



**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. JASINDO KANTOR CABANG JEMBER**

*The Effect of Training and Organizational Culture on Employees' Performance at*

*PT. Jasindo Branch of Jember*

**SKRIPSI**

Oleh

**Halimatus Sakdiyah  
NIM 120910202081**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. JASINDO KANTOR CABANG JEMBER**

*The Effect of Training and Organizational Culture on Employees' Performance at  
PT. Jasindo Branch of Jember*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi (S1) dan mencapai  
gelar Sarjana Administrasi Bisnis

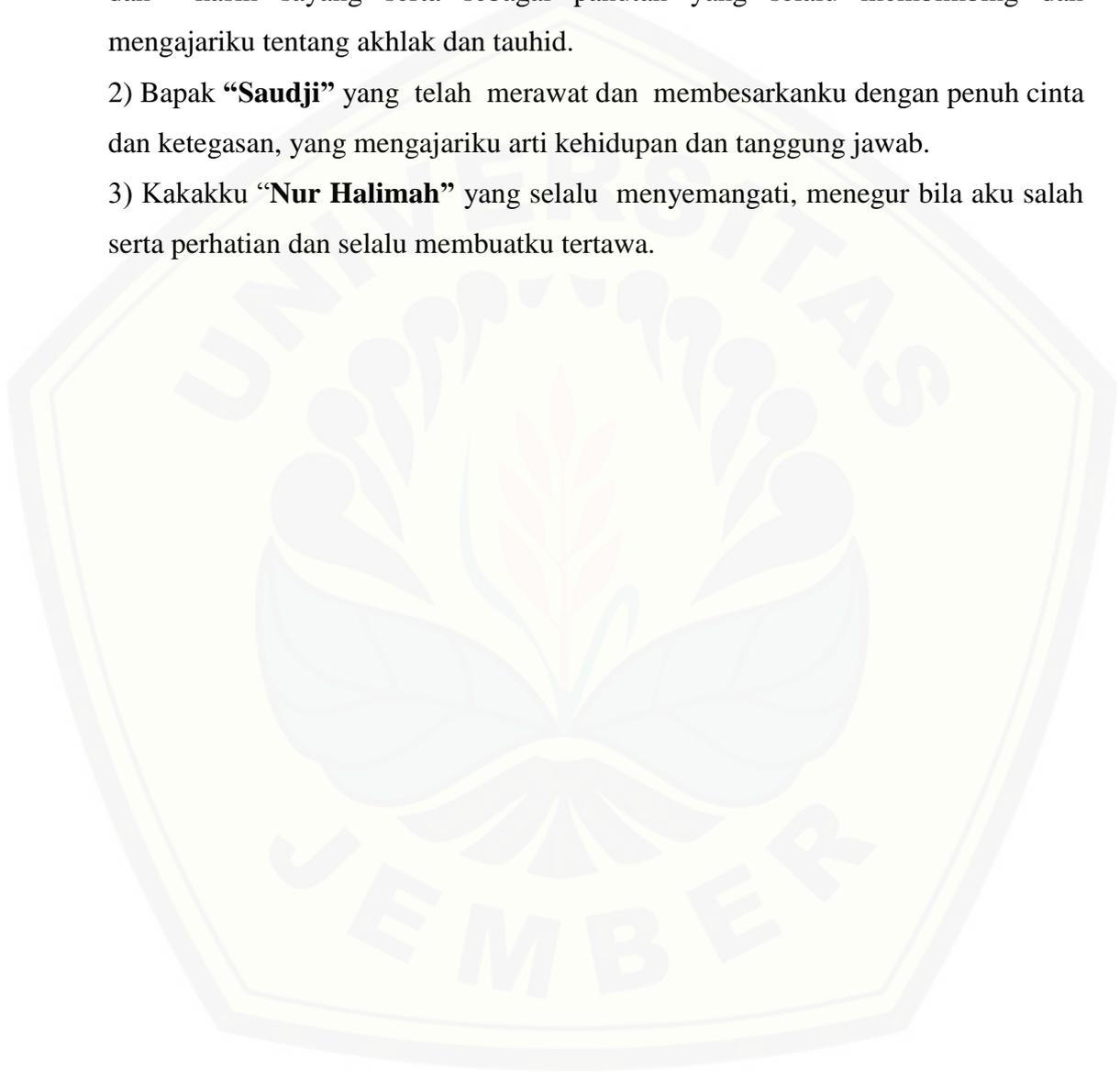
Oleh  
**Halimatus Sakdiyah**  
**NIM 120910202081**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

- 1) Ibu “**Dewi Rodiyah**” yang telah melahirkan, merawat dengan penuh cinta dan kasih sayang serta sebagai panutan yang selalu membimbing dan mengajarku tentang akhlak dan tauhid.
- 2) Bapak “**Saudji**” yang telah merawat dan membesarkanku dengan penuh cinta dan ketegasan, yang mengajarku arti kehidupan dan tanggung jawab.
- 3) Kakakku “**Nur Halimah**” yang selalu menyemangati, menegur bila aku salah serta perhatian dan selalu membuatku tertawa.



**MOTTO**

“ Jangan ingat lelahnya belajar, tapi ingta buah manis yang kela dipetik ketika sukses ”

**(Sakdiyah, 2017)**



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Halimatus Sakdiyah

NIM : 120910202081

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: “Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Jasindo Kantor Cabang Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 10 April 2017

Yang menyatakan,

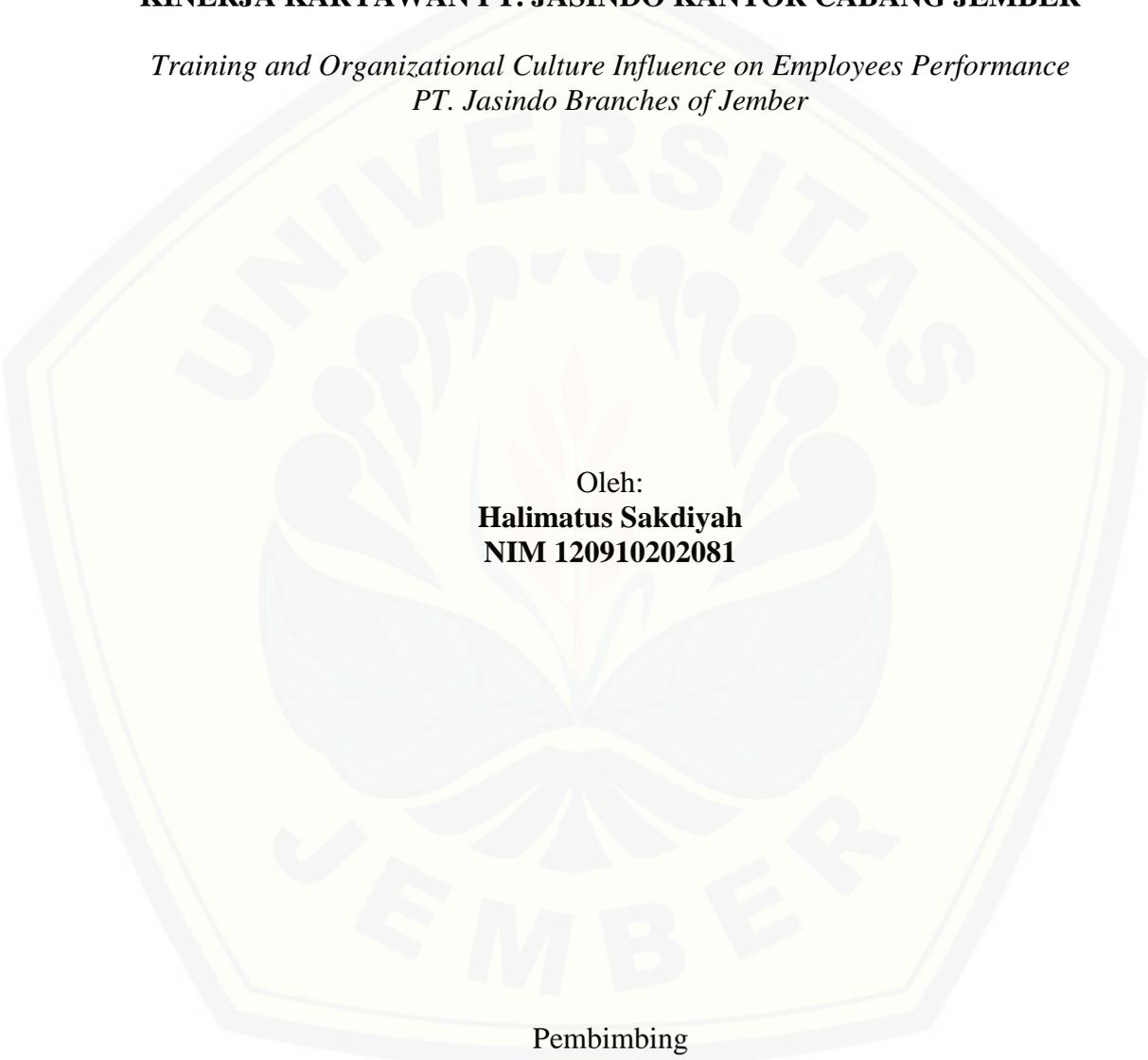
Halimatus Sakdiyah

NIM 120910202081

**SKRIPSI**

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. JASINDO KANTOR CABANG JEMBER**

*Training and Organizational Culture Influence on Employees Performance  
PT. Jasindo Branches of Jember*



Oleh:  
**Halimatus Sakdiyah**  
**NIM 120910202081**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Sasongko, M.Si.  
Dosen Pembimbing Pendamping : Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember” telah diuji dan disahkan pada :  
Hari, Tanggal : 10 April 2017  
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua,

Anggota I

Drs. Sutrisno, M.Si.  
NIP 195807051985031002

Dra. Sri Wahyuni, M.Si  
NIP 195604091987022001

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Dr. Sasongko, M.Si  
NIP. 195704071986091001

Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si  
NIP.195908201988031002

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
UniversitasJember

Dr. Ardiyanto, M.Si  
NIP. 195808101987021002

## RINGKASAN

**Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Jasindo Kantor Cabang Jember:** Halimatus Sakdiyah, 120910202081; 93 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang usaha Asuransi Umum. PT. Asuransi Jasa Indonesia dikukuhkan dengan Akta Notaris Mohamad Ali Nomor 1 tanggal 2 Juni 1973. Sebagai salah satu BUMN yang memiliki kinerja usaha gemilang di Indonesia, seluruh saham PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Apalagi, perjalanan waktu telah membuktikan bahwa PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memang memiliki pengalaman yang mumpuni, panjang dan matang di bidang Asuransi Umum bahkan sejak era kolonial. Pengalaman ini memberikan nilai kepeloporan tersendiri bagi keberadaan dan pertumbuhan kinerja Asuransi Jasindo hingga saat ini, sehingga berhasil dalam meraih kepercayaan publik baik yang ada di dalam maupun di luar negeri.

