yang lebih penting dari rasa takut.

**(Ambrose Redmoon)**

Kecantikanmu adalah sebuah ketertarikan. Tambahkan dengan ilmu dan jadilah orang kuat. Lihat dan nikmati prosesnya.

**(Dewi Prihatini. SE.,MM.,Ph.D)**





**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PG. DJATIROTO LUMAJANG**

*ANALYSIS THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
PG. DJATIROTO LUMAJANG*

**SKRIPSI**

Oleh

**Via Lailatur Rizki**

**NIM 120810201181**

Pembimbing

**Dosen Pembimbing I : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Ag**

**Dosen Pembimbing II : Dewi Prihatini, SE., MM, Ph.D**



## RINGKASAN

**Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PG. Djatiroto Lumajang;** Via Lailatur Rizki, 120810201181; 2016; 102 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Sumberdaya manusia sangat berperan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dan merupakan asset terpenting dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang mengatur serta mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia, dari berbagai faktor tersebut adalah perencanaan strategis dan budaya organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perencanaan strategis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory research*, dengan menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Analisis yang dipakai adalah metode analisis regresi linier berganda dengan menggunakan teknik pengambilan data berupa penyebaran kuisioner yang dijawab oleh 94 responden dari total populasi 940 karyawan.

Hasil pengujian dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda menunjukkan pengaruh perencanaan strategis sebesar 0,332 dan pengaruh budaya organisasi sebesar 0,434. Angka tersebut menerangkan bahwa semakin baik perencanaan strategis yang diterapkan oleh manajer PG. Djatiroto akan meningkatkan kinerja karyawan walaupun pengaruhnya tidak cukup besar. Demikian pula variabel budaya organisasi juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja, semakin baik karyawan dalam menerapkan budaya organisasi yang ada pada PG. Djatiroto akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan uji F,  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_\alpha$  diterima, jadi variabel perencanaan strategis (X1) dan variabel budaya organisasi (X2) secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan uji t, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis variabel X1 yaitu perencanaan strategis dengan t hitung sebesar  $2,364 > t_{tabel}$  sebesar 1,986, yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_\alpha$  diterima, jadi variabel perencanaan strategis secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel X2 yaitu budaya organisasi dengan t hitung sebesar  $6,071 > t_{tabel}$  sebesar 1,986, yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_\alpha$  diterima, jadi variabel budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel kinerja karyawan.

**SUMMARY**

***Analysis The Effect of Strategic Planning and Organizational Culture on Employee Performance PG. Djatiroto Lumajang ; Via Lailatur Rizki, 120810201181 ; 2016 ; 102 pages ; Department of Management, Faculty of Economics, University of Jember.***

Human resources is taking an important role in reaching company's goals and is the most important asset in company. This is based on the reason on how human recourse manage and control the resources belong to the company. In pursuing company's goals, there are several factors which affect the human resources, in which strategic planning and organizational culture are among those factors.

This research is proposed to investigate and analyze the impact of strategic planning and organizational culture toward employee performance. This research is categorized as explanatory research, by using proportionate stratified random sampling method. Analytic method of multiple linear regression is the kind of analysis method used in this research using questioner technique which is given and answered by 94 correspond among total 940 employees.

The result of the research using mutiple linear regerection analytic method shows the impact of strategic planning as much as 0,332 and the impact of organizational culture as much as 0,434. Those result indicates the better strategic planning implied by manager of PG Djatiroto Lumajang, the bigger impact on employee performance even though the result is not quite huge. The same thing goes to organizational culture which is giving the positive impact toward employee performance. Based on hypothetis testing with F test, F count 36,735 > F table 3,10 which means if F count > F table then H<sub>0</sub> is rejected and H<sub>a</sub> is accepted, so the strategic planning variable (X<sub>1</sub>) and organizational culture variable (X<sub>2</sub>) simultaneously have real impact in employee's performance at work. Based on the result of hypothetis testing on t test, then it can be concluded that hypothetis of variable x<sub>1</sub> which is strategicplanning which the count 2,364 > t table 1,986 which means H<sub>0</sub> is rejected and H<sub>a</sub> is accepted, indicating that organizational culture variable partially impacting the employee performance at work.

## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Dr.Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Bapak Drs. Marmono Singgih, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M selaku Ketua Prodi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Dewi Prihatini,SE.,MM,PhD selaku Dosen Pembimbing II.
5. Bapak Chairul Shaleh SE., M.Si selaku Dosen Penguji I, Bapak Drs Ketut Indraningrat M.Si selaku Dosen Penguji II, dan Ibu Dra. Susanti Prasetyaningtyas M.Si selaku Dosen Penguji III.
6. Kedua Orang tuaku tercinta, Bapak Achmad Busyairi dan Ibu Siti Hanifah yang selalu memberikan kasih sayang, doa dan dukungan penuh untuk kesuksesan anak-anaknya.
7. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing dan membantu sehingga dapat menyelesaikan studi.
8. Untuk saudara kandungku tersayang, Rahman Hakiki, Yusmaniar Afifah Nur dan Haidar Ali yang selalu memberikan dukungan.
9. Untuk Bripda Rian Yuniar Rahmad, terimakasih selalu menemani, memberikan motivasi, dukungan dan doa dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Untuk sahabat-sahabatku OL yaitu Bella, Vebby, Rahma, Dinda, Khusnul, Imas. Untuk teman seperjuanganku Suci, Angles, Wiwin, Anggi, Galang,

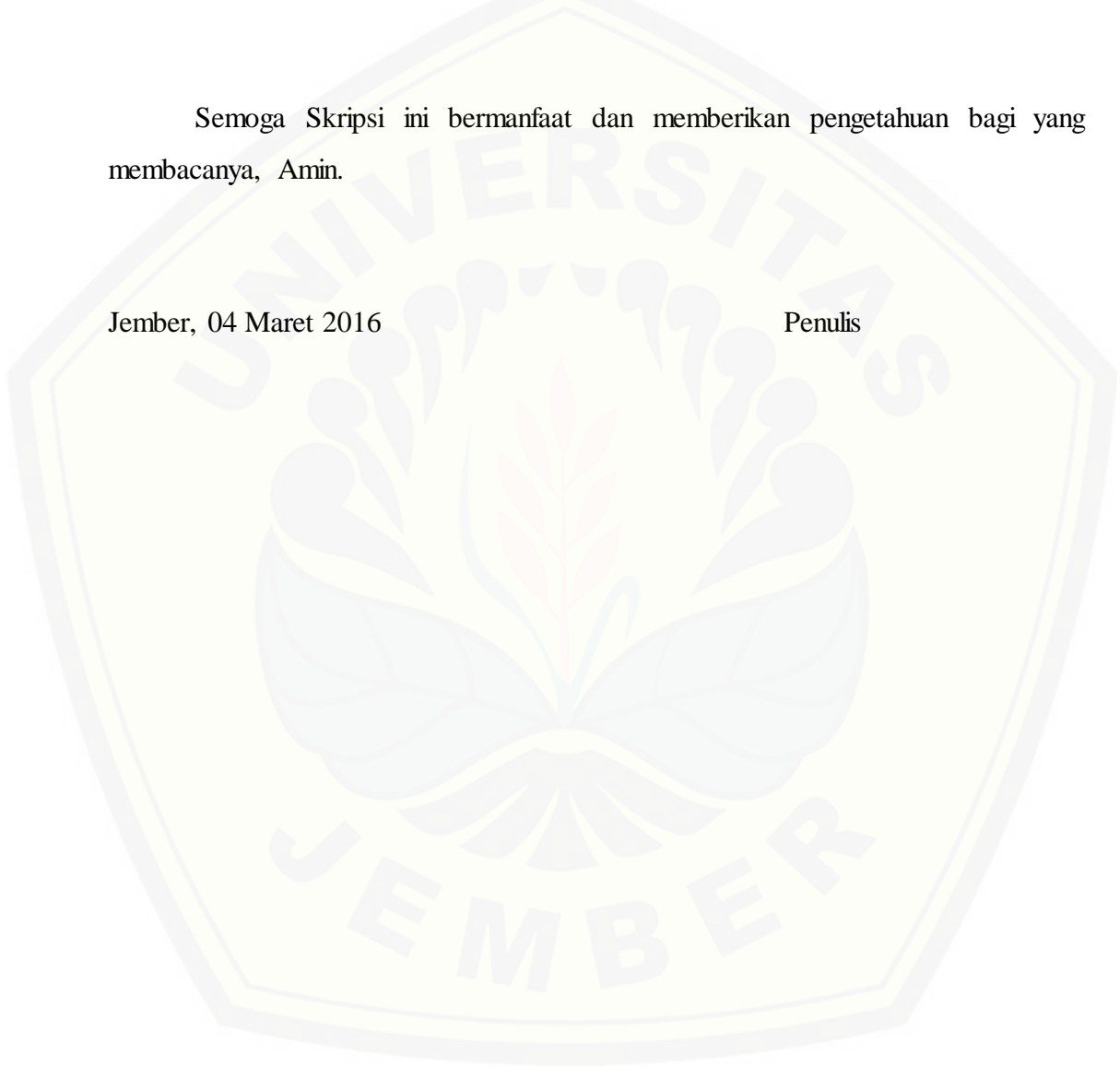
Beby, Renza, Cece Intan, Kakak Danis terimakasih atas dukungan dan doanya. Terimakasih tak terhingga pula untuk Rizki Fatmawati yang selalu membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

11. Untuk Kepala Staff Divisi SDM dan seluruh karyawan PG. Djatiroto, terimakasih atas partisipasinya sebagai responden dalam penelitian ini.

Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi yang membacanya, Amin.

Jember, 04 Maret 2016

Penulis



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>SUMMARY</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....	5
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	6
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	6



<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	7
<b>2.1 Kajian Teoritis</b>	7
2.1.1 Perencanaan Strategis	7
2.1.2 Budaya Organisasi	11
2.1.3 Kinerja Karyawan	15
<b>2.2 Kajian Empiris</b>	18
<b>2.3 Kerangka Konseptual</b>	22
<b>2.4 Hipotesis</b>	22
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	25
<b>3.1 Rancangan Penelitian</b>	25
<b>3.2 Populasi dan Sampel</b>	25
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data</b>	27
<b>3.4 Identifikasi Variabel</b>	27
<b>3.5 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran</b>	28
3.5.1 Definisi Operasional Variabel	28
3.5.2 Skala Pengukuran	30
<b>3.6 Metode Analisis Data</b>	30
3.6.1 Uji Instrumen	30
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	33
3.6.3 Uji Hipotesis	34
3.7.6 Kerangka Pemecahan Masalah	36
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	38
<b>4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian</b>	38
4.1.1 Sejarah Pabrik Gula Djatiroto	37
4.1.2 Visi dan Misi	40
4.1.3 Struktur Organisasi	40
4.1.4 <i>Job Description</i>	41
<b>4.2 Deskripsi Statistik Variabel Penelitian</b>	46
4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
4.2.2 Responden Berdasarkan Usia	47

4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan .....	48
4.2.4 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	48
<b>4.3 Hasil Analisis Data .....</b>	<b>48</b>
4.3.1 Uji Instrumen .....	49
4.3.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel.....	52
4.3.3 Hasil Analisis Regresi Berganda .....	56
4.3.4 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	58
4.3.5 Hasil Pengujian Hipotesis .....	60
<b>4.4 Pembahasan .....</b>	<b>61</b>
4.4.1 Pengaruh Secara Simultan.....	61
4.4.2 Pengaruh Secara Parsial.....	62
<b>4.5 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>65</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>66</b>
5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>68</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>71</b>