Karyawan pada PT. Jasindo Cabang Jember berjumlah 28 orang yaitu terdiri atas 1 Kepala Cabang dan 27 Staff Pemasaran. Menurut Kepala Cabang PT. Jasindo Kantor Cabang Jember, permasalahan yang ada pada PT. Jasindo adalah masalah penurunan kinerja karyawan yang ditandai dengan semakin menurunnya target yang dicapai oleh perusahaan. Penurunan kinerja staff pemasaran pada PT. Jasindo cabang Jember pada 3 tahun terakhir ini dikarenakan beberapa faktor yakni pelatihan dan budaya organisasi. PT. Jasindo cabang Jember belum melakukan pelatihan karyawan secara berkala sehingga kinerja karyawan kurang maksimal. Selain pelatihan, budaya juga mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. PT. Jasindo Cabang Jember memiliki budaya organisasi yang diterapkan namun masih belum maksimal hasilnya.

Kinerja juga merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu perusahaan karena jika tidak ada kinerja maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja yang ada pada organisasi. Oleh karena itu dalam suatu perusahaan, pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan, dimana karyawan dalam melakukan pekerjaan akan mengalami perubahan yang sangat memuaskan, dengan sedikit dalam melakukan kesalahan, sehingga kinerja karyawan yang terus meningkat dalam menjalankan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan tentang faktor dominan yang mempengaruhi pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasindo kantor cabang Jember. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menghasilkan data-data yang diolah dari pernyataan kuesioner yang telah dibagikan kepada 27 orang karyawan PT Jasindo kantor cabang Jember.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember telah merasakan adanya pelatihan yang diberikan serta budaya organisasi yang ditetapkan oleh pihak PT. Jasindo Kantor Cabang Jember dengan baik. Implikasi bagi PT. Jasindo Kantor Cabang Jember ialah supaya terus memberikan dan mengembangkan pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan serta arahan dan dukungan kepada karyawan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan, sehingga karyawan dapat lebih memberikan kontribusi yang positif yang dikarenakan meningkatnya kinerja karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember. Jadi kesimpulannya yakni pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember.

## PRAKATA

Puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasindo Kator Cabang Jember. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata bsatu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Dr. Edi Wahyudi, S.Sos, MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Drs. Soehartono, MP., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Dr. Sasongko, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan banyak bimbingan dan pengarahan.
7. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

8. Segenap karyawan perusahaan khususnya karyawan bagian Pemasaran PT. Jasiondo Cabang Jember atas bantuan dan kerjasamanya selama proses penelitian.
9. Teman-teman program studi Ilmu Administrasi Bisnis angkatan 2012.
10. Seluruh pihak yang membantu dan terlibat dalam penyusunan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.

Dengan segala kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki, karya ilmiah ini sudah semaksimal mungkin terselesaikan. Bila terdapat kekurangan dalam karya ilmiah ini, saran dan kritik sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada khususnya.

Jember, April 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN SKRIPSI</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	10
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	10
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	10
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	12
2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ..	12
2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.3 Peranan dan Pentingnya SDM .....	14
<b>2.2 Pelatihan Karyawan</b> .....	15
2.2.1 Definisi Pelatihan.....	15
2.2.2 Faktor-faktor yang berperan dalam pelatihan .....	16
2.2.3 Manfaat Pelatihan .....	16

2.2.4 Model Pelatihan .....	18
2.2.5 Dasar Penilaian Pelatihan .....	21
<b>2.3 Budaya Organisasi .....</b>	<b>22</b>
2.3.1 Definisi Budaya Organisasi .....	22
2.3.2 Elemen Dasar Budaya Organisasi .....	23
2.3.3 Indikator Budaya Organisasi .....	25
2.3.4 Fungsi Budaya Organisasi .....	25
2.3.5 Tipe Budaya Organisasi .....	26
<b>2.4 Kinerja .....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Pengertian Kinerja .....	27
2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	27
2.4.3 Pengertian Penilaian Kinerja .....	29
2.4.4 Model Penilaian Kinerja.....	29
2.4.5 Standar Penilaian Kinerja .....	30
2.4.6 Tolak Ukur Penilaian Kinerja.....	31
2.4.7 Indikator Kinerja Karyawan .....	31
<b>2.5 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja .....</b>	<b>32</b>
<b>2.6 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja .....</b>	<b>32</b>
<b>2.7 Penelitian terdahulu .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8 Model Konsep .....</b>	<b>34</b>
<b>2.9 Hipotesis .....</b>	<b>35</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Tahap Persiapan .....</b>	<b>37</b>
3.2.1 Studi Kepustakaan .....	37
3.2.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian .....	37
3.2.3 Observasi Pendahuluan.....	38
<b>3.3 Sumber Data .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>39</b>
3.4.1 Populasi .....	39

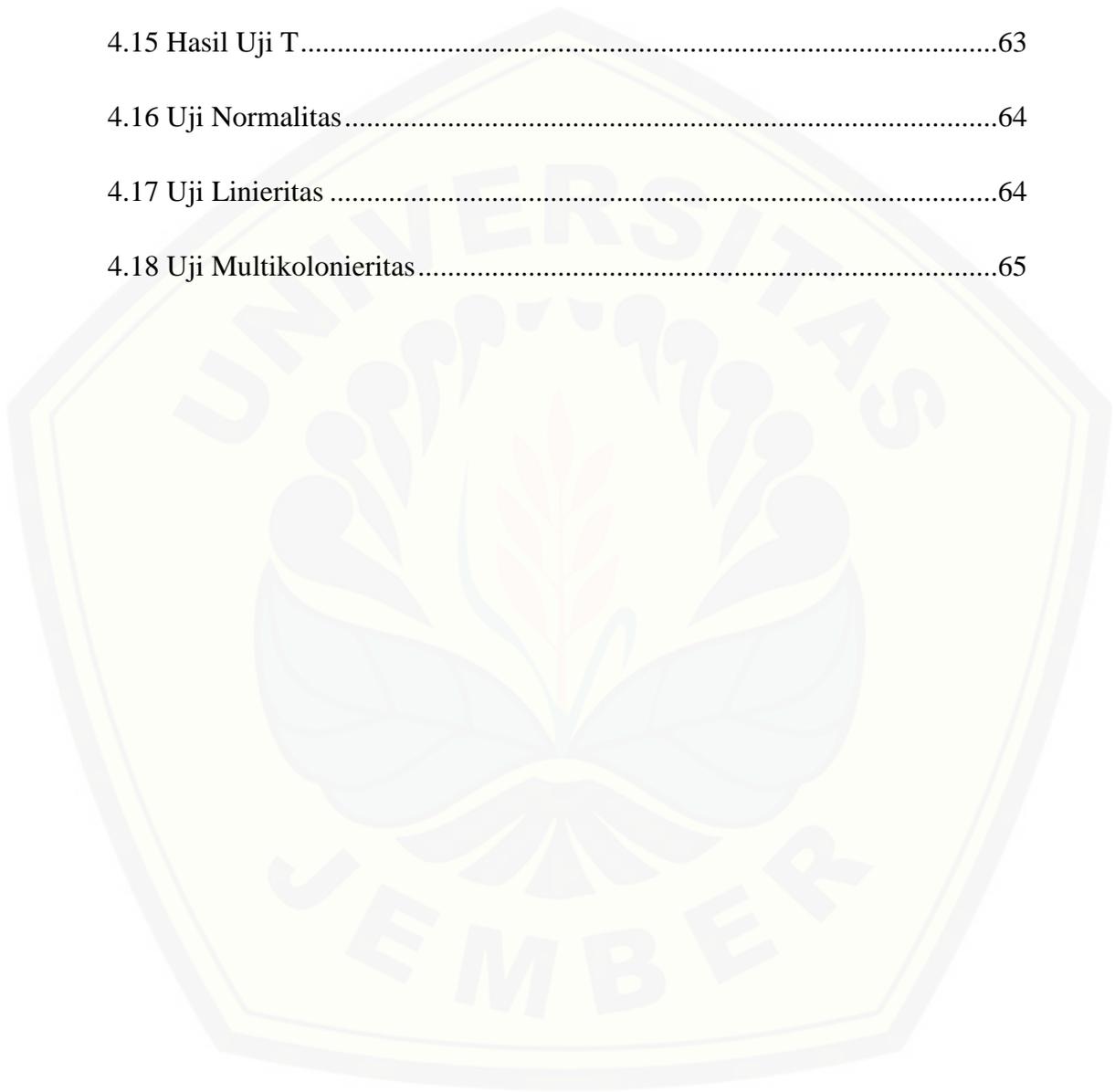
3.4.2 Sampel .....	39
<b>3.5 Variabel Penelitian .....</b>	<b>39</b>
3.5.1 Identifikasi Variabel .....	39
3.5.2 Definisi Operasional Variabel .....	40
<b>3.6 Tahap Pengumpulan Data .....</b>	<b>44</b>
3.6.1 Wawancara.....	44
3.6.2 Kuesioner .....	44
<b>3.7 Skala Pengukuran .....</b>	<b>44</b>
<b>3.8 Uji Coba Instrumen .....</b>	<b>46</b>
3.8.1 Validitas .....	46
3.8.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....	47
<b>3.9 Teknik Analisis Data.....</b>	<b>47</b>
3.9.1 Regresi Linier Berganda .....	47
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	49
<b>3.10 Penarikan Kesimpulan .....</b>	<b>51</b>
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....</b>	<b>52</b>
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	52
4.1.2 Visi dan Misi PT. Jasindo Kantor Cabang Jember .....	52
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Jasindo Kantor Cabang Jember..	53
4.1.4 Tugas dan Fungsi Masing-masing Bagian.....	53
<b>4.2 Karakteristik Responden .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3 Deskriptif Statistik .....</b>	<b>58</b>
<b>4.4 Uji Coba Instrumen .....</b>	<b>61</b>
4.4.1 Validitas .....	61
4.4.2 Uji Reabilitas Instrumen .....	62