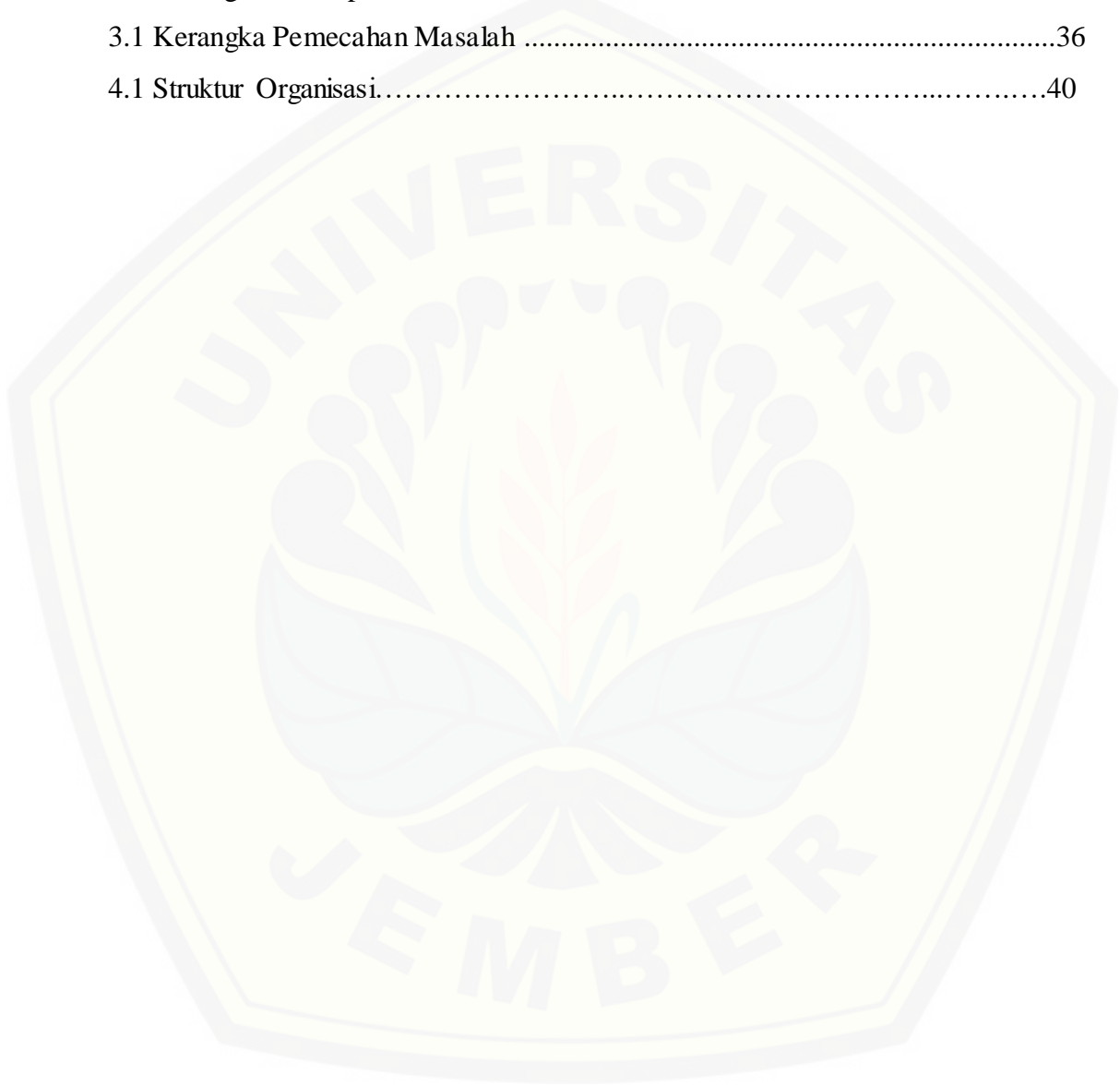


**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
1.1 Data Produksi Gula PG. Djatiroto .....	3
2.1 Penelitian Terdahulu .....	19
3.1 Data Karyawan PG. Djatiroto .....	25
3.2 Jumlah Sampel diambil per Golongan Karyawan.....	26
4.1 Unit Usaha di Lingkungan PTPN XI (Persero) .....	38
4.2 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia.....	47
4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	48
4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	49
4.6 Rekapitulasi Perhitungan Validitas .....	50
4.7 Rekapitulasi Perhitungan Reliabilitas .....	51
4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel X1 .....	53
4.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel X2 .....	54
4.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Y .....	55
4.11 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	56
4.12 Rekapitulasi Multikolinearitas.....	58

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	22
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	36
4.1 Struktur Organisasi.....	40



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
1. Kuisisioner Penelitian .....	71
2. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	76
3. Hasil Uji Validitas .....	84
4. Hasil Uji Reliabilitas .....	87
5. Hasil Uji Normalitas .....	89
6. Hasil Analisis Deskriptif .....	90
7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	95
8. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	98

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Globalisasi telah menciptakan pemikiran yang baru mengenai bisnis, pasar-pasar baru, produk-produk baru dalam bisnis, dan kompetisi yang semakin ketat dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang unggul karena sumber daya manusia sangat berperan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dan merupakan aset terpenting dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang unggul dapat diperoleh dari pemahaman sumberdaya manusia terhadap perencanaan yang ada dalam perusahaan.

Perusahaan harus melakukan perencanaan dengan baik termasuk perencanaan strategis dengan jangka waktu panjang dan bersifat menyeluruh yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan strategis yang baik dapat dilihat dari kebijakan-kebijakan, sasaran dan strategi-strategi yang diambil dan tersusun atas pertimbangan terkait dengan kondisi dan lingkungan dari perusahaan tersebut. Perencanaan strategis merupakan proses pemilihan tujuan perusahaan, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis tersebut terlaksana. Perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal untuk menentukan dan mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Stoner,1996:143-144). Perencanaan strategis karyawan diharapkan memberikan arah dan pedoman kepada karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan serta strategi yang ada dalam perusahaan. Perencanaan strategis digunakan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga memberikan dampak baik untuk perusahaan dalam merealisasikan tujuan yang ingin dicapai. Hal tersebut didukung pemahaman dan penerapan tentang perencanaan strategi oleh karyawan.

Tujuan sebuah perusahaan juga dapat dicapai dengan implementasi budaya organisasi yang menjadi pedoman moral karyawan dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawab seperti menerapkan nilai-nilai yang mencerminkan ciri khas dari perusahaan tersebut. Budaya organisasi adalah perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara,2005:113). Budaya organisasi juga sebagai pembeda dari organisasi satu dengan organisasi lainnya. Dengan nilai-nilai budaya yang ada di dalam suatu perusahaan ini diharapkan dapat memberikan komitmen kepada karyawan dalam mengemban tugas yang diberikan kepada masing-masing individu dan menyelesaikan pekerjaan.

Dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan karyawan perlu untuk memahami dan mengimplementasikan perencanaan strategi dan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan yang akan memengaruhi kinerjanya. Perencanaan strategis dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dijelaskan oleh hasil penelitian Abadiyah (2013), yang menyatakan bahwa perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian berikutnya Saber ,Maghole & Ghouhani (2013), menyatakan bahwa adanya hubungan signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dengan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini juga dibuktikan oleh penelitian Agustin (2012), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari tercapainya tujuan tersebut melalui kinerja karyawannya. PG. Djatiroto adalah salah satu unit usaha PTPN XI yang merupakan penghasil komoditas vital-strategis dalam ekonomi pangan Indonesia yaitu gula yang tidak hanya diperlukan sebagai pemanis berkalori yang menjadi salah satu bahan kebutuhan pokok masyarakat, melainkan juga bahan baku bagi industri makanan dan minuman. Tujuan dari PG. Djatiroto adalah menjadi perusahaan agribisnis berbasis tebu yang tangguh, tumbuh dan terkemuka. Yang berarti agribisnis berbasis tebu mencakup usaha yang menghasilkan produk yang berasal dari bahan baku tebu, tangguh dalam menghadapi perubahan dan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, tumbuh yang menunjukkan keadaan perusahaan mampu meningkatkan nilai tambah dan

kontribusi bagi stakeholder dari waktu ke waktu, bertambah besar skala usaha dan profitabilitasnya secara berkelanjutan dan terkemuka dalam industri sejenis, baik dalam harga pokok produksi, kualitas produk, efisiensi penggunaan sumber daya dan pelayanan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, manajemen PG.Djatiroto secara konsisten berupaya agar perusahaan memiliki daya saing kuat, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan tumbuh berkelanjutan. Agar dapat mencapai tujuan tersebut PG.Djatiroto pada tahun 2014 menerapkan strategi yang merupakan kelanjutan dari strategi-strategi pada tahun sebelumnya, yakni konsolidasi internal, dan melanjutkan investasi yang mendukung. Selain itu, secara intensif perusahaan juga berupaya untuk menumbuh kembangkan budaya ProAKSI (Produktif, Amanah, ber-Kualitas, Simpatik, dan Inovatif). Produksi PG. Djatiroto mengalami fluktuatif pada beberapa tahun terakhir. Berikut adalah data produksi 10 (sepuluh) tahun terakhir PG. Djatiroto.

Tabel 1.1 Data Produksi Gula PG. Djatiroto Lumajang

No	Tahun	Produksi Gula (ton)
1	2006	68.380,90
2	2007	71.990,00
3	2008	79.316,59
4	2009	79.316,59
5	2010	58.813,49
6	2011	50.093,50
7	2012	69.712,96
8	2013	69.166,07
9	2014	69.202,20
10	2015	31.778,00

Sumber data : PG. Djatiroto bagian SDM & Umum (November 2015)

Berdasarkan data produksi sepuluh tahun terakhir dapat disimpulkan bahwa PG.Djatiroto mengalami fluktuatif dalam produksi gula. Pada tahun 2006-2008



mengalami kenaikan dalam produksi gula dikarenakan terjadi revitalisasi pabrik gula Djatiroto dan Semboro dengan menaikkan kapasitas giling. Pada tahun 2008 dan 2009 hasil produksi stabil, kemudian pada tahun 2009-2011 mengalami penurunan dikarenakan perusahaan merumuskan nilai-nilai budaya ProAKSI. Pada Tahun 2012 kembali mengalami kenaikan dan terjadi penurunan pada tahun 2013 dikarenakan terdapat internalisasi budaya perusahaan ProAKSI, sehingga terealisasi dan mengalami kenaikan pada tahun 2014. Namun pada tahun 2015 terjadi penurunan sangat besar dibandingkan dengan produksi gula sembilan tahun terakhir dikarenakan kinerja karyawan yang menurun dan kurangnya pemahaman dan implementasi karyawan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan serta berbagai faktor-faktor lain yang menjadi kendala dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik apabila kinerja dari karyawan optimal. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang berikan kepadanya. Kinerja yang optimal akan menghasilkan output yang optimal sehingga produktivitas dan penjualan dari perusahaan meningkat dan akan berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan dan keuntungan perusahaan. Sebaliknya jika kinerja karyawan menurun akan berdampak terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Pada pencapaian tujuan PG. Djatiroto, diperlukan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Selain itu dengan pemahaman dan penerapan perencanaan strategis dan budaya organisasi yang tepat pada karyawan PG. Djatiroto dapat membantu meningkatkan kinerja dan produktivitas, sehingga secara langsung juga meningkatkan pendapatan perusahaan. Pemahaman dan penerapan perencanaan strategis yang ada didalam PG. Djatiroto akan memberikan sasaran, arah dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan kepada karyawan. Visi dan misi serta strategi-strategi yang ada dalam perencanaan strategis yang disusun oleh manajemen juga harus dipahami dan diterapkan oleh karyawan. Akan tetapi kurangnya pengawasan serta pemahaman karyawan tentang perencanaan strategis tersebut mengakibatkan kinerja yang tidak optimal.