<b>4.5 Teknik Analisis Data</b> .....	62
4.5.1 Regresi Linier Berganda .....	62
4.5.2 Koefisien Determinasi .....	63
4.5.3 Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	64
4.5.4 Uji Signifikansi Parsial .....	65
4.5.5 Uji Asumsi Klasik.....	66
<b>4.6 Pembahasan</b> .....	68
4.6.1 Pengaruh Variabel Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember .....	68
4.6.2 Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember .....	69
4.6.3 Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember .....	70
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	72
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	72
<b>5.2 Saran</b> .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	74

**DAFTAR TABEL**

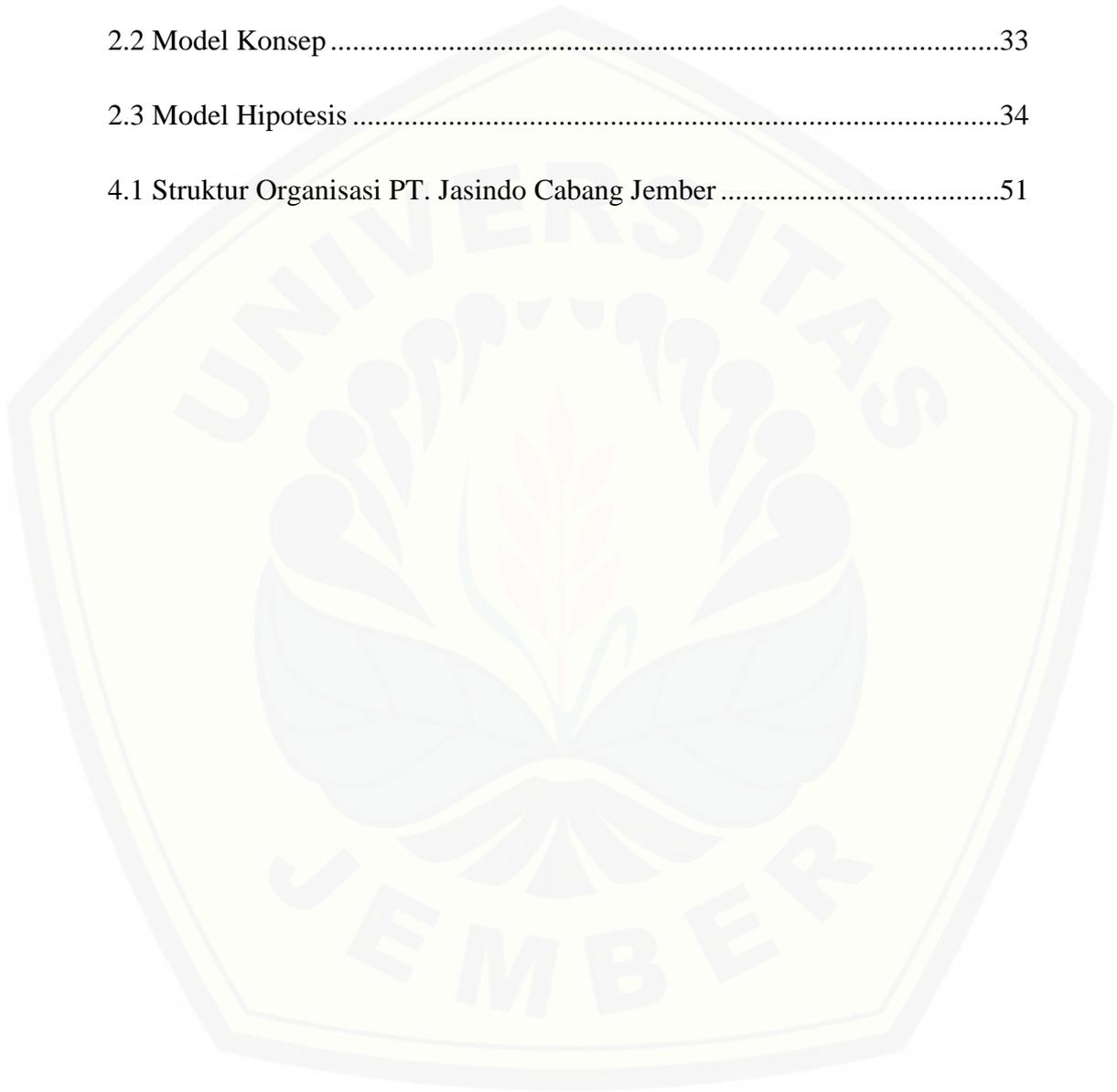
	Halaman
1.1 Beberapa Perusahaan Asuransi di Kota Jember.....	5
1.2 Data Target Jumlah Nasabah PT. Jasindo Cabang Jember 3 Tahun Terakhir.....	5
1.3 Realisasi Jumlah Nasabah PT. Jasindo Cabang Jember 3 Tahun Terakhir.....	5
1.4 Daftar Absensi Karyawan PT.Jasindo Kantor Cabang Jember.....	6
2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Sekarang.....	31
3.1 Definisi Operasional Variabel.....	41
3.2 Interpretasi Nilai R.....	45
4.1 Karakteristik Umur Responden.....	53
4.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden.....	54
4.3 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja.....	54
4.4 Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden.....	55
4.5 Karakteristik Berdasarkan Jabatan/Pekerjaan.....	55
4.6 Nilai Skor.....	57
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pelatihan.....	57
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	58
4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja.....	58
4.10 Rekap Uji Validitas.....	59
4.11 Uji Reabilitas.....	60

4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	61
4.13 Hasil Koefisien Determinasi Berganda.....	62
4.14 Hasil Uji F.....	62
4.15 Hasil Uji T.....	63
4.16 Uji Normalitas.....	64
4.17 Uji Linieritas .....	64
4.18 Uji Multikolonieritas.....	65



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Model Penilaian Kinerja .....	28
2.2 Model Konsep .....	33
2.3 Model Hipotesis .....	34
4.1 Struktur Organisasi PT. Jasindo Cabang Jember .....	51



**LAMPIRAN**

	Halaman
1 Kuesioner Penelitian .....	73
2 Rekapitulasi Jawaban Responden .....	76
3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden.....	77
4 Uji Validitas .....	80
5 Uji Reliabilitas .....	82
6 Regresi Linier Berganda (Uji t, Uji F, Uji $R^2$ ) .....	84
7 Uji Asumsi Klasik.....	86
8 Tabel r .....	89
9 Tabel t .....	90
10 Tabel F .....	91
11 Surat Pengantr Lembaga Penelitin .....	92
12 Surat Selesai Penelitian .....	93

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Memahami pentingnya keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM. Dengan meningkatkan kualitas SDM diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan. Salah satu aspek yang dapat menunjang keberhasilan karyawan dalam mencapai kesuksesan bekerja adalah kemampuan kerja. Dengan kemampuan kerja yang memadai karyawan diharapkan dapat mengatasi segala permasalahan pekerjaan sehingga tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik.

Kemampuan (*ability*) baik pengetahuan atau keterampilan merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja. Robbins (2002) mengungkapkan bahwa kemampuan mempengaruhi langsung tingkat kinerja lewat kesesuaian kemampuan-pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang memuaskan diperlukan kemampuan profesional dan untuk mencapainya harus melalui beberapa tahapan atau kondisi. Pendidikan formal masih belum memadai untuk mencapai kemampuan yang profesional. Kinerja atau performance adalah sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan. Kinerja juga adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang ingin dicapai dari pekerjaan tersebut.

Ristanti (2009) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pengembangan SDM yang dilakukan melalui pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh organisasi tersebut memiliki tenaga kerja yang pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang. Pelatihan akan menentukan kinerja karyawan, sedangkan kinerja akan meningkat apabila dilakukan pelatihan dengan persyaratan yang baik. Pelatihan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi kesehatan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Dengan melalui pelatihan tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

Selain pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. **Handayani**, (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Sunaryo, (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi membimbing karyawannya untuk bekerja sesuai kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Ini berfungsi sebagai arah karyawan untuk melakukan tugas-tugas mereka sesuai kebijakan yang telah ditetapkan dan sesuai strategi perusahaan. Ketika karyawan dibimbing ke arah yang benar tujuannya maka setiap tujuan perusahaan akan tercapai. Dengan demikian budaya penting dalam suatu perusahaan. Sebuah perusahaan yang memiliki ideology dan prinsip-prinsip yang lebih baik di tempat kerja tarif lebih baik daripada perusahaan lain dan berada di depan dalam persaingan. Selain itu juga membangun citra positif

perusahaan di kalangan karyawan dan masyarakat. Selain itu budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam perusahaan sehingga efektivitas perusahaan dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan

Pengaruh pemanfaatan budaya perusahaan merupakan salah satu solusi dalam menghadapi tantangan yang kian kompleks. Bila budaya organisasi telah disepakati sebagai sebuah strategi perusahaan maka budaya organisasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya pemberdayaan budaya organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga akan menjadi penentu sukses perusahaan. Sehingga budaya organisasi memiliki dampak yang berarti terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam proses kerjanya.