Selain perencanaan strategis PG. Djatiroto menerapkan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Budaya organisasi atau budaya perusahaan yang terdapat pada PG. Djatiroto ini mengalami perubahan untuk menyempurnakan budaya yang telah ada, Budaya PG. Djatiroto yang akan diwujudkan adalah budaya yang mampu mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan kompetitif, serta memotivasi karyawan untuk berperan secara optimal, dapat menciptakan dan memanfaatkan peluang, memenangkan persaingan usaha, mampu menghadapi segala kondisi yang dihadapi, serta meningkatkan efektivitas pencapaian visi perusahaan. Budaya perusahaan tersebut pada tahun 2013 terjadi internalisasi nilai dari budaya perusahaan dan budaya perusahaan ProAKSI. Budaya perusahaan ProAKSI yaitu Produktif artinya diharapkan karyawan mampu menjunjung tinggi produktivitas, Amanah yaitu karyawan amanah dalam menjalankan tugas yang diemban, Kualitas yaitu mengutamakan kualitas dalam melakukan pekerjaan, Simpatik yang artinya dalam pelayanan, serta Inovatif yaitu karyawan harus inovatif dalam pemikiran dan perilaku. Budaya perusahaan tersebut disingkat sebagai ProAKSI. Pengenalan dan penanaman tentang nilai-nilai budaya ini sangat diperlukan dalam perusahaan untuk dijadikan kebiasaan oleh karyawan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari sehingga menciptakan komitmen yang tinggi pada perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka perlu dilakukan penelitian pengaruh persepsi perencanaan strategis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mengambil judul penelitian **“Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PG. Djatiroto Lumajang.”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah perencanaan strategis dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto?

2. Apakah perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dikemukakan adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perencanaan strategis dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain : Perusahaan, akademisi dan peneliti.

#### **1. Perusahaan**

Penelitian ini dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui pemahaman dan implementasi perencanaan strategis dan komitmen budaya organisasi yang telah ada dalam perusahaan.

#### **2. Akademisi**

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan konsep teori perencanaan strategis dan budaya organisasi kaitannya dengan kinerja karyawan yang perlu ditelaah lebih lanjut guna menghasilkan konsep baru.

#### **3. Peneliti**

Penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan ilmu pengetahuan terutama pada perencanaan strategis, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori dan Penelitian Terdahulu

#### 2.1.1 Perencanaan Strategis

##### a. Pengertian Perencanaan Strategis

Menurut Stoner (1996:143-144) perencanaan strategis merupakan proses pemilihan tujuan perusahaan, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis tersebut terlaksana. Perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal untuk menentukan dan mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Menurut Handoko (1996:92) perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Perencanaan strategis adalah pola dasar tujuan perusahaan, jalur-jalur dan kebijaksanaan umum yang digunakan oleh setiap rencana, produksi, pemasaran, keuangan, dan jasa-jasa direncanakan secara sendiri-sendiri (Silalahi, 2004:43). Maka dapat disimpulkan pengertian perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang bersifat menyeluruh yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan.

##### b. Fungsi Perencanaan Strategis

Menurut Stoner (1996:146) fungsi atau keunggulan dari perencanaan strategis adalah :

- 1) Perencanaan strategis memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan perusahaan. Dengan menggunakan perencanaan strategis, seorang manajer memberikan kepada organisasinya tujuan yang telah didefinisikan secara jelas dan cara-cara untuk mencapainya. Selain itu, proses dari perencanaan membantu para manajer mengantisipasi masalah sebelum masalah itu muncul dan mengatasinya sebelum menjadi lebih buruk.

- 2) Perencanaan strategis membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung risiko dan peluang yang aman dan memilih salah satu diantara peluang-peluang yang ada. Analisis dilakukan dengan teliti oleh perencanaan strategis memberikan para manajer lebih banyak informasi yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan yang tepat.
- 3) Perencanaan strategis mengurangi kemungkinan kesalahan dan hal yang tidak menyenangkan karena sasaran, tujuan dan strategis dilakukan dengan teliti.

Menurut Robbins dan Coulter (2002) dalam Sule dan Saefullah (2005:97) menjelaskan bahwa terdapat empat fungsi dari perencanaan sebagai berikut :

- 1) Perencanaan sebagai pengarah.

Perencanaan akan menghasilkan upaya untuk meraih sesuatu dengan cara yang lebih terkoordinasi.

- 2) Perencanaan meminimalkan dampak dari perubahan.

Perubahan sesuai dengan apa yang diperkirakan, akan tetapi tidak jarang terjadi diluar perkiraan, sehinggga menimbulkan ketidakpastian bagi perusahaan. Ketidakpastian ini yang coba diminimalkan oleh perencanaan. Dengan adanya perencanaan ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang dapat di antisipasi sebelumnya.

- 3) Perencanaan meminimalkan pemborosan sumber daya.

Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka sumberdaya yang diperlukan, dengan cara bagaimana penggunaanya, dan untuk penggunaan apa saja dengan lebih baik dipersiapkan sebelum kegiatan dijalankan. Dengan demikian, pemborosan yang terkait dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan akan bisa diminimalkan sehingga tingkat efisiensi dari perusahaan meningkat.

- 4) Perencanaan menetapkan standar dalam pengawasan kualitas

Dalam perencanaan, perusahaan menentukan tujuan dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan, perusahaan membandingkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan realisasi di lapangan, mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, hingga mengambil tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

### c. Proses Perencanaan Strategis

Menurut Handoko (1996:94) pendekatan perencanaan strategis merupakan penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategis-strategis yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Langkah-langkah proses penyusunan strategis sebagai berikut :

- 1) Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pertanyaan-pertanyaan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi.
- 2) Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategis-strategis yang ada sekarang. Suatu profil perusahaan adalah hasil analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan dan strategis sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumberdaya perusahaan yang tersedia.
- 3) Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial/budaya, dan politik yang dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi.
- 4) Analisa internal perusahaan, tujuan analisa internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategis yang penting bagi perumusan strategis perusahaan.
- 5) Identifikasi kesempatan dan ancaman strategis, berbagai kesempatan dan ancaman dapat ditimbulkan dari banyak faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen/langganan.
- 6) Pembuatan keputusan strategis, mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategis. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategis.
- 7) Pengembangan strategis perusahaan. Setelah tujuan jangka panjang dan strategis dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya kedalam sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategis operasional. Tujuan dan strategis umum diperinci menjadi berbagai strategis, kebijaksanaan dan taktik (rencana, program dan anggaran) operasional pada masing-masing bidang fungsional organisasi.



- 8) Implementasi strategis, yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategis. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas strategis kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan.
- 9) Peninjauan kembali dan evaluasi. Proses ini sering disebut dengan *strategis control*. Setelah strategis diimplementasikan, manajer perlu memonitor secara periodik atau pada tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan kearah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

Berdasarkan keseluruhan proses tersebut benefit dari adanya perencanaan strategis menurut Bryson & Einsweiler (1988) dalam Budiyarto (2004:28) adalah :

- 1) Adanya pola berfikir strategis
- 2) Dikaitkan dengan arah masa depan
- 3) Keputusan yang dibuat mengandung konsekuensi masa depan
- 4) Mengembangkan suatu basis yang koheren dan dapat dipertahankan dalam pengambilan keputusan.
- 5) Kebijakan yang maksimum pada area-area dalam kontrol organisasi.
- 6) Memecahkan masalah-masalah utama organisasi
- 7) Meningkatkan kinerja
- 8) Berkaitan dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan
- 9) Mengembangkan kerja team dan meningkatkan keahlian.

Noe *et al.* (2013:110) menyatakan jenis strategis membutuhkan orang-orang yang kompeten dalam pengertian generik, tiap-tiap strategis juga membutuhkan jenis-jenis karyawan yang berbeda dengan jenis-jenis perilaku dan sikap yang berbeda pula. Jadi perencanaan strategis yang akan diterapkan dalam perusahaan harus mengetahui kondisi perusahaan untuk mencapai tujuannya, dan untuk setiap perencanaan strategis yang dijalankan butuh karyawan yang berbeda sesuai dengan tingkatan pekerjaan yang dibebankan.

#### d. Karakteristik Perencanaan Strategis

Menurut Stoner (1996:144) karakteristik perencanaan strategis sebagai berikut :

- 1) Perencanaan strategis menjawab pertanyaan dasar.
- 2) Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci.
- 3) Perencanaan strategis melibatkan kurun waktu yang lebih lama daripada jenis perencanaan lainnya.
- 4) Perencanaan strategis membantu memfokuskan energi dan sumber daya.
- 5) Perencanaan strategis merupakan kegiatan tingkat puncak dalam arti bahwa manajemen puncak harus secara aktif terlibat.

### 2.1.2 Budaya organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2007:721) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Menurut Mangkunegara (2005:113), budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Schein (1992) dalam Umam (2012:99) budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dengan maksud organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, kemudian mengajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah tersebut.

Menurut Nasution (2010:160) Budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya, merupakan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku orang dalam



organisasi. Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggotanya dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi.

Maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah sistem keyakinan, yang terdapat nilai-nilai dari organisasi yang sudah dijadikan pedoman tingkah laku atau kebiasaan bagi anggota-anggotanya dan menjadi pembeda dari organisasi satu dengan organisasi lain.

#### b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001) dalam Umam (2012:108) fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Membangun rasa identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah tumbuhnya komitmen.
- 4) Meningkatkan kemantapan sistem sosial, sebagai perekat sosial menuju integrasi organisasi.

Menurut Anatan dan Ellitan (2009:81) Budaya organisasi berfungsi sebagai *social control*, yang memonitor setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugas agar organisasi bisa bekerja dengan efektif dan efisien.

#### c. Budaya Yang Kuat

Menurut Robbins & Coulter (2010:64) budaya yang kuat (*strong culture*) yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan dan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Semakin tinggi tingkat penerimaan para karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin dalam pengaruhnya terhadap cara para manajer menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian.

Tujuan penerapan dari budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada system nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut (Mangkunegara, 2005:114).

#### d. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2007:721) karakteristik dari budaya organisasi sebagai berikut :

##### 1) Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko, dan bagaimana organisasi bisa menghargai tindakan pengambilan resiko dan membangkitkan ide karyawan.

##### 2) Perhatian terhadap detail

Sejauh mana para karyawan diharapkan menjalankan dan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada hal-hal detail atau kerincian.

##### 3) Orientasi hasil

Sejauh mana pihak manajemen fokus pada hasil daripada memusatkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

##### 4) Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.

##### 5) Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, tidak pada individu untuk mendukung kerjasama.

##### 6) Keagresifan

Sejauh mana orang-orang yang ada dalam perusahaan agresif dan kompetitif untuk menjalankan organisasi dengan baik.