Kinerja yang baik dalam suatu organisasi atau perusahaan tergantung juga dari kualitas sumber daya manusia. Dengan kualitas SDM yang baik, kinerja suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan baik pula. Kinerja seorang merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan (Hendry Simamora, 2003:338). Seseorang selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin dikarenakan dapat memotivasi dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku.

PT Jasindo Kantor Cabang Jember (JASINDO) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang asuransi, berdiri pada tanggal 2 Juni 1973 dengan peraturan pemerintah No. 10 Tahun 1973. Bentuk pelayanan yang diberikan perusahaan adalah dalam penyelesaian klaim berupa pembayaran kerugian kepada pihak ketiga, perusahaan selalu menunjukkan komitmennya sebagai pelaku usaha yang bergerak di bisnis asuransi dengan menyelesaikan klaim secara cepat sesuai prosedur yang berlaku. Bidang yang menjadi ruang

lingkup proses bisnis Jasa Asuransi adalah dengan memberikan kontribusi premi yaitu produk asuransi kendaraan bermotor dengan segmen ritel. Disisi internal, dukungan teknologi informasi yang dimiliki perusahaan dengan memberikan kontribusi yang cukup besar dengan pemmbuatan suster integrasi secara online anatar seluruh unit yang baik di kantor-kantor cabang mmaupun kantor pusat. Berukut beberapa perusahaan yang bergerak di bidang asuransi yang dikelola di Kabupaten Jember antara lain adalah sebagai berikut:

Tabel : 1.1 Beberapa Perusahaan Asuransi di Kota Jember

No	Nama	Alamat
1	PT. Asuransi Allianz Life	Jl. KH. Ahmad Sidiq No. 83 - 85
2	PT. Asuransi Sun Life	Jl. Gajah Mada No. 269 A
3	PT. Asuransi Prudential Life	Jl. Gajah Mada No. 187
4	PT. Asuransi Sinar Mas MSIG Life	Jl. Trunojoyo No. 25 Blok A-3
5	PT. Asuransi Bumi Putera	Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 81
6	PT. Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo)	Jl. Ra. Kartini, No. 32 Kepatihan
7	PT. Asuransi Jiwa Sraya	Jl. P. B. Sudirman No. 31

Sumber : Data Penelitian diolah, 2016

Karyawan pada PT. Jasindo Cabang Jember berjumlah 28 orang yaitu terdiri atas 1 Kepala Cabang dan 27 Staff Pemasaran. Dimana yang akan menjadi sampel penelitian pengukuran kinerja adalah pada bagian staff pemasaran yang berjumlah 27 orang.

Menurut Kepala Cabang PT. Jasindo Kantor Cabang Jember, permasalahan yang ada pada di PT. Jasindo adalah masalah penurunan kinerja karyawan yang ditandai dengan semakin menurunnya tingkat target staff pemasaran dalam berproduktivitas mencari nasabah. Hal tersebut dibuktikan oleh data sebagai berikut:

Tabel 1.2 Realisasi Jumlah Nasabah PT. Jasindo Cabang Jember 3 Tahun Terakhir.

<b>Tahun</b>	<b>Target (nasabah)</b>	<b>Realisasi (nasabah)</b>	<b>Presentase tercapai (%)</b>
2013	1671	1546	7,5
2014	1490	1450	2,7
2015	1350	1323	2

Sumber : PT. Jasindo Kantor Cabang Jember, 2016

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa Data Target Jumlah Nasabah PT. Jasindo Cabang Jember 3 Tahun Terakhir mengalami tingkat fluktuatif pada Bulan Januari hingga Maret 2013-2015. Namun pada Bulan April hingga Agustus mengalami peningkatan dari tahun 2014 ke 2015. Pada bulan September hingga Desember tahun 2014-2015 mengalami penurunan lagi. Penurunan nasabah yang signifikan dari tahun 2013-2015. Pada tahun 2013 jumlah target adalah 1671 nasabah dan realisasinya 1546 sehingga terjadi penurunan sebesar 7,5%. Kinerja tahun 2014 terjadi penurunan pencapaian dengan target sebesar 1450 namun realisasinya 1490 sehingga terjadi penurunan sebesar 2,7% dan tahun 2015 terjadi penurunan dari target sebesar 1350 namun realisasinya 1323 sehingga terjadi penurunan sebesar 2%. Artinya selama tiga tahun terakhir terjadi penurunan jumlah target nasabah PT. Jasindo Kantor Cabang Jember.

Menurut hasil wawancara dengan Kepala Cabang PT. Jasindo Kantor Cabang Jember, Penurunan kinerja staff pemasaran pada PT. Jasindo cabang Jember pada 3 tahun terakhir ini dikarenakan beberapa faktor yakni pelatihan dan budaya organisasi. PT. Jasindo cabang Jember belum melakukan Pelatihan karyawan secara berkala sehingga kinerja karyawan kurang maksimal. Akan tetapi, pihak pimpinan Jasindo sendiri menanggulangi dengan memberikan pelatihan khusus kepada karyawannya. Pelatihan diharapkan mampu menambah bekal kerja karyawan dalam melakukan kegiatan sehari-hari pada PT. Jasindo cabang Jember.

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan

kepadanya. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu perusahaan karena jika tidak ada kinerja maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi atau perusahaan, pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan, dimana karyawan dalam melakukan pekerjaan akan mengalami perubahan yang sangat memuaskan, dengan sedikit dalam melakukan kesalahan, sehingga kinerja karyawan yang terus meningkat dalam menjalankan tugas yang telah di bebaskan kepadanya.

Permasalahan mengenai kurangnya kedisiplinan dari staff pemasaran pada PT.Jasindo cabang Jember juga terlihat dari tingkat absensi karyawan, karena jika tingkat absensi tinggi, maka tingkat kedisiplinan juga mengalami penurunan. Tingkat yang tinggi ini biasanya terjadi diantaranya karena karyawan sakit atau ketidakpuasan karyawan. Berikut ini merupakan data mengenai jumlah tingkat absensi karyawan PT Jasindo Kantor Cabang Jember tahun 2015.

1.3 Daftar absensi 27 karyawan staf pemasaran PT.Jasindo Kantor cabang Jember.

Bulan (2015) (a)	Jumlah hari kerja (b)	Jumlah hari kerja seharus nya (c)	Tingkat absensi			Jumlah ketidak Hadiran (e)	% Ketidak Hadiran (f)	% Kehadi ran (g)
			Sakit	Izin	Alpha			
Januari	26	702	4	3	2	9	1,2	98,8
Februari	24	648	3	5	3	11	1,6	98,4
Maret	26	702	5	3	2	10	1,5	98,5
April	26	702	3	5	3	11	1,5	98,5
Mei	26	702	3	6	4	13	1,8	98,2
Juni	26	702	3	4	5	12	1,7	98,3
Juli	26	702	5	4	4	13	1,8	98,2
Agustus	26	702	6	5	4	15	2,1	97,9

Septepmber	26	702	5	5	3	13	1,8	98,2
Oktober	26	702	3	5	6	14	1,9	98,1
November	26	702	5	6	4	15	2,1	97,9
Desember	27	702	3	4	3	9	1,2	98,8
Jumlah	310	8.370	48	56	43	145	20,2	
Rata-rata	25,8	697,5	4	4,6	3,5	12	2,02	

Sumber : PT Jasindo Kantor Cabang Jember (2016)

Berdasarkan tabel 1.4 diatas diketahui bahwa tingkat kehadiran karyawan bagian pemasaran PT Jasindo Kantor Cabang Jember masih kurang baik. Hal ini terlihat dari tingkat absensi atau kehadiran karyawan yang perbulannya masih banyak yaitu dengan rata-rata 2,02%. Kaitannya dengan ketidakhadiran ini Winaya dalam Ardana dkk (2012:52) memberikan ukuran disiplin karyawan sebagai berikut,” Apabila tingkat absensi mecapai 2-3%, maka hal tersebut merupakan gejala yang sangat buruk disiplin kerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan tingkat kedisiplinan kerja karyawan mengalami penurunan dan otomatis semangat kerja pun mengalami penurunan.

Selain tingkat absensi yang menunjukkan semangat perusahaan terdapat faktor lain yang meningkatkan kinerja melalui pelatihan kepada karyawannya agar dapat bekerja dengan optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dengan adanya tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang merupakan kecakapan melalui proses prosedur yang tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh para karyawan kepada perusahaan. Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, begitu pentingnya pelatihan dan budaya organisasi untuk karyawan sehingga penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dalam bentuk skripsi yang berjudul “ Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Asuransi Indonesia (Jasindo) Kantor Cabang Jember”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasindo Kantor Cabang Jember?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember?
3. Apakah pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di jelaskan di atas, adapun tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui dan menjelaskan tentang :

1. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasindo Kantor Cabang Jember
3. Pengaruh pelatihan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember

## 1.4 Manfaat Penelitian

Apabila tujuan dari peneliti ini tercapai aka akan diperoleh beberapa manfaat, anfaat tersebt adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini nantinya akan memberikan masukan positif bagi perusahaan khususnya pimpinan dalam memberikan gambaran dan memperhatikan mengenai pemberian pelatihan dan budaya organisasi kepada karyawan di perusahaan.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman atau referensi dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang terkait pengaruh pemberian pelatihan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana menambah dan memperluas pengetahuan peneliti terkait pelatihan dan budaya yang ada dalam organisasi.



## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya merupakan suatu proses untuk menangani berbagai macam masalah pada ruang lingkup pegawai, karyawan, buruh, manajer serta tenaga kerja yang lainnyade guna menunjang aktivitas organisasi maupun perusahaan demi mencapai sebuah tujuan yang sudah ditentukan. Unit atau bagian yang umumnya mengurus SDM yaitu Departemen Sumber Daya Manusia atau Human Resource Departement (HRD). Beberapa pengertian MSDM menurut para ahli menurut Hasibuan (2000:10), “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Selain itu menurut Armstrong (dalam Hasibuan 2000:13) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Tulus (dalam Suharyanto dan Hadna (2005:13)) juga berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

### 2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah (2014:8) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

#### a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM adalah Proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan.