##### 7) Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

e. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Victor Tan Dan Wibowo (2006) dalam Agustin (2012:7) indikator budaya organisasi yaitu :

- 1) *Individual initiative* (inisiatif individu) menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.
- 2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko) suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) *Direction* (arah) merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kerja.
- 4) *Integration* (integrasi) penyatuan pemikiran antara manajer dengan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 5) *Management Support* (dukungan manajemen) manajer menyediakan komunikasi dan menetapkan harapan kinerja.
- 6) *Control* (pengawasan) merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
- 7) *Identity* (Identitas) suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
- 8) *Reward system* (sistem penghargaan) dimana alokasi reward (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria alokasi biaya yang didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
- 9) *Conflict tolerance* (toleransi konflik) suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
- 10) *Communication pattern* (pola komunikasi) suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi oleh pada herarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi oleh kewenangan herarki formal.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:9). Kinerja atau *performance* menurut Moehoriono (2012:96) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehoriono, 2010:60).

Bangun (2012:231) bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang sudah menjadi tanggung jawab yang sudah dibebankan kepada seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan yang didasarkan pada indikator kinerja karyawan.

#### b. Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2005:21) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi :

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja

- 2) Faktor internal lingkungan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia kerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategis organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, sertasistem manajemen dan kompensasi.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi, inflasi.

#### c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2014:198) indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun setelah kegiatan selesai. Tanpa indikator kinerja, sulit untuk menilai kinerja (keberhasilan/ketidakberhasilan), kebijakan, program, kegiatan dan pada akhirnya kinerja organisasi unit pelaksana.

Beberapa indikator yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:67) adalah sebagai berikut:

##### 1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

##### 2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dikerjakan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.



### 3) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja, serta sarana dan prasana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

### 4) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lainnya secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

### 5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Bangun (2012:231) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standart pekerjaan dapat dikatakan kinerja karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seseorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Adapun penilaian kinerja karyawan bagi suatu perusahaan memiliki banyak manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan dapat memberikan manfaat dalam penentuan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

#### 2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan.



### 3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Oleh Karena itu, sistem dalam organisasi sangat perlu dipelihara. Tujuannya memelihara sistem akan memberikan beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

### 4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengajuan validitas.

## 2.2 Kajian Empiris

Agustin (2012) dalam penelitian berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Sistem Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Matahari Departement Store (Persero) Tbk. Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y), Sistem Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y), Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), Sistem Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Febiano (2013) dalam penelitian berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Tri Jaya Di Desa Sraten Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan hasil

penelitian Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y),

Abadiyah (2013) dalam jurnal berjudul Analisis Pengaruh Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing Industri Tas Dan Koper Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. Hasil penelitian ini adalah perencanaan strategik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Manaf Saberi, Ali Maghole, dan Farrukh Ghouchani (2013) dalam jurnal berjudul Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Karyawan, Rumah Sakit Sosial Perusahaan Keamanan ;Studi Kasus : Rumah Sakit Kashani di Tehran. Penelitian ini menggunakan Spearman test, Mann- Whitney dan Kruskal-Wallis test dengan variabel Perencanaan Strtategis sebagai variabel independen, kinerja karyawan, perbaikan kualitas dan efektifitas adalah variabel dependen. Hasil penelitian ini adalah adanya hubungan signifikan antara perencanaan strategi dan efektifitas karyawan, adanya hubungan signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja pegawai dan adanya hubungan signifikan antara perencanaan strategis dan perbaikan kualitas.

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Devy Yunita Agustin (2012)	Budaya organisasi, Sistem Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Budaya Organisasi dan Sistem Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dilanjutkan ke halaman 20

Lanjutan Tabel 2.1, halaman 19

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
2.	Lukman Febiano (2013)	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja.	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Tri Jaya Di Desa Sraten Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi.
3.	Rifdah Abadiyah (2013)	Perencanaan Strategis Kinerja	SEM	Perencanaan strategik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
4.	Manaf Saberi, Ali Maghole, Farrukh Ghouchani (2013).	Perencanaan Strategi, Kinerja Karyawan, Perbaikan Kualitas dan Efektifitas.	Spearmant test, Mann-Whitney dan Kruskall-Wallis test	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya hubungan signifikan antara perencanaan strategi dan efektifitas karyawan.</li> <li>2. Adanya hubungan signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Adanya hubungan signifikan antara perencanaan strategis dan perbaikan kualitas.</li> </ol>

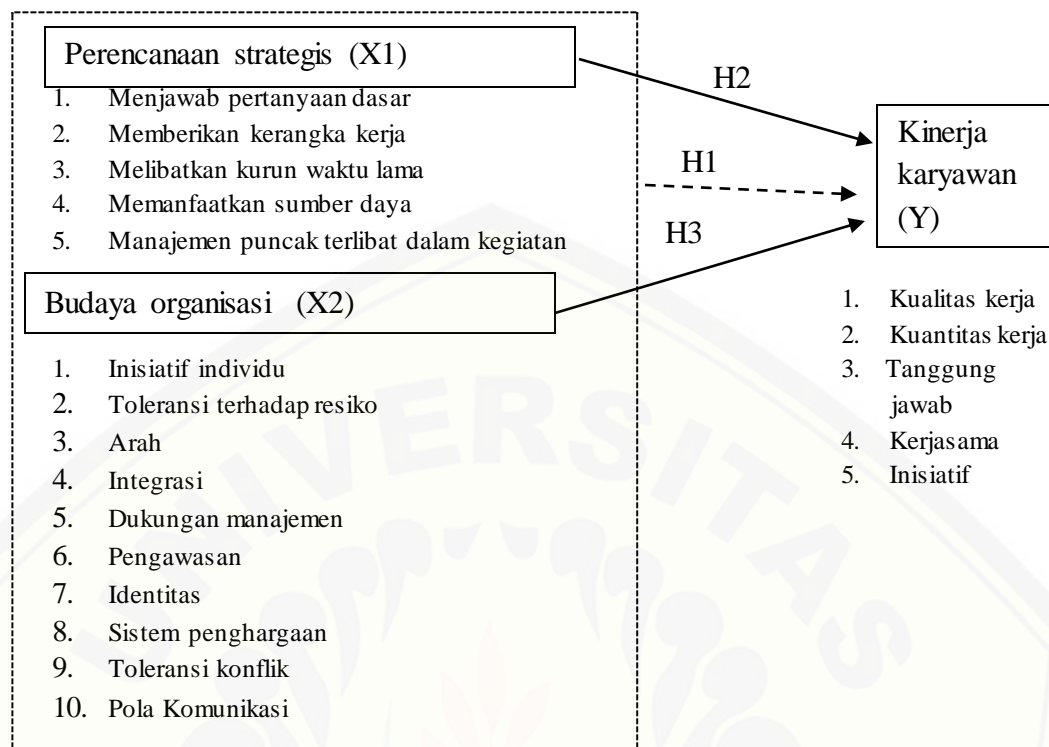
Sumber : Devy (2012), Lukman (2013), Rifdah (2013), Saberi, Maghole dan Ghouchani(2013).

Persamaan dan Perbedaan dengan peneliti terdahulu, sebagai berikut :

Dalam penelitian Agustin (2012), persamaan terkait dengan penelitian tersebut adalah adanya kesamaan variabel yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dan perbedaan penelitian ini terletak pada metode analisis dan objek penelitian. Dalam penelitian Febiano (2013), persamaan terkait dengan penelitian adalah kesamaan variabel Budaya Organisasi dan metode analisis menggunakan analisis regresi linier berganda dan terdapat perbedaan objek dalam penelitian. Abadiyah (2013) dalam penelitian ini terdapat persamaan variabel yaitu Perencanaan Strategis dan Kinerja dan perbedaan terletak pada metode analisis yaitu SEM dan objek penelitian. Dalam penelitian Saberi, Maghole da Ghouchani (2013) terdapat persamaan variabel yaitu Perencanaan Strategis dan Kinerja Karyawan, dan terdapat perbedaan dalam penelitian ini yaitu metode analisis data dan objek penelitian.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel terikat. Kerangka konseptual di bawah ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis (X1) dan budaya organisasi (X2), memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan : ————— : parsial  
 - - - - -> : simultan

## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Perencanaan Strategis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Stoner (1996:143-144) perencanaan strategis merupakan proses pemilihan tujuan perusahaan, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis tersebut terlaksana. Sedangkan Menurut Robbins (2007:721) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Pengaruh perencanaan strategis untuk kinerja karyawan adalah sebagai arahan atau acuan



untuk melakukan pekerjaan guna mendapatkan kinerja optimal. Perencanaan yang dilakukan dengan baik secara tidak langsung akan meminimalkan pemborosan karena kesalahan-kesalahan yang tidak terduga dalam melakukan pekerjaan menjadi terkendali dengan adanya perencanaan strategis dengan sasaran dan tujuan yang tepat. Perencanaan strategis yang ada dalam perusahaan memberikan karyawan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing karyawan. Komitmen pada karyawan saat bekerja juga akan terbentuk seiring dengan sistem nilai dan keyakinan yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Sistem dan keyakinan ini disebut budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada perilaku karyawan. Perilaku karyawan yang positif ini akan memberikan inovasi dan sikap berani mengambil resiko atas pekerjaan yang dilakukan, dan melakukannya dengan cermat dan teliti sehingga dalam pencapaian target atau tujuan karyawan dapat terpenuhi dengan baik.

H1 : Perencanaan strategis dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto.

#### **2.4.2 Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja karyawan**

Perencanaan Strategis memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan karena pada umumnya sebuah organisasi atau perusahaan ingin memiliki karyawan yang baik yang akan membangun perusahaan demi pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya perencanaan strategis karyawan yang berada pada suatu organisasi tersebut akan menjadi terarah dan terorganisir dikarenakan karyawan harus memenuhi target perusahaan dengan menjalankan pekerjaan yang telah dibebankan kepada masing-masing individu karyawan.

H2 : Perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto.

#### **2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya dari sebuah organisasi akan membawa organisasi tersebut dikenal sebagai pembeda dengan organisasi lainnya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah memberikan komitmen kepada karyawan dalam melaksanakan



pekerjaan, menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab, dan melalui budaya organisasi karyawan akan lebih mengenal budaya yang ada dalam perusahaan seperti sistem-sistem yang diterapkan dengan mengkomunikasikan budaya tersebut dengan karyawan lainnya sehingga dengan adanya budaya organisasi karyawan dapat berinteraksi baik dan kerja sama antara sesama karyawan akan terjalin.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto.



## BAB. 3 METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda. Data penelitian adalah data primer dan sekunder. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu pengujian yang didasarkan pada kajian teoritis dan empiritis.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PG. Djatiroto sejumlah 940 karyawan. Berikut ini adalah tabel karyawan PG. Djatiroto, sebagai berikut :

Tabel 3.1 Data Karyawan PG. Djatiroto

No	Golongan Karyawan	Jumlah Karyawan
1	Karyawan Tetap	54
2	Kampanye	162
3	Honorar	14
4	PKWT	399
5	Borong	311
<b>Total</b>		<b>940</b>

Sumber : PG. Djatiroto bagian SDM & Umum (November 2015)

Penjelasan dari Tabel 3.1 Karyawan PG. Djatiroto, sebagai berikut :

- a. Karyawan tetap adalah seseorang yang mempunyai ikatan kerja dengan PG. Djatiroto untuk waktu yang tidak ditentukan dan mempunyai hak-hak tersendiri. Karyawan tetap dalam PG Djatiroto berjumlah 54.
- b. Karyawan kampanye adalah karyawan musiman yaitu karyawan yang hanya bekerja pada saat PG. Djatiroto sedang beroperasi (musim giling). Jumlah karyawan Kampanye dalam PG. Djatiroto sebanyak 162.