#### b. Rekrutmen Dan Seleksi

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil dari rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dengan organisasi.

#### c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

#### d. Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi.

#### e. Keselamatan Dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

f. Hubungan Industrial

Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang berbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja, dan pemerintah.

g. Penelitian Sumber Daya Manusia

Penelitian atau riset sumber daya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Dari pemaparan fungsi manajemen sumber daya manusia peneliti dapat menyimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas 7 pokok yaitu perencanaan, rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia.

### 2.1.3 Peranan dan Pentingnya SDM

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah masalah berikut. (Hasibuan, 2000:14)

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *right man in the right place and the right man in the right job*
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

## 2.2 Pelatihan Karyawan

### 2.2.1 Definisi Pelatihan

Menurut Rivai (2004:210), pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu:

1. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.

Menurut Captureasia (dalam Jimmy, 2014:210), “Pelatihan adalah suatu proses belajar mengenai sebuah wacana pengetahuan dan keterampilan yang ditujukan untuk penerapan hasil belajar yang sesuai dengan tuntutan tertentu”.

Scott dalam (Jimmy, 2014:212) berpendapat bahwa, “Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antara pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan menyesuaikan pemimpin kepada konteks seluruh lingkungannya”.

Pelatihan yang baik memiliki ciri-ciri antara lain: mengembangkan pemahaman, pengetahuan dan keterampilan, diberikan secara instruksional, obyeknya seseorang atau sekelompok orang; prosesnya mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan, dan hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja.

### 2.2.2 Faktor-faktor yang berperan dalam pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan menurut Rivai (2004:240) yang dijadikan penulis sebagai indikator, antara lain :

a. Materi yang Dibutuhkan

Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

b. Metode yang Digunakan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

c. Kemampuan Instruktur Pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

d. Sarana atau Prinsip-Prinsip Pembelajaran

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

e. Peserta Pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

f. Evaluasi Pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang di dapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

### 2.2.3 Manfaat Pelatihan

Dengan latihan seseorang akan lebih mudah melaksanakan tugas-tugasnya. Adanya latihan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian lagi pula orang yang terlatih dapat mempergunakan pikirannya secara kritis. Didamping itu, latihan membantu stabilitas pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama.

Manfaat pelatihan menurut Rivai (2004:231) adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat untuk karyawan
  - 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif;
  - 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
  - 3) Membantu dan mendorong mencapai pengembang diri dan rasa percaya diri;
  - 4) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan kerja, frustrasi dan konflik;
  - 5) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
  - 6) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap;
  - 7) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- b. Manfaat untuk perusahaan
  - (1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
  - (2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan;
  - (3) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
  - (4) Membantu untuk menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
  - (5) Membantu mengembangkan perusahaan;
  - (6) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
  - (7) Membantu pengembangan promosi dari dalam;
  - (8) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi;
  - (9) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- c. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
  - 1) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual;
  - 2) Membantu dalam orientasi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi;

- 3) Meningkatkan keterampilan interpersonal;
- 4) Meningkatkan kualitas moral;
- 5) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan, dan koordinasi;
- 6) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik.

Manfaat tersebut membantu baik individu maupun organisasi. Pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perkembangan kinerja karyawan dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas anjlok, ketika ketidakhadiran dan putaran karyawan tinggi serta manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berfikir bahwa solusinya adalah melaksanakan pelatihan diseluruh perusahaan.

#### 2.2.4 Model Pelatihan

Pelatihan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, jika organisasi melakukan langkah-langkah yang tepat. Cascio yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:68) menjelaskan model umum proses pelatihan terdiri dari tiga tahap yaitu penilaian kebutuhan, pengembangan dan evaluasi. Masing-masing tahap tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### a. Tahap Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat diperlukan tiga analisis yaitu Analisis Organisasi, Analisis Tugas, Analisis Orang. Tiga analisis tersebut dapat menjawab tiga pertanyaan berikut :

- 1) Pada bagian mana dalam organisasi diperlukan pelatihan?

Perusahaan memiliki beberapa divisi atau bagian yang saling berhubungan satu dengan yang lain, maka kebutuhan akan pelatihan dapat berbeda-beda antara

divisi yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, pada tahapan ini perancangan program pelatihan dituntut untuk jeli dalam melihat kebutuhan yang ada. Analisis organisasi digunakan untuk menentukan divisi mana yang memerlukan pelatihan. Analisis ini mencakup pengkajian terhadap lingkungan eksternal tempat organisasi beroperasi, tujuan organisasi, sumber daya manusia dan iklim organisasi. Melalui analisis ini dapat ditentukan dibagian mana kegiatan pelatihan harus diselenggarakan.

2) Apa yang harus dipelajari oleh peserta?

Setelah dilakukan analisis mengapa pelatihan harus dilakukan dan dibagian mana yang memerlukan pelatihan, maka selanjutnya perlu ditentukan rancangan atau isi program itu sendiri. Hal itu dapat dilakukan dengan analisis yang kedua yaitu analisis terhadap tugas. Analisis ini dilakukan dengan mengidentifikasi dengan tugas-tugas dalam jabatan yang akan dirancang pelatihannya. Selain itu, dalam analisis ini dilakukan dengan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas dengan baik.

3) Siapa yang perlu mendapat pelatihan

Satu hal yang sangat krusial dalam suatu pelatihan adalah menentukan siapa yang menjadi peserta pelatihan tersebut. Peserta yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah mencakup partisipan dan pelatih dari pelatihan tersebut. Mengapa hal ini dikategorikan sebagai hal yang krusial tidak lain adalah karena peserta akan sangat menentukan format pelatihan. Selain itu para partisipan adalah individu-individu yang akan membawa apa yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari, sehingga akan memiliki dampak pada perusahaan.

b. Tahap Pelatihan

Tahap pelaksanaan pelatihan yang meliputi pemilihan metode, media serta prinsip-prinsip pembelajaran. Lebih rinci akan dijelaskan sebagai berikut:

Metode pelatihan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh semua perusahaan. Rivai (2004:242) membedakan metode pelatihan menjadi dua metode, yaitu:

- 1) *On the job training*, yaitu memberikan petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan secara langsung saat bekerja untuk melatih karyawan bagaimana

melaksanakan pekerjaan mereka sekarang. Contohnya adalah instruksi, rotasi, magang.

- 2) *Off the job training*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan diluar jam kerja. Contohnya adalah ceramah, video, pelatihan vestibule, permainan peran, studi kasus, simulasi, studi mandiri, praktek laboratorium, dan *outdoor oriented program*.

Media adalah peralatan yang digunakan untuk mengkomunikasikan gagasan-gagasan dan konsep-konsep dalam program pelatihan. Media yang biasa digunakan antara lain adalah *videotape, films, closed circuit television, slide projector, OHP, flip chart*, dan papan tulis.

Prinsip pembelajaran merupakan pedoman agar proses belajar berjalan lebih efektif. Semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, maka semakin efektif pelatihan tersebut. Belajar dalam hal ini didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang relatif tetap sebagai hasil dari pelatihan, artinya perilaku tersebut tidak bersifat sementara.

Marwansyah dan Mukaram (2000:71) menjelaskan prinsip pembelajaran memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

- (1) Praktek, memiliki tiga aspek yaitu praktek secara aktif, pemberian kesempatan bagi peserta untuk mempraktekan materi pelatihan berkali-kali sehingga materi benar-benar dipahami secara tepat atau biasa disebut “*overlearning*”, aspek yang terakhir adalah lamanya sesi praktek.
- (2) Umpan balik, yaitu memberi informasi langsung kepada peserta tentang benar atau salahnya hasil kerja peserta pelatihan, sehingga mereka dapat melakukan perbaikan dalam kesalahan tersebut.
- (3) Materi pelatihan, materi akan lebih mudah diingat bila materi tersebut bermakna. Materi yang bermakna tergambar dari keterkaitan materi dengan tujuan pelatihan, serta cara penyajian materi dengan menggunakan konsep yang lebih akrab dengan peserta.
- (4) Perbedaan individu, yaitu setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam penyerapan materi pelatihan, sehingga pelatih harus fleksibel dalam menyesuaikan strategi pelatihan.

- (5) Pemberian contoh perilaku (*behavior modelling*), yaitu proses belajar dapat dilakukan dengan memberikan contoh dari salah satu model yang mempraktekan materi pelatihan.
- (6) Pemberian motivasi, salah satu cara untuk memberi motivasi kepada peserta pelatihan adalah dengan penetapan tujuan pelatihan yang cukup menantang sehingga peserta dapat merasakan kepuasan jika berhasil mencapainya.

c. Tahap Evaluasi

Menurut Cascio yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000:78), dalam evaluasi program pelatihan, organisasi dapat mengukur perubahan yang terjadi dalam empat kategori, yaitu:

- 1) Reaksi, yaitu bagaimana perasaan peserta terhadap program pelatihan. Jika para peserta bereaksi negatif terhadap pelatihan tersebut maka akan kecil kemungkinan bagi mereka untuk dapat menyerap materi pelatihan tersebut dan mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan sehari-hari.
- 2) Belajar, yaitu sampai pada tingkat apa peserta belajar dari apa yang diajarkan. Pelatihan yang dianggap berhasil adalah pelatihan yang dapat memberikan tambahan pengetahuan, keterampilan ataupun perubahan sikap dan perilaku kepada para peserta.
- 3) Perilaku, yaitu perubahan perilaku apa tentunya dalam konteks pekerjaan, yang terjadi hasil dari kehadiran dalam program pelatihan.
- 4) Hasil, yaitu sejauh mana diperoleh perubahan perilaku yang terkait dengan biaya (misalnya peningkatan produktivitas atau kualitas, penurunan turnover atau kecelakaan kerja) sebagai hasil dari program pelatihan.

#### 2.2.5 Dasar Penilaian Pelatihan

Penilaian adalah suatu komponen dalam program pelatihan manajemen. Suatu kegiatan pelatihan harus dimulai dan diakhiri dengan kegiatan penilaian sehingga proses pelatihan dapat dinyatakan lengkap dan menyeluruh.