- c. Karyawan honorer adalah karyawan yang bekerja tidak tetap dan dibayarkan secara bulanan tanpa memperhatikan jumlah hari pekerja tersebut. Karyawan ini akan diangkat menjadi karyawan tetap. Karyawan honorer sejumlah 14 orang.
- d. PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Terbatas) biasa disebut dengan karyawan kontrak yaitu berjalan sesuai dengan waktu atau lamanya waktu yang ditentukan oleh PG. Djatiroto. Terdapat 399 PKWT dalam PG. Djatiroto.
- e. Karyawan Borongan adalah seseorang yang mempunyai ikatan kerja dengan jangka waktu tertentu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan. Karyawan Borongan pada PG. Djatiroto berjumlah 311.

Menurut Arikunto (2006:131) apabila populasi lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil 10% dari populasi yaitu 94 karyawan.

Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*, yaitu teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2013:118).

Tabel 3.2 Jumlah Sampel diambil per Golongan Karyawan

No	Golongan Karyawan	Jumlah Karyawan	Jumlah Sampel per Golongan Karyawan	Jumlah Sampel dibulatkan
1	Karyawan Tetap	54	$54:100 \times 10 = 5,4$	5
2	Kampanye	162	$162:100 \times 10 = 16,2$	16
3	Honorer	14	$14:100 \times 10 = 1,4$	2
4	PKWT	399	$399:100 \times 10 = 39,9$	40
5	Borongan	311	$311:100 \times 10 = 31,1$	31
<b>Total</b>		<b>940</b>	<b>94</b>	<b>94</b>

Sumber : PG. Djatiroto bagian SDM & Umum (November 2015)

Berdasarkan tabel jumlah sampel yang diambil per golongan karyawan tersebut, pengambilan sampel diambil 10% dari jumlah per golongan karyawan.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari karyawan PG. Djatiroto, melalui jawaban atas kuisisioner yang telah diberikan dan diisi oleh responden sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari kepala staff SDM dan administrasi PG. Djatiroto yang berisi tentang data jumlah karyawan, data produksi, profil perusahaan dan budaya yang dimiliki oleh perusahaan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan menggunakan kuisisioner dan studi pustaka. Dimana kuisisioner merupakan pengumpulan data dengan memberikan kuisisioner kepada para responden, kemudian diisi sesuai pendapat masing-masing responden. Data yang didapat adalah tentang data perencanaan strategis, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Studi pustaka adalah pengumpulan data dengan menggunakan literature yang berkaitan dengan penelitian ini. Literature yang digunakan berasal dari buku sumber daya manusia.

### 3.4 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel bebas atau *Independent Variable* (X).

Sugiyono (2013:59) variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel independen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

1) Perencanaan strategis(X1)

2) Budaya organisasi (X2)

b. Variabel terikat atau *Dependent Variable* (Y)

Sugiyono (2013:59) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. variabel ini tergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependent adalah kinerja karyawan.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

#### 3.5.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel secara eksplisit mengidentifikasi variabel-variabel penelitian yang akan dianalisis. Dalam penelitian ini, definisi operasional dijelaskan sebagai berikut:

##### a. Perencanaan strategis (X1)

Perencanaan strategis adalah kebijakan PG. Djatiroto yang digunakan dalam jangka waktu panjang untuk mencapai tujuannya. Perencanaan strategis ini digunakan sebagai arahan atau acuan oleh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Adapun indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah :

##### 1) Perencanaan strategis menjawab pertanyaan dasar.

Indikator ini menunjukkan perencanaan strategis memberikan pemahaman kepada karyawan tentang tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

##### 2) Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci.

Indikator tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang ada memberikan kerangka kerja secara terperinci yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

##### 3) Perencanaan strategis membantu penggunaan sumber daya.

Indikator ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis membantu memanfaatkan penggunaan sumber daya yang ada di dalam perusahaan.

##### b. Budaya organisasi(X2)

Budaya organisasi adalah nilai-nilai budaya PG. Djatiroto yang digunakan untuk mengatur perilaku anggota sehingga memberikan komitmen kepada anggota dan sebagai pembeda dari organisasi satu dengan organisasi lainnya, seperti budaya yang ada dalam PG. Djatiroto yaitu Produktif, Amanah, Kualitas, Simpatik dan



Inovatif. Terdapat beberapa indikator untuk mengukur variabel budaya organisasi, yaitu :

1) *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko)

Indikator ini menunjukkan suatu keadaan dimana karyawan didorong selalu mencoba cara baik dalam menghadapi resiko dan menjadi inovatif.

2) *Direction* (arah)

Indikator ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan.

3) *Management Support* (dukungan manajemen)

Indikator ini menunjukkan dukungan melalui hubungan dengan orang lain untuk meningkatkan produktivitas.

4) *Control* (pengawasan)

Indikator ini menunjukkan pengawasan menggunakan tolok ukur kualitas yang tinggi untuk menyelesaikan tugas.

5) *Conflict tolerance* (toleransi konflik)

Indikator ini menunjukkan kepekaan dan rasa tanggap terhadap persoalan perusahaan.

c. Kinerja karyawan (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing karyawan. Indikator dari kinerja karyawan yang digunakan sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja

Indikator ini menunjukkan kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan jumlah pekerjaan yang telah diberikan.

2) Kuantitas Kerja

Indikator ini menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dikerjakan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.



### 3) Tanggung Jawab

Indikator ini menunjukkan seberapa besar karyawan bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukannya.

### 4) Kerjasama

Indikator ini menunjukkan kesediaan karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan yang baik didalam maupun diluar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

## 3.5.2 Skala Pengukuran

Menurut Ghozali (2013:3), pengukuran merupakan suatu proses hal mana suatu angka atau simbol diletakkan pada karakteristik atau properti suatu stimuli sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah ditetapkan. Teknik pengukuran yang dilakukan untuk penelitian adalah menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013:132). Skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai (Amirullah, 2013:97). Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari :

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

## 3.6 Metode Analisis Data

### 3.6.1 Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu

untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuisisioner yang sudah dibuat benar dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali,2013:52).

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan atau pernyataan dengan total skor pengamatan (Arikunto, 2006:255).

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y)}{\{\sqrt{n} \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{\sqrt{n} \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

X = nilai indikator variabel

Y = nilai total variabel

n = jumlah data (responden sampel)

Suatu butir pernyataan dikatakan valid apabila nilai signifikansinya  $> 0,05$  dan sebaliknya jika nilai signifikansinya  $< 0,05$  maka butir pertanyaan dikatakan tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013:47) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan cara *one shot* melalui uji statistic *cronbach* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Nunally, dalam Ghozali, 2005:42). Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k_r}{1 + (k - 1)_r}$$

Dimana :

$\alpha$  = koefisien reabilitas

$k$  = jumlah variabel independen dalam persamaan

$r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

#### c. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013:160) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak, sebagai berikut :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### d. Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik adalah menggambarkan tentang ringkasan data-data penelitian seperti *mean*, standar deviasi, varian, modus, dll. Analisis deskriptif ini dapat digunakan untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi. Analisis deskriptif bersifat penjelasan statistik dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, minimum, maksimum, *mean*, dan standar deviasi (Prayitno, 2010:12).

#### e. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah regresi dimana variabel terikat (Y) dihubungkan/dijelaskan lebih dari satu variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) namun masih menunjukkan diagram hubungan yang linear (Hasan, 2009:269).

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PG. Djatiroto Lumajang dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.

Rumus :

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

Keterangan :

$a$	= konstanta
$\beta_1, \beta_2$	= koefisien regresi
$X_1$	= variabel perencanaan strategis
$X_2$	= variabel budaya organisasi
$Y$	= variabel kinerja karyawan
$e$	= kesalahan ( <i>error</i> )

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2013:105) Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut :

Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan *variance inflation* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan tidak adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $\geq 0,1$  dan nilai VIF  $\leq 10$ .

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghazali (2013:139) Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu

pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar analisis yaitu :

- 1) Jika residual terdistribusi membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika residual terdistribusi secara acak di sekitar titik nol maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan melalui uji t untuk uji hipotesis secara parsial, uji f untuk uji hipotesis secara simultan dan analisis koefisien determinasi untuk melihat besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

#### a. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji Statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2013:98). Pengujian hipotesis dengan uji F dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

#### b. Uji Statistik t

Uji Statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:98).

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel dependen (X) secara parsial. Kriteria pengujian tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05%. Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

2) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

c. Uji  $R^2$  (koefisien determinasi)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel terikat secara simultan. Adapun formulasi menurut Sugiyono, (2008:83) sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_1 X_1 Y + b_2 X_2 Y}{Y^2}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien penentu berganda

$b$  = Koefisien regresi

$Y$  = Kinerja Karyawan

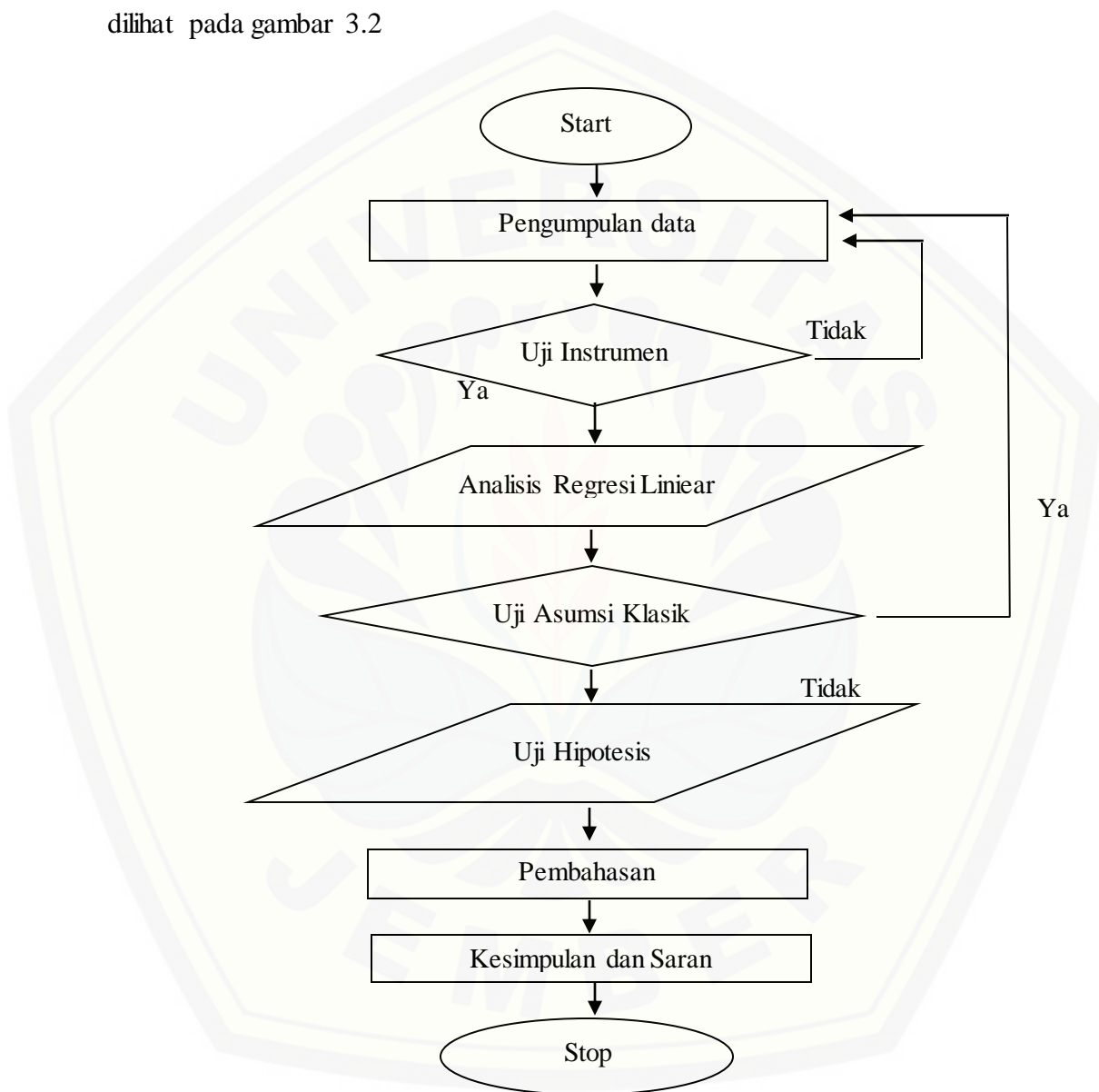
$X_1$  = Perencanaan Strategis

$X_2$  = Budaya Organisasi



#### 3.6.4 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap yang dilakukan mulai dari awal penelitian hingga penelitian selesai yang disajikan dalam bentuk gambar. Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.2