Prinsip-prinsip penilaian menurut Hamalik (2001:116) :

- a. Penilaian hendaknya diberikan berdasarkan contoh-contoh prestasi yang cukup banyak baik macam maupun jumlahnya dan penilaian hendaknya berdasarkan hasil pengukuran yang komprehensif.
- b. Secara teoritis penilaian lebih ditujukan kepada validitas dan kegunaan.
- c. Proses pemberian nilai mengenal 2 macam orientasi yaitu: (1) Norma adalah patokan prestasi yang diperoleh dari suatu kelompok tertentu, (2) Standar adalah patokan yang bukan dari prestasi suatu kelompok tertentu.
- d. Kegiatan pemberian nilai hendaknya merupakan bagian integral daripada proses pembelajaran.
- e. Penilaian harus bersifat komparabel, maksudnya setelah tahap pengukuran dilaksanakan dan menghasilkan angka-angka, maka prestasi yang menduduki skor sama harus memperoleh nilai yang sama pula.

## **2.3 Budaya Organisasi**

### **2.3.1 Definisi Budaya Organisasi**

Budaya telah menjadi suatu konsep yang sangat penting dalam memahami individu atau kelompok manusia dalam waktu yang cukup lama. Budaya pada hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan, perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi. Berikut ini beberapa definisi budaya organisasi atau perusahaan menurut pendapat para ahli, sebagai berikut:

Nawawi (2005:93) mendefinisikan bahwa “Budaya organisasi adalah keyakinan dan asumsi dasar yang mengikat kebersamaan setiap anggota perusahaan sehingga mewarnai sikap dan perilaku yang bermanifestasi dalam interaksi sosial antara anggota atau perusahaan dalam bekerja”.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan bahwa Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa

Dari beberapa definisi tersebut dapat dijelaskan budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Budaya organisasi merupakan landasan setiap anggota dalam sikap dan perilaku di setiap aktivitas perusahaan yang menjadikan perekat hubungan diantara anggota perusahaan.

### 2.3.2 Elemen Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung di dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa elemen kunci yang cukup dominan. Adapun elemen-elemen dari budaya perusahaan menurut Deal dan Kennedy yang dikutip oleh Tika (2006:16) adalah:

#### a. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi di tentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru,

atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

b. Nilai-nilai

Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

d. Ritual

Kegiatan upacara di suatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut di perusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

e. Jaringan Budaya

Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam perusahaan, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di perusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informal.

### 2.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi menurut Robbins (2003:316) adalah sebagai berikut.

a. Inisiatif individual

Inisiatif merupakan kemampuan karyawan dalam menyampaikan gagasan atau ide untuk mengatasi permasalahan yang ada pada perusahaan. Apabila menemukan masalah, maka karyawan diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan dalam melaksanakan pekerjaan, diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berinisiatif mengkaji dan menyelesaikan sendiri pekerjaan sesuai dengan pandangan Bapak/Ibu dan peraturan yang berlaku.

b. Pengarahan

Pengarahan langsung merupakan kegiatan mengenai teknis penyelesaian pekerjaan dan karyawan secara berkala diberikan pengarahan terkait pencapaian target sesuai dengan visi dan misi organisasi.

c. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen adalah sejauh mana para pimpinan dapat memberikan dukungan yang jelas terhadap karyawan. Karyawan didukung oleh pimpinan untuk meningkatkan kemampuan menjalankan tugas, didukung oleh pimpinan untuk melanjutkan pendidikan.

d. Kontrol

Kontrol adalah aktivitas mengontrol terhadap aturan-aturan baku yang tercantum dalam kode etik pegawai dalam perusahaan.

### 2.3.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran di dalam perusahaan. Menurut Robbin (2003:311) fungsi budaya organisasi dalam menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk diterapkan kepada karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan oleh Suandy (2003:83) fungsi dari budaya organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

Sedangkan menurut Schermerhorn dan Hunt yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:123) bahwa fungsi budaya organisasi adalah dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pemecahan masalah adaptasi eksternal dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi perusahaan. Sedangkan pemecahan masalah yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain dengan komunikasi, penentuan kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif dan sanksi serta melakukan pengawasan internal organisasi.

### 2.3.5 Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan oleh Suandy (2003:86) terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu: konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

- a) Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.
- b) Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
- c) Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

## **2.4 Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Ada beberapa pendapat mengenai definisi kinerja, Menurut Hasibuan (2005:105) memberikan pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

### **2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2002:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor Pelatihan dan faktor Budaya Organisasi.

a. Faktor Pelatihan

Menurut Rivai (2004:210), pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu:

- 1) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.

b. Faktor Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi suatu konsep yang sangat penting dalam memahami individu atau kelompok manusia dalam waktu yang cukup lama. Budaya pada hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan, perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi. Berikut ini beberapa definisi budaya organisasi atau perusahaan menurut pendapat para ahli, sebagai berikut:

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan bahwa Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama

dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

#### 2.4.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Wahyudi (2002:101) secara umum penilaian kinerja dapat diartikan “sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang kinerja atau jabatan (*Job Performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”.

Dari hasil penelitian kinerja dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen dan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya seperti :

- a. Untuk mengukur kinerja, yakni sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.
- b. Mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan.
- c. Untuk mengumpulkan data yang akan digunakan dalam rangka memperbaiki atau mengembangkan kecakapan tenaga kerja, di samping untuk melakukan pengecekan secara periodik.
- d. Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam program mutasi personal.
- e. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menetapkan pemberian insentif

#### 2.4.4 Model Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya membandingkan standar kerja yang diharapkan perusahaan dengan kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan. Penilaian kinerja berhubungan erat dengan umpan balik yang spesifik, sehingga dapat membantu para karyawan dalam perencanaan karier, keperluan pelatihan dan berbagai keputusan lain. Berikut model penilaian kinerja :

*Sumber : Rivai (2004:317)*

### **Gambar 2.1 Model Penilaian Kinerja**

Berdasarkan gambar di atas menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan dimulai dengan kinerja karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah karyawan tersebut telah mencapai target kinerja perusahaan atau belum. Hal tersebut dijadikan sebagai umpan balik bagi karyawan yang dinilai.

#### 2.4.5 Standar Penilaian Kinerja

Standar kinerja dirumuskan sebagai tolak ukur untuk mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan dan kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar itu dapat pula dijadikan ukuran mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Menurut Mangkunegara (2002:69) terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian kinerja, yaitu :

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
- b. Kualitas kerja yang meliputi output rutin, serta output non rutin (ekstra).
- c. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya meliputi intruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.

- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

#### 2.4.6 Tolak Ukur Penilaian Kinerja

Menurut Notoatmojo yang dikutip oleh Suwanto (2001:89-90) bahwa agar penilaian dapat mencapai tujuan, maka ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan atau (*job related*). Artinya sistem penilaian itu harus benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja.

Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan, dengan demikian maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja.

#### 2.4.7 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja menurut Hasibuan (2002:56) adalah sebagai berikut.

- a. Kesetiaan

Karyawan haruslah memiliki loyalitas kepada atasan dan perusahaan

- b. Kedisiplinan

Karyawan selalu taat pada peraturan yang berlaku di dalam perusahaan yaitu ketepatan waktu dan kehadiran

- c. Kerjasama

Karyawan harus mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas tertentu dalam satu tim dan mampu bekerja sama dengan seksi lain dalam menyelesaikan tugas tertentu .

- d. Tanggung Jawab

Karyawan menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas tanpa adanya penundaan dan berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan, baik itu yang berupa kesalahan administratif maupun dalam bentuk material

## 2.5 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan, dimana karyawan dalam melakukan pekerjaan akan mengalami perubahan yang sangat memuaskan, dengan sedikit dalam melakukan kesalahan, sehingga kinerja karyawan yang terus meningkat dalam menjalankan tugas yang telah di bebankan kepadanya.

Perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja itu melalui pelatihan kepada karyawannya agar dapat kerja dengan optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dengan adanya tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang merupakan kecakapan melalui proses prosedur yang tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh para karyawan kepada perusahaan.

Chusway (1997 : 114) yang menyatakan bahwa hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan”.

Pernyataan diatas diperkuat oleh Amstrong (2000 : 198) yang menyatakan bahwa pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja.

Berdasarkan uraian para ahli diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pelatihan sangat erat kaitannya dengan kinerja, apabila pelatihan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan maka akan memperbaiki kinerja karyawan di perusahaan.

## 2.6 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines

yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. Baxter International, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya respect, responsiveness dan result, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada customer, pemegang saham, supplier dan masyarakat (Pastin, 1986; 272). Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003:42). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

## 2.7 Penelitian terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan literatur dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Sekarang**

<i>No</i>	<i>Nama (Tahun)</i>	<i>Judul Penelitian</i>	<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Metode Analisis</i>	<i>Hasil Penelitian</i>
<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(c)</b>	<b>(d)</b>	<b>(e)</b>	<b>(f)</b>
1	Ristansti (2009)	Pengaruh Pelatihan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Tbk	dan Independen (X) Pelatihan (X <sub>1</sub> ), Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) Variabel Dependen (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan budaya terhadap

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
		Semarang Pattimura	Kinerja		kinerja karyawan
2.	Sunaryo (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja PT. Sawit Bandar Durian Medan	Variabel Independen (X) Pelatihan (X <sub>1</sub> ), Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) Variabel Dependen (Y) Kinerja	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan budaya terhadap kinerja karyawan
3.	Supatmi (2014)	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja BPR Nusamba Wlingi	Variabel Independen (X) Pelatihan (X <sub>1</sub> ), Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) Variabel Dependen (Y) Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan budaya terhadap kinerja karyawan
4.	Halimatus Sakdiyah	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasindo Cabang Jember	Variabel Independen (X) Pelatihan (X <sub>1</sub> ), Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) Variabel Dependen (Y) Kinerja	Analisis Regresi Berganda	

## 2.8 Model Konsep

Model konsep merupakan gambaran sederhana tentang hubungan di antara variabel (Prasetyo dan Jannah, 2005:75). Penelitian ini dimaksud untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Model konsep yang digunakan adalah sebagai berikut.