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- 1) Start yaitu tahap persiapan atau tahap awal persiapan materi sebelum melakukan penelitian.
- 2) Pengumpulan data yaitu pada tahap ini dilakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuisisioner pada responden yang telah diisi untuk mendapatkan data primer maupun sekunder.
- 3) Uji instrumen yaitu uji yang digunakan untuk mengetahui validitas penyebaran kuisisioner dan untuk mengetahui konsisten hasil skala pengukuran. Jika tidak valid maka perlu dilakukan perbaikan ulang.
- 4) Analisis regresi linier berganda yaitu untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- 5) Uji asumsi klasik yaitu dalam penelitian ini meliputi uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Apabila terjadi multikolinearitas dalam uji ini maka perlu dilakukan pengumpulan data ulang atau variable terkait diganti atau dihapus.
- 6) Uji Hipotesis yaitu untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam pengujian ini menggunakan uji t dan uji f.
- 7) Pembahasan yaitu menjelaskan hasil dari penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis sebelumnya yang telah dilakukan.
- 8) Kesimpulan dan Saran yaitu menarik suatu kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.
- 9) Stop yaitu hasil akhir dalam penelitian yang dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan PG. Djatiroto Lumajang dan analisis data, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Perencanaan strategis dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto Lumajang.
2. Perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto Lumajang. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya perencanaan strategis yang tepat dan sesuai dengan keadaan perusahaan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan pemahaman serta implementasi karyawan tentang perencanaan strategis juga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan karena dengan perencanaan strategis tersebut karyawan PG. Djatiroto Lumajang menjadi lebih terarah dalam memanfaatkan sumber daya yang ada didalam perusahaan dan juga pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dapat terorganisir dengan baik.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Djatiroto Lumajang. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya budaya organisasi dapat menumbuhkan komitmen karyawan PG. Djatiroto Lumajang untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan dan menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab, serta melalui budaya organisasi karyawan akan lebih mengenal budaya yang ada dalam perusahaan, seperti sistem-sistem yang diterapkan dengan mengkomunikasikan budaya tersebut dengan karyawan lainnya sehingga dengan adanya budaya organisasi karyawan dapat berinteraksi baik dan kerja sama antara sesama karyawan akan terjalin.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Pihak Manajemen PG. Djatiroto Lumajang dihimbau untuk mempertahankan dan memperkuat pemahaman dan implementasi karyawannya terhadap perencanaan strategis untuk kemajuan perusahaan, karena dengan memahami dan mengimplementasikan perencanaan strategis karyawan dapat lebih memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan secara jelas karena didalamnya perencanaan strategis juga memberikan kerangka kerja secara rinci dan mengajarkan kepada karyawan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada dalam perusahaan.
2. Pihak Manajemen PG. Djatiroto Lumajang dihimbau untuk mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi dengan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai budaya yang ada dalam perusahaan untuk kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi memberikan rasa bertanggung jawab dan komitmen kepada karyawan dalam mengemban tugas atau pekerjaan, menjalankan dan menyelesaikannya dengan tepat waktu.
3. Kepada para akedemisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menggunakan variabel bebas lainnya seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, D.Y. 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Sistem Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Matahari Departement Store (Persero) Tbk. Kabupaten Jember*. Tidak Diterbitkan. Skripsi. Jember : Universitas Jember.
- Anatan, L & Ellitan, L. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*. Bandung : Alfabeta.
- Amir, M. T. 2006. *Belajar Manajemen Dari Konteks Dunia Nyata*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Amirullah. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Malang : Bayumedia.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Budiyarto. 2004. *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Finansial Divisi-divisi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk*. Tesis. Bandung : Universitas Widyatama. <http://repository.widyatam.ac.id/xmlui/bitstream/handle/10364/541/1400023.pdf?sequence=1> [06 Oktober 2015]
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi VII*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H. 1996. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta : BPFY Yogyakarta.
- Hasan, M, I. 2009. *Pokok-Pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif)*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Indraswari, M. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Memengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit PT Telkom Regional IV Semarang*. Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro. [http://eprints.undip.ac.id/29903/1/Jurnal\\_Meyta\\_Indraswari\\_C2A309018.pdf](http://eprints.undip.ac.id/29903/1/Jurnal_Meyta_Indraswari_C2A309018.pdf) [06 Oktober 2015]
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara Jakarta.



- Mangkunegara, Prabu, A.A. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama
- Mangkunegara, Prabu, A.A 2005. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.
- Mangkunegara, Prabu, A.A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- Moehoriono.2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Perubahan*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Noe, *et all*. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom
- Robbins, S.P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks.
- Saberi, M. Maghole, A. Ghouhani, F. 2013. Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Karyawan, Rumah Sakit Sosial Perusahaan Keamanan; Studi Kasus: Rumah Sakit Kashani di Tehran. *International Journal of Advanced Studies in Humanitis and Social Science*. 1 (8) : 1053-1060.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama.
- Silalahi, Bennet. 2004. *Manajemen Integratif*. Jakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPMI 1422 H/2001 M.
- Stephen & Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Stoner, J.A.F. 1996. *Manajemen Edisi Kedua (Revisi)*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono.2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.



Sule E. T. & Saefullah, K. 2005. *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group.

Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.

Universitas Jember. 2006. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: UPT Penerbitan Universitas Jember.



**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PG. Djatiroto – Lumajang

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk memberikan informasi dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul dalam penelitian ini adalah **“Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG. Djatiroto Lumajang”**.

Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan dalam kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang dipeoleh dari Bapak/Ibu/Sdr/i.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner ini, peneliti mengucapkan terimakasih.

Peneliti,

**Via Lailatur Rizki**  
**120810201181**

**LEMBAR KUISIONER**

## 1. Identitas Responden

Nomor Responden : .....

(Diisi oleh Peneliti)

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

Umur : ..... Tahun

Jabatan/Golongan : .....

Lama bekerja di PG.Djatiroto : .....

Pendidikan Terakhir : a. SMA/ sederajat  
b. Diploma (D1, D2, D3)  
c. Strata/Sarjana(S1, S2, S3)

## 2. Petunjuk Pengisian

a. Pernyataan-pernyataan tersebut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.

b. Isilah pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberikan tanda centang (√) pada salah satu jawaban yang Anda anggap sesuai. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS) : Skor 5

Setuju (S) : Skor 4

Netral (N) : Skor 3

Tidak Setuju (TS) : Skor 2

Sangat Tidak Setuju : Skor 1

**KUESIONER****PERNYATAAN**

## a. Perencanaan strategis (X1)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Dengan adanya perencanaan strategis saya sebagai karyawan dapat lebih memahami tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.					
2.	Perencanaan strategi memberikan kerangka kerja secara terperinci untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.					
3.	Perencanaan strategis membantu karyawan dalam memanfaatkan penggunaan sumber daya yang ada didalam perusahaan.					

## b. Budaya organisasi (X2)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu mencoba cara terbaik dalam menghadapi resiko.					
2.	Dalam menghadapi resiko pada saat melakukan pekerjaan saya selalu berinovatif dalam menyelesaikannya					

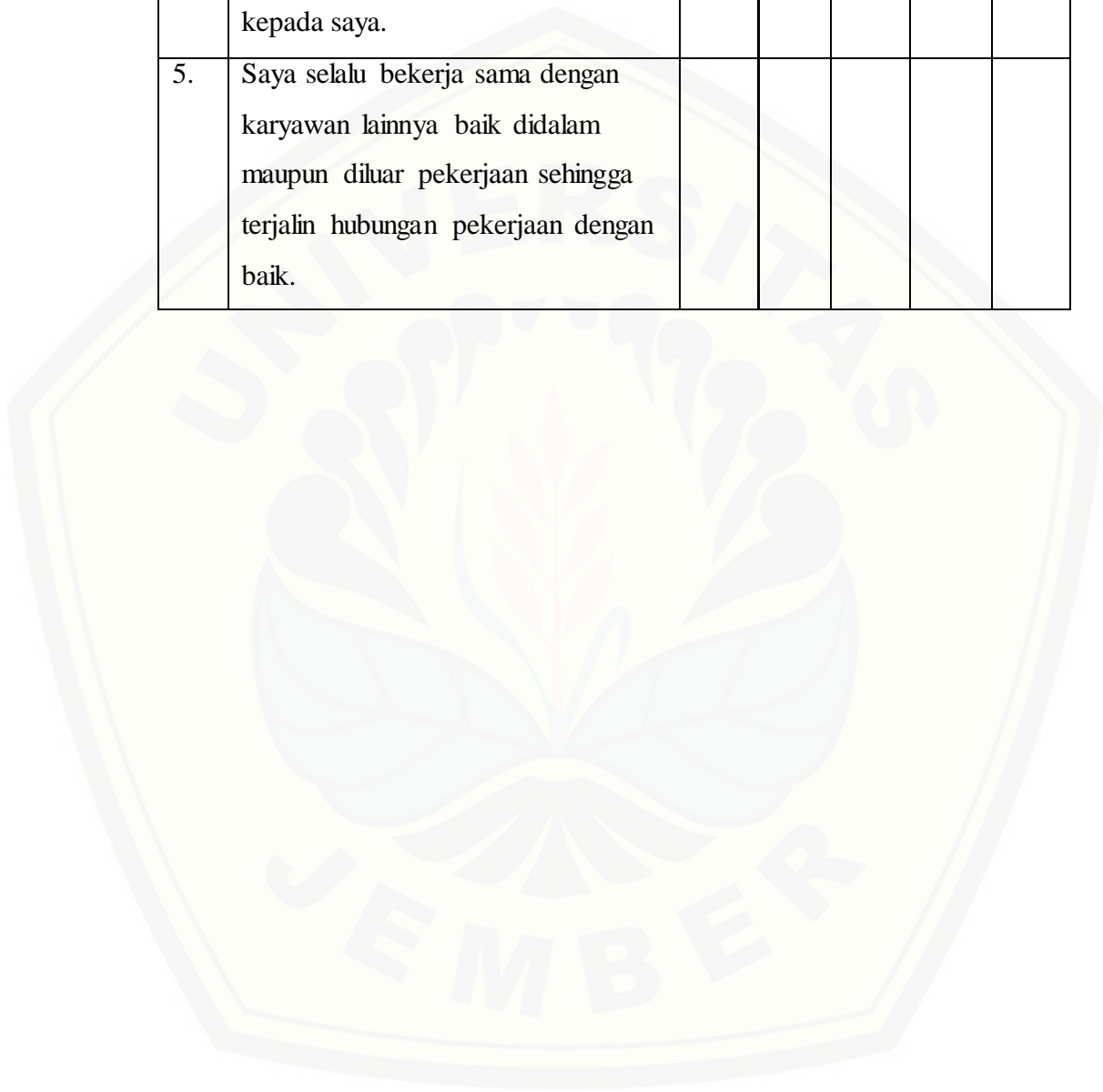
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan.					
4.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu bekerjasama untuk meningkatkan produktivitas.					
5.	Saya mendapat pengawasan untuk memberikan kualitas yang tinggi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan					
6.	Ketika terjadi konflik atau masalah dalam perusahaan, saya selaku karyawan selalu menghadapi dengan tanggap konflik atau masalah tersebut.					

## c. Kinerja karyawan (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya selalu melakukan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan teliti.					
2.	Saya selalu melakukan pekerjaan secara rapi dengan memperhatikan jumlah pekerjaan yang telah diberikan.					
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kurun					



	waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.					
4.	Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya.					
5.	Saya selalu bekerja sama dengan karyawan lainnya baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga terjalin hubungan pekerjaan dengan baik.					



**LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN****RESPONDEN VARIABEL X**

NO	X1_1	X1_2	X1_3	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6
1	5	5	5	2	4	4	4	4	4
2	5	4	5	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	2	5	3	4	4
4	5	4	4	4	3	3	4	2	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	5	5	4
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4
8	5	4	5	4	5	4	5	4	4
9	5	5	5	4	5	5	4	5	4
10	5	5	4	5	5	4	5	4	5
11	5	5	5	5	5	5	4	5	4
12	5	4	5	5	5	4	5	5	4
13	5	5	4	5	5	5	4	5	4
14	4	4	5	4	4	4	5	4	5
15	5	5	5	4	5	5	4	5	5
16	4	4	4	5	4	4	4	4	5
17	5	4	4	4	5	4	4	4	5
18	5	5	5	4	5	5	4	5	4
19	4	4	4	4	4	5	4	5	4
20	5	5	5	4	5	5	5	4	5
21	4	4	5	4	5	4	4	5	4
22	4	5	4	4	4	4	4	5	4

23	5	4	5	5	5	5	5	4	5
24	4	4	3	5	5	5	2	3	5
25	4	5	5	5	5	5	5	4	4
26	4	5	5	5	4	5	5	4	4
27	5	5	5	4	4	4	5	5	5
28	4	4	4	5	4	4	5	4	4
29	4	4	4	4	4	4	5	4	4
30	4	4	5	4	5	4	5	4	2
31	5	5	5	5	5	4	5	4	5
32	5	5	5	4	4	5	5	5	5
33	4	5	4	2	5	5	5	4	4
34	4	5	4	4	5	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	3	3
36	5	4	5	5	4	5	4	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	2	3
38	5	5	4	5	5	5	4	4	5
39	5	5	4	5	5	4	4	5	5
40	5	5	5	4	5	5	5	4	5
41	4	5	4	5	4	5	4	5	4
42	5	4	5	5	5	5	4	5	5
43	4	5	5	5	4	5	5	4	5
44	5	5	4	5	5	5	4	4	5
45	5	5	4	4	4	4	5	5	4
46	5	5	4	5	5	4	5	5	4
47	5	5	5	5	4	5	5	4	5
48	4	5	5	5	4	5	4	4	5

49	5	5	5	5	5	5	5	4	5
50	5	4	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	5	4	5
52	5	5	4	5	5	4	5	5	4
53	5	4	4	5	5	5	5	4	5
54	5	5	5	5	5	5	4	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	4
56	4	4	4	3	4	4	4	4	5
57	4	5	4	3	5	4	4	2	2
58	4	4	4	4	4	4	4	3	3
59	4	3	4	5	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	2	4	4	4
61	4	4	4	4	4	5	4	4	4
62	4	4	4	5	4	5	4	4	5
63	5	4	5	4	5	5	5	4	5
64	5	5	4	4	5	5	4	5	5
65	5	4	5	5	5	5	4	5	4
66	5	4	4	4	4	4	4	4	5
67	5	4	5	4	5	5	4	5	5
68	5	5	5	4	5	4	5	4	5
69	4	5	4	4	4	5	5	4	5
70	4	4	4	4	4	4	5	4	4
71	5	5	4	4	4	4	5	4	4
72	5	4	5	5	5	5	4	5	4
73	4	4	4	4	4	4	4	5	5
74	5	4	5	5	5	4	4	5	4

75	4	4	5	5	5	5	5	4	4
76	5	5	4	4	5	5	4	5	4
77	5	4	5	5	4	5	4	5	5
78	4	4	4	5	4	4	5	5	4
79	4	5	4	5	5	5	4	5	4
80	4	5	4	5	5	5	4	4	5
81	4	5	4	5	4	5	5	4	5
82	5	5	4	4	5	5	4	5	4
83	5	5	5	5	4	5	5	4	5
84	4	4	5	4	4	5	5	4	5
85	4	5	5	4	5	5	5	4	5
86	4	4	4	5	4	5	4	5	5
87	5	5	5	5	4	5	5	4	4
88	5	4	4	4	4	5	5	4	5
89	4	5	4	4	5	5	4	5	5
90	5	4	5	4	5	5	5	4	4
91	5	4	4	5	5	5	5	4	4
92	5	5	5	4	5	5	4	5	4
93	5	5	5	4	5	4	4	5	4
94	4	4	5	5	4	5	4	5	4



## RESPONDEN VARIABEL Y

NO	Y-1	Y-2	Y-3	Y-4	Y-5
1	5	5	4	5	5
2	4	4	4	5	5
3	5	4	4	5	4
4	3	4	3	4	4
5	4	4	5	5	4
6	5	5	5	5	5
7	5	4	4	5	4
8	4	5	5	5	5
9	5	4	5	5	4
10	5	5	5	5	4
11	4	5	5	5	4
12	5	5	4	4	5
13	5	4	5	5	4
14	4	4	4	4	4
15	5	5	4	5	4
16	4	4	4	4	4
17	4	4	4	5	5
18	5	5	5	4	5
19	4	4	4	5	5
20	5	5	5	5	4
21	5	5	4	5	4
22	5	5	5	4	4
23	4	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5

25	5	5	5	5	5
26	4	4	4	5	5
27	5	4	4	5	5
28	5	4	5	5	5
29	4	4	4	4	4
30	4	5	4	5	4
31	5	5	4	5	5
32	5	5	5	5	5
33	5	4	5	5	5
34	4	4	4	4	4
35	5	4	4	5	5
36	5	5	4	5	4
37	4	4	4	4	2
38	5	4	4	5	4
39	4	5	4	5	5
40	5	5	5	4	5
41	4	5	4	5	4
42	5	4	4	5	5
43	4	5	5	5	4
44	5	4	5	5	4
45	5	5	5	4	4
46	5	4	5	5	4
47	5	4	5	5	4
48	4	5	5	5	5
49	5	4	5	5	4
50	4	4	5	5	4

51	4	4	4	5	4
52	5	5	5	5	5
53	5	4	5	5	5
54	4	5	4	5	4
55	4	4	4	5	5
56	4	4	4	4	3
57	4	3	4	4	2
58	4	4	4	4	2
59	4	4	2	4	4
60	4	4	2	4	4
61	4	4	5	5	4
62	5	5	4	5	4
63	5	5	5	5	4
64	5	4	5	5	4
65	5	5	5	5	4
66	4	4	4	4	5
67	4	5	5	4	4
68	5	4	5	5	4
69	4	5	5	5	4
70	4	4	5	5	5
71	5	4	4	5	4
72	4	4	4	5	5
73	4	4	5	4	4
74	4	5	4	5	4
75	5	5	4	5	4
76	4	5	5	5	4

77	5	4	5	5	4
78	5	4	4	4	4
79	5	4	4	5	4
80	4	4	5	5	5
81	4	4	5	5	5
82	5	4	5	5	5
83	5	4	5	5	4
84	5	4	4	5	5
85	5	4	5	5	5
86	5	4	4	5	4
87	5	5	4	5	4
88	5	4	4	5	4
89	5	5	5	5	4
90	5	4	4	5	4
91	5	4	4	5	5
92	4	5	5	5	5
93	5	4	4	5	4
94	4	4	4	5	4

## Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

Variabel Perencanaan Strategis (X1)

## Correlations

		Pemahaman tujuan perusahaan	Memberikan kerangka kerja rinci	Memanfaatkan sumber daya perusahaan	Perencanaan Strategis
Pemahaman tujuan perusahaan	Pearson Correlation	1	.252*	.379**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.014	.000	.000
	N	94	94	94	94
Memberikan kerangka kerja rinci	Pearson Correlation	.252*	1	.129	.655**
	Sig. (2-tailed)	.014		.217	.000
	N	94	94	94	94
Memanfaatkan sumber daya perusahaan	Pearson Correlation	.379**	.129	1	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.217		.000
	N	94	94	94	94
Perencanaan Strategis	Pearson Correlation	.760**	.655**	.711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94

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

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



## Variabel Budaya Organisasi (X2)

		Cara menghadapi resiko	Berinovatif	Menyelesaika n pekerjaan sesuai sasaran	Bekerjasama dalam bekerja	Mendapat pengawasan	Tanggap terhadap konflik	Budaya Organisasi
Cara menghadapi resiko	Pearson Correlation	1	.164	.288**	.080	.205*	.236*	.589**
	Sig. (2-tailed)		.114	.005	.441	.047	.022	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Berinovatif	Pearson Correlation	.164	1	.255*	.103	.257*	.125	.550**
	Sig. (2-tailed)	.114		.013	.323	.012	.231	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Menyelesaika n pekerjaan sesuai sasaran	Pearson Correlation	.288**	.255*	1	.056	.254*	.298**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.005	.013		.589	.014	.004	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Bekerjasama dalam bekerja	Pearson Correlation	.080	.103	.056	1	-.009	.082	.575**
	Sig. (2-tailed)	.441	.323	.589		.930	.430	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Mendapat pengawasan	Pearson Correlation	.205*	.257*	.254*	-.009	1	.275**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.047	.012	.014	.930		.007	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Tanggap terhadap konflik	Pearson Correlation	.236*	.125	.298**	.082	.275**	1	.622**
	Sig. (2-tailed)	.022	.231	.004	.430	.007		.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.589**	.550**	.629**	.366**	.608**	.622**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94	94	94

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

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

## Variabel Kinerja Karyawan (Y)

## Correlations

		Bekerja dengan teliti	Bekerja secara rapi	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Bertanggung jawab	Bekerjasama didalam dan diluar perusahaan	Kinerja Karyawan
Bekerja dengan teliti	Pearson Correlation	1	.155	.237*	.324**	.147	.573**
	Sig. (2-tailed)		.135	.021	.001	.158	.000
	N	94	94	94	94	94	94
Bekerja secara rapi	Pearson Correlation	.155	1	.237*	.170	.206*	.551**
	Sig. (2-tailed)	.135		.022	.102	.047	.000
	N	94	94	94	94	94	94
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Pearson Correlation	.237*	.237*	1	.326**	.198	.664**
	Sig. (2-tailed)	.021	.022		.001	.056	.000
	N	94	94	94	94	94	94
Bertanggung jawab	Pearson Correlation	.324**	.170	.326**	1	.416**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.001	.102	.001		.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94
Bekerjasama didalam dan diluar perusahaan	Pearson Correlation	.147	.206*	.198	.416**	1	.663**
	Sig. (2-tailed)	.158	.047	.056	.000		.000
	N	94	94	94	94	94	94
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.573**	.551**	.664**	.674**	.663**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94	94

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

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

#### Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Perencanaan Strategis (X1)