Variabe Dependen

Variabel Independen

Gambar 2.2 Model Konsep

Keterangan :

X<sub>1</sub> :Pelatihan

X<sub>2</sub> : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Karyawan

Menunjukkan pengaruh secara parsial

Menunjukkan pengaruh secara simultan

## 2.9 Hipotesis

Sugiyono (2012:70) menyatakan hipotesis merupakan jawaban sementara dari penarikan rumusan masalah penelitian. Maksudnya jawaban yang diberikan masih dalam bentuk dugaan sementara yang harus disandingkan dengan teori yang relevan karena belum didasarkan pada bukti-bukti empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh parsial pemberian pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasindo Kantor Cabang Jember

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasindo Kantor Cabang Jember

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh simultan pemberian pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasindo Kantor Cabang Jember.

Model hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub>

H<sub>3</sub>

H<sub>2</sub>

Gambar 2.3 Model Hipotesis

Keterangan :

X<sub>1</sub> : Pelatihan

X<sub>2</sub> : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Karyawan

Menunjukkan pengaruh secara parsial

Menunjukkan pengaruh secara simultan

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Tipe penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif atau positivistik. Menurut Sugiyono (2012:15), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka dan data kualitatif yang diangkakan. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang sifatnya induktif. Artinya, penelitian dengan metode kuantitatif berangkat dari sebuah teori. Metode penelitian ini sering kali digunakan untuk menguji dan membuktikan kebenaran suatu teori. Pendekatan kuantitatif ini dipilih karena data yang diperoleh berupa angka-angka dengan kuesioner sebagai alat pengumpul data dari responden dan melakukan pengolahan data angka untuk memperoleh kesimpulan.

### **3.2 Tahap Persiapan**

Tahap persiapan ini peneliti mempersiapkan bahan yang menunjang untuk penelitian di lapangan. Tahapan persiapan pada penelitian ini terdiri atas :

#### **3.2.1 Studi Kepustakaan**

Studi kepustakaan merupakan tahapan yang dilakukan dengan mempelajari literatur maupun referensi yang berasal dari buku, artikel, hasil penelitian yang meyangkut mengenai bahasan topik penelitian ini. Hasil dari studi kepustakaan diperoleh suatu pengetahuan dan ilmu yang baru dan lebih dalam mengenai pelatihan, budaya organisasi dan kinerja karyawan

#### **3.2.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti dalam melakukan penelitian dan memperoleh data mengenai permasalahan yang ditetapkan. Lokasi penelitian dilakukan di PT.Jasindo Kantor Cabang Jember yaitu di RA. Kartini No 10-11 Jember. Alasan peneliti dalam menentukan lokasi penelitian adalah salahsatunya yang menjadi obyek penelitian yaitu PT. Asuransi Jasa Indonesia cabang Jember dan

tetap bertahan di tengah banyaknya persaingan yang bergerak di layanan jasa asuransi dan lokasi mudah terjangkau oleh peneliti. Keunikan PT. Jasindo Cabang Jember adalah terdapat pada budaya organisasi yang telah diterapkan dimana budaya tersebut menjadi ciri khas para karyawannya dalam melayani nasabahnya. Waktu pelaksanaan penelitian ini adalah setelah keluarnya surat tugas penelitian sampai 30 hari kedepan. Adapun ketentuan waktu lebih lanjut tergantung data yang dibutuhkan.

### 3.2.3 Observasi Pendahuluan

Sebelum melakukan penelitian lebih mendalam, peneliti melakukan observasi awal terlebih dahulu. Observasi yang dilakukan adalah untuk memperoleh data fakta jumlah karyawan dan jenis pelatihan dan budaya yang diterapkan oleh karyawan, gambaran kinerja karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember.

## 3.3 Sumber Data

### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian Bungin (2013:132). Data primer dalam penelitian ini adalah diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan kuesioner pada PT. Jasindo Kantor Cabang Jember.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan Bungin (2013:132). Data sekunder diperoleh dari sumber data kedua sesudah sumber data primer. Karena sesuatu dan lain hal, peneliti tidak atau sukar memperoleh sumber data primer dan mungkin menyangkut hal-hal yang sangat pribadi sehingga sukar data itu langsung dari sumber data primer. Data sekunder ini dapat diperoleh dari instansi seperti kantor PT. Jasindo Kantor Cabang Jember, perpustakaan, internet ataupun dokumentasi.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi berasal dari kata bahasa Inggris *population*, yang berarti jumlah penduduk. Oleh karena itu, apabila disebutkan kata *populasi*, orang kebanyakan menghubungkannya dengan masalah-masalah kependudukan. Dalam metode penelitian kata *populasi* amat populer digunakan untuk menyebut serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian (Bungin, 2013:141).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Jasindo Kantor Cabang Jember yang berjumlah 28 karyawan yang terdiri atas 1 kepala cabang dan 27 Staff Pemasaran.

#### **3.4.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2012:91) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember yang berjumlah 27 orang, maka dalam penelitian ini mengambil sampel jenuh karena populasi kurang dari 100.

### **3.5 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2009).

#### **3.5.1 Identifikasi Variabel**

Sesuai dengan pokok masalah dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi secara garis besarnya sebagai berikut.

- a. Variabel terikat atau *dependent* variabel, yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y)

- b. Variabel bebas atau independent variabel yaitu variabel yang mempengaruhi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah pelatihan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ),

### 3.5.2 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Asuransi Indonesia Cabang Jember.

#### a. Variabel Bebas

##### 1) Pelatihan Kerja ( $X_1$ )

Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan untuk memberikan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan di masa kini dan di masa yang akan datang. Indikator pelatihan menurut Rivai (2004: 324) adalah sebagai berikut:

##### a) Materi yang dibutuhkan

Materi yang dibutuhkan adalah materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan. Item dari materi yang dibutuhkan ialah kesesuaian pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan.

##### b) Kemampuan Instruktur Pelatihan

Kemampuan instruktur pelatihan adalah tolak ukur sebagai pertimbangan dalam memberikan suatu pelatihan pada karyawan. Item dari kemampuan instruktur pelatihan ialah wawasan, pengetahuan, dan kemampuan dalam menyampaikan, yang dimiliki instruktur pelatihan.

##### c) Sarana Pelatihan

Sarana pelatihan adalah alat yang digunakan dalam pelatihan yang telah disediakan oleh perusahaan untuk melatih karyawannya. Item dari sarana pelatihan ialah alat peraga langsung dan tidak langsung seperti gambar atau foto dan penggunaan benda pendukung lainnya.

## 2) Budaya organisasi ( $X_2$ )

Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2003: 316) antara lain:

### a) Inisiatif individual

Inisiatif adalah kemampuan karyawan dalam menyampaikan gagasan atau ide untuk mengatasi permasalahan yang ada pada perusahaan. Apabila menemukan masalah, maka karyawan diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan dalam melaksanakan pekerjaan, diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berinisiatif mengkaji dan menyelesaikan sendiri pekerjaan sesuai dengan pandangan Bapak/Ibu dan peraturan yang berlaku. Item dari inisiatif individual ialah kebebasan menyampaikan ide atau gagasan untuk perkembangan tujuan perusahaan.

### b) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengenai teknis penyelesaian pekerjaan dan karyawan secara berkala diberikan pengarahan terkait pencapaian target sesuai dengan visi dan misi organisasi. Item dari pengarahan ialah pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.

### c) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen adalah sejauh mana para pimpinan dapat memberikan dukungan yang jelas terhadap karyawan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Item dari dukungan manajemen ialah pimpinan memberikan dukungan untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam melakukan pekerjaan.

d) Kontrol

Kontrol adalah aktivitas mengontrol terhadap aturan-aturan baku yang tercantum dalam kode etik pegawai dalam perusahaan. Item dari kontrol ialah mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.

3) Kinerja Karyawan(Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja antara lain :

Indikator Kinerja Karyawan menurut Hasibuan (2002:56) adalah sebagai berikut.

a) Kesetiaan

Kesetiaan karyawan adalah sikap memiliki loyalitas kepada atasan dan perusahaan. Item dari kesetiaan ialah mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.

b) Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah sikap karyawan yang selalu taat pada peraturan yang berlaku di dalam perusahaan yaitu ketepatan waktu dan kehadiran. Item dari kedisiplinan ialah senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.

c) Kerjasama

Kerjasama adalah karyawan harus mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas tertentu dalam satu tim dan mampu bekerja sama dengan seksi lain dalam menyelesaikan tugas tertentu. Item dari kerja sama ialah menyelesaikan tugas dan pekerjaan dalam sebuah tim dengan baik.

d) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah sikap berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan, baik itu yang berupa kesalahan administratif maupun dalam bentuk material. Item dari tanggung jawab ialah bertanggung jawab terhadap resiko pekerjaan yang dilakukan.

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator	Item
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Pelatihan Kerja	Materi Pelatihan	Materi pelatihan sesuai dengan pengetahuan yang dibutuhkan.
		Kemampuan Instruktur Pelatihan	Wawasan, pengetahuan, dan kemampuan dalam menyampaikan, yang dimiliki instruktur pelatih
		Sarana Pelatihan	Alat peraga langsung dan tidak langsung seperti gambar atau foto dan penggunaan benda pendukung lainnya
2	Budaya Organisasi	Inisiatif	Kebebasan menyampaikan ide atau gagasan untuk perkembangan tujuan perusahaan
		Pengarahan	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.
		Dukungan Manajemen	Pimpinan memberikan dukungan untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam melakukan pekerjaan.
		Kontrol	Mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.
3	Kinerja	Kesetiaan	Mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.
		Kedisiplinan	Senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik
		Kerjasama	Menyelesaikan tugas dan pekerjaan dalam sebuah tim dengan baik.
		Tanggung Jawab	Bertanggung jawab terhadap resiko pekerjaan yang dilakukan.