**Scale: ALL VARIABLES**

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	94	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	94	100.0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	4

Variabel Budaya Organisasi (X2)

**Scale: ALL VARIABLES**

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	94	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	94	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	7

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	94	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	94	100.0

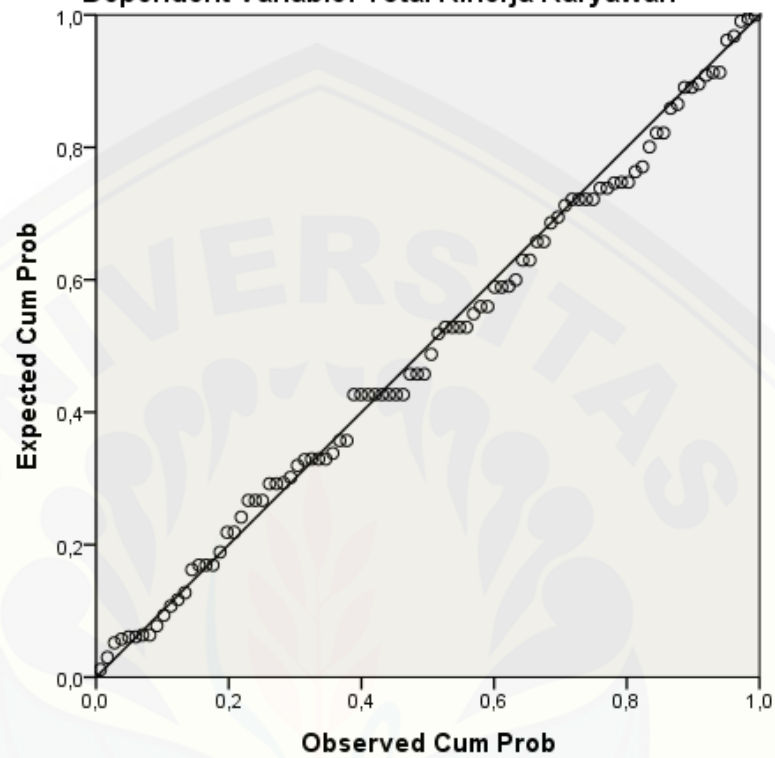
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	6

**Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
**Dependent Variable: Total Kinerja Karyawan**



### Lampiran 6. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel Perencanaan Strategis (X1)

#### Pemahaman tujuan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	44	46.8	46.8	46.8
	5	50	53.2	53.2	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

#### Memberikan kerangka kerja rinci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.1	1.1	1.1
	4	49	52.1	52.1	53.2
	5	44	46.8	46.8	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

#### Memfaatkan sumber daya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.1	1.1	1.1
	4	51	54.3	54.3	55.3
	5	42	44.7	44.7	100.0
	Total	94	100.0	100.0	



Variabel Budaya Organisasi (X2)

**Cara menghadapi resiko**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.1	2.1	2.1
3	2	2.1	2.1	4.3
4	47	50.0	50.0	54.3
5	43	45.7	45.7	100.0
Total	94	100.0	100.0	

**Berinovatif**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.1	1.1	1.1
3	2	2.1	2.1	3.2
4	41	43.6	43.6	46.8
5	50	53.2	53.2	100.0
Total	94	100.0	100.0	

**Menyelesaikan pekerjaan sesuai sasaran**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.1	1.1	1.1
3	2	2.1	2.1	3.2
4	37	39.4	39.4	42.6
5	54	57.4	57.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

**Bekerjasama dalam bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.1	1.1	1.1
	3	2	2.1	2.1	3.2
	4	51	54.3	54.3	57.4
	5	40	42.6	42.6	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

**Mendapat pengawasan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.2	3.2	3.2
	3	3	3.2	3.2	6.4
	4	52	55.3	55.3	61.7
	5	36	38.3	38.3	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

**Tanggap terhadap konflik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.1	2.1	2.1
	3	6	6.4	6.4	8.5
	4	45	47.9	47.9	56.4
	5	41	43.6	43.6	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Bekerja dengan teliti**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.1	1.1	1.1
4	42	44.7	44.7	45.7
5	51	54.3	54.3	100.0
Total	94	100.0	100.0	

**Bekerja secara rapi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.1	1.1	1.1
4	56	59.6	59.6	60.6
5	37	39.4	39.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

**Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.1	2.1	2.1
3	1	1.1	1.1	3.2
4	47	50.0	50.0	53.2
5	44	46.8	46.8	100.0
Total	94	100.0	100.0	

**Bertanggungjawab**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	22	23.4	23.4	23.4
5	72	76.6	76.6	100.0
Total	94	100.0	100.0	

**Bekerja sama baik didalam dan diluar perusahaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	3.2	3.2	3.2
3	2	2.1	2.1	5.3
4	56	59.6	59.6	64.9
5	33	35.1	35.1	100.0
Total	94	100.0	100.0	

## Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KinerjaKaryawan	22.36	1.722	94
PerencanaanStrategis	13.43	1.092	94
BudayaOrganisasi	26.41	2.147	94

## Correlations

		Kinerja Karyawan	PerencanaanSt rategis	BudayaOrg anisasi
Pearson Correlation	KinerjaKaryawan	1.000	.472	.642
	PerencanaanStrate gis	.472	1.000	.483
	BudayaOrganisasi	.642	.483	1.000
Sig. (1-tailed)	KinerjaKaryawan	.	.000	.000
	PerencanaanStrate gis	.000	.	.000
	BudayaOrganisasi	.000	.000	.
N	KinerjaKaryawan	94	94	94
	PerencanaanStrate gis	94	94	94
	BudayaOrganisasi	94	94	94

## Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Perencanaan Strategis <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 <sup>a</sup>	.447	.435	1.295

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, PerencanaanStrategis

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123.159	2	61.579	36.735	.000 <sup>a</sup>
	Residual	152.543	91	1.676		
	Total	275.702	93			

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, PerencanaanStrategis

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.454	1.922		3.359	.001
	Perencanaan Strategis	.332	.140	.211	2.364	.020
	Budaya Organisasi	.434	.071	.541	6.071	.000

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan



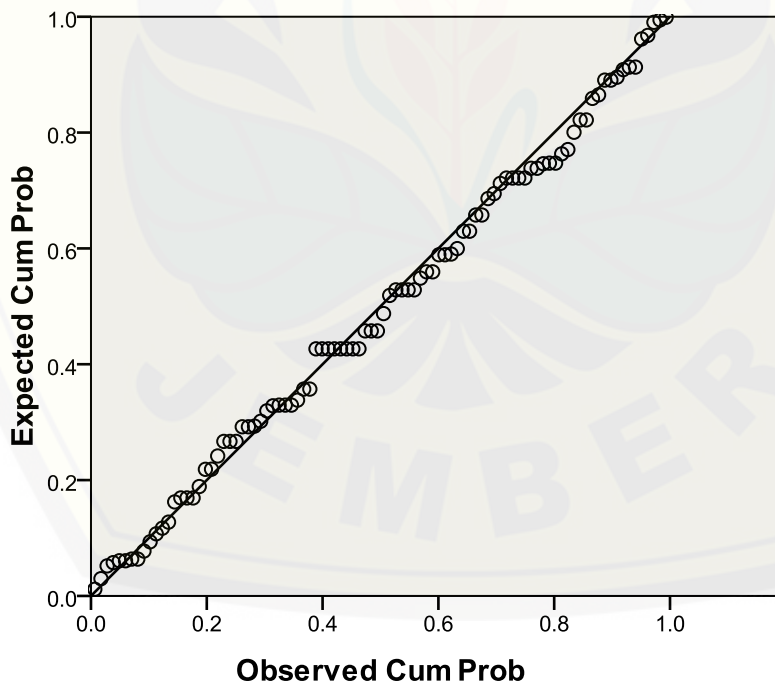
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19.01	24.11	22.36	1.151	94
Residual	-2.943	4.057	.000	1.281	94
Std. Predicted Value	-2.916	1.516	.000	1.000	94
Std. Residual	-2.273	3.133	.000	.989	94

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: KinerjaKaryawan**



## Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik

## Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1(Constant)	6.454	1.922		3.359	.001		
Perencanaan Strategis	.332	.140	.211	2.364	.020	.767	1.305
Budaya Organisasi	.434	.071	.541	6.071	.000	.767	1.305

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Perencanaan Strategis	Budaya Organisasi
1	1	2.993	1.000	.00	.00	.00
	2	.003	29.847	.00	.76	.72
	3	.003	30.484	1.00	.24	.28

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

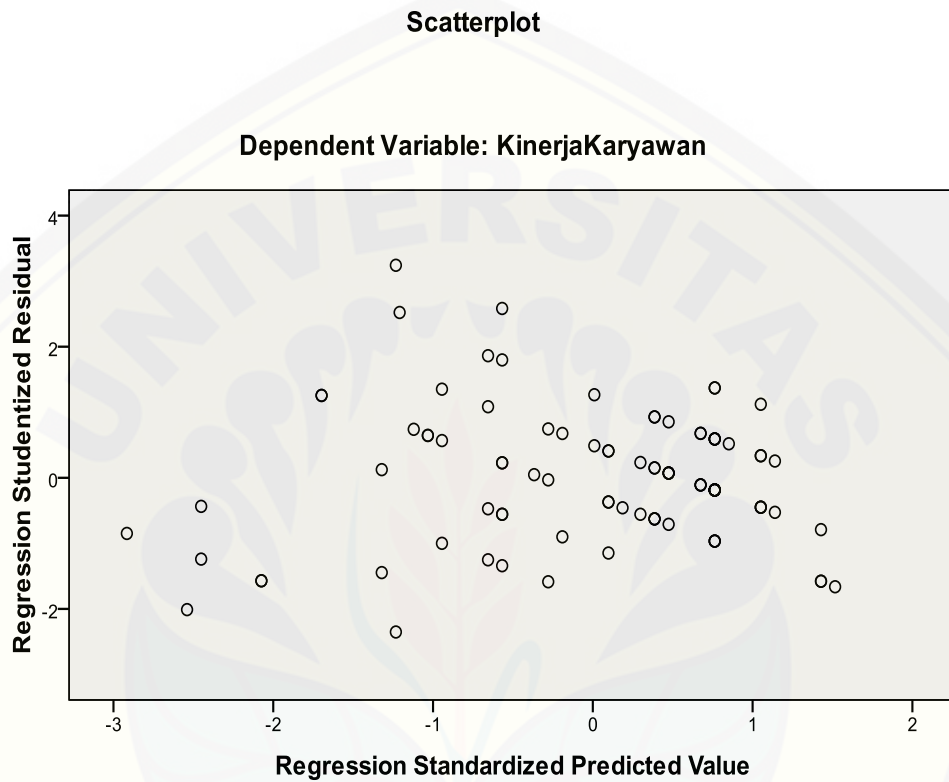
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19.01	24.11	22.36	1.151	94
Residual	-2.943	4.057	.000	1.281	94
Std. Predicted Value	-2.916	1.516	.000	1.000	94
Std. Residual	-2.273	3.133	.000	.989	94

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

### Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dengan menggunakan Grafik *Scatterplot* :



**Lampiran 9. (t Tabel dan F Tabel)**

t Tabel : \_\_\_\_\_ Df = n - k = 94 - 3 = 91( dua sisi )

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
Df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Df untuk penyebut (N2)	Df untuk pembilang (N1)														
	<i>signifkansi 0.05</i> $df1 = k-1$ (jumlah variabel -1), dan $df2 = n-k$ (sampel - jumlah variabel) → $df1 = 2$ , $df2 = 91$														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15