### **3.6 Tahap Pengumpulan Data**

Metode penelitian bersifat kuantitatif dari hasil pengukuran variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan instrumen. Instrumen penelitian kuantitatif meliputi kuesioner, observasi dan wawancara terstruktur. Dan dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data dalam memperoleh informasi dari berbagai sumber yaitu dengan cara berikut.

#### **3.6.1 Wawancara**

Wawancara atau interview adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara Bungin (2013:136).

#### **3.6.2 Kuesioner**

Menurut Sugiyono (2012:162) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawab. Oleh karena itu, kuesioner merupakan instrumen inti pada penelitian kuantitatif karena merupakan jawaban akhir dari penelitian. Kuesioner ini akan diisi oleh seluruh responden PT. Jasindo Kantor Cabang Jember.

### **3.7 Skala Pengukuran**

Pengukuran data merupakan suatu dasar penilain dari hasil penelitian melalui kuisoner. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (201;73) fungsi skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomenaw sodial. Dalam skala likert ini, responden menyatakan kebenarannya atau ketidak benarannya terhadap terhadap sejumlah pernyataan yang berhu7bungan dengan objek yang diteliti. Dengan mkenggunakan skala likert, maka variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan

sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai sampai sangat negatif. Kriteria pengukuran dalam pengukuran ini adalah:

- a. responden yang memberikan jawaban Sangat Benar (SB) diberi skor 4, yang berarti pengaruh sangat positif.
- b. responden yang memberikan jawaban Benar (B) diberi skor 3, yang berarti pengaruh sangat positif.
- c. responden yang memberikan jawaban Tidak Benar (TB) diberi skor 2, yang berarti pengaruh sangat negatif.
- d. responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Benar (STB) diberi skor 1, yang berarti pengaruh sangat negatif.

Menurut Hadi (1991:20) skala likert bisa dimidifikasi dari 5 jaweaban menjadi 4 jawaban denngan menghilangkan jawaban netral berdasarkan hal-hal berikut ini:

1. kategori ditengah mempunya arti ganda, biasanya diberikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberikan jawaban, atau bahkan ragu-ragu.
2. Tersedianya jawaban ditengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya ke arah setuju atau tidak setuju.
3. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adlah untuk melihat kecenderungan jawaban responden ke arah setuju atau tidak setuju. Jika disediakan 5 jawaban akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat diperoleh dari p;ara responden

Penelitian ini menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi menjadi empat jawaban dengan alasan bahwa dal;am penelitian ini peneliti ingin memperoleh informasi dari responden yang mengarah antara setuju dan tidak setuju atau positif dan negatif, dengan demikian tidak mengurangi informasi yang diperoleh dari para responden.

### 3.8 Uji Coba Instrumen

#### 3.8.1 Validitas

Uji validitas instrumen adalah suatu cara uji coba yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Uji validitas instrumen (untuk mengetahui kesahihan butir pertanyaan atau pernyataan), sehingga data yang digunakan dalam analisis selanjutnya adalah data yang diambil berdasarkan butir pertanyaan yang valid, sedangkan butir yang tidak valid dinyatakan gugur dan langsung drop (tidak diikuti dalam pengujian selanjutnya). Menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor yang dikembangkan dengan SPSS (Statistical Product and Service Solution), yaitu teknik statistik yang dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan antar item setiap faktor dalam variabel. Uji validitas ini menggunakan korelasi Product Moment dari Pearson, yaitu :

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

Keterangan :

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

N : Jumlah Responden

XY : Total perkiraan antara variabel X dan variabel Y

X : Jumlah skor butir X

Y : Jumlah skor butir Y

$X^2$  : Jumlah kuadrat X

$Y^2$  : Jumlah kuadrat Y

(Hartono, 2004:76)

Menurut Sugiyono (2010:178) jika korelasi tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan konstruk yang kuat. Jadi berdasarkan analisis faktor itu dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2009:170), instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Melihat nilai *alpha cronbach* dan masing-masing variabel, menurut Kountur (2003:200) tingkat reliabilitas pada umumnya dapat diterima pada nilai sebesar 0,60. Test reliabilitasnya dibawah 0,60 dianggap tidak reliabel. Adapun rumus Cronbach Alpha adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \cdot 1 \sigma^2b / \sigma^2t$$

Keterangan :

$r_{11}$  : Realibilitas instrumen

$k$  : Banyaknya butir pertanyaan

$\sigma^2b$  : Jumlah varians butir

$\sigma^2t$  : Jumlah varians total

Menurut Arikunto (2010:319) untuk mengukur taraf signifikansi koefisien reliabilitas tersebut, maka harga  $r_{hitung}$  dikonsultasikan dengan data sebagai beriku

Tabel 3.2. Interpretasi Nilai r

Besarnya Nilai r	Interpretasi
Antara 0,800 sampai dengan 1,00	Tinggi
Antara 0,600 sampai dengan 0,799	Cukup
Antara 0,400 sampai dengan 0,599	Agak Rendah
Antara 0,200 sampai dengan 0,399	Rendah
Antara 0,000 sampai dengan 0,199	Sangat Rendah

Dari kelima tingkat keandalan koefisien pada tabel 7 yang digunakan sebagai indikator instrumen dinyatakan reliabel adalah 0,600. Jadi instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai keandalan koefisien  $\geq 0,600$

## 3.9 Teknik Analisis Data

### 3.9.1 Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda adalah regresi dimana variabel terikatnya (Y) dihubungkan atau dijelaskan lebih dari satu variabel, mungkin dua, tiga dan

seterusnya variabel bebas ( $x, x_1, x_2, \dots, x_n$ ) namun masih menunjukkan diagram hubungan yang linear.

Bentuk umum dari persamaan linear berganda dapat ditulis sebagai berikut:

$$\hat{y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k + c$$

a. Koefisien Determinasi

Determinan ( $R^2$ ) atau *R-Square* digunakan untuk melihat berapa besar variabel independent mampu menjelaskan variabel dependent. Dengan kata lain koefisien determinan digunakan untuk mengukur kemampuan

variabel kompensasi langsung dan tidak langsung serta semangat kerja dan disiplin kerja.  $R_y (1,2) = b_1 X_1Y + b_2 X_2Y$

$$Y^2$$

Keterangan :

$R_y (1,2)$	: Koefisien regresi ganda
$b_1$	: Koefisien regresi $X_1$
$b_2$	: Koefisien regresi $X_2$
$X_1Y$	: Jumlah perkalian antara $X_1$ dan $Y$
$X_2Y$	: Jumlah perkalian antara $X_2$ dan $Y$
$Y^2$	: Jumlah kuadrat kriterium $Y$

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji-f)

Uji hipotesis dengan f-test digunakan untuk menguji hubungan variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat. Model hipotesis yang diajukan adalah :

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$ , artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

$H_1 : b_1 \neq b_2 \neq 0$ , artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui signifikansi koefisien korelasi ganda harus digunakan uji F, dengan rumus :

$$F_{reg} = \frac{R^2 N - m - 1}{M - 1 - R^2}$$

Keterangan :

$F_{reg}$  : Harga F garis regresi

R : Koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor

N : Cacah kasus

M : Cacah prediktor

(Sutrisno Hadi, 1995:39)

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi atau kebermaknaan regresi ganda. Harga  $F_{hitung}$  ini dikonsultasikan  $F_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 5%. Jika  $F_{hitung}$  sama dengan atau lebih besar dari  $F_{tabel}$ , maka terdapat pengaruh antara pelatihan, budaya organisasi dan kinerja. Sebaliknya jika  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% maka tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

c. Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial apakah variabel pelatihan ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara parsial atau masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Jasindo Jember

### 3.9.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2009:328) :

$$K_D = 1,36 \frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2}$$

Keterangan :

$K_D$  : Nilai Kolmogorov-Smirnov yang dicari

$n_1$  : Jumlah sampel yang diperoleh

$n_2$  : Jumlah sampel yang diharapkan

Dalam penelitian dikatakan menyebar normal atau memenuhi uji normalitas apabila nilai *asym.Sig (2-tailed)* variabel residual berada di atas 0,05 atau 5 %.

### b. Uji Linieritas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) yang dijadikan prediktor dalam analisis regresi memenuhi linieritas untuk dianalisis dengan model analisis regresi atau tidak. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$F_{\text{reg}} = \frac{RK_{\text{reg}}}{RK_{\text{res}}}$$

Keterangan :

$F_{\text{reg}}$  : Harga bilangan F untuk garis regresi

$RK_{\text{reg}}$  : Harga kuadrat garis regresi

$RK_{\text{res}}$  : Rerata kuadrat residu

(Sutrisno Hadi, 1995:14)

Harga  $F_{\text{hitung}}$  kemudian dikonstultasikan dengan harga  $F_{\text{tabel}}$  dengan taraf kesalahan 5%. Jika  $F_{\text{hitung}}$  lebih kecil dari  $F_{\text{tabel}}$ , maka regresi dikatakan linier.

### c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah variabel yang diuji mempunyai hubungan linier dengan lebih dari satu variabel. Adapun rumus yang digunakan adalah rumus korelasi Product Moment menurut Hartono (2004:76) sebagai berikut :

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

Keterangan :

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara X dan Y

N : Jumlah responden

XY : Total perkalian antara X dan Y

Y : Jumlah skor butir Y

$X^2$  : Jumlah kuadrat X

$Y^2$  : Jumlah kuadrat Y

Menurut Nugroho (2005:58) jika nilai koefisien korelasi masing-masing variabel independen kurang dari 0,70 maka model dapat dikatakan bebas dari asumsi klasik multikolinieritas. Jika lebih dari 0,70 maka diasumsikan terjadi

korelasi yang sangat kuat agar antar variabel independen sehingga terjadi multikolinieritas.

### **3.10 Penarikan Kesimpulan**

Tahap terakhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan merupakan hasil yang diperoleh dari data-data dan informasi yang telah dianalisis untuk memecahkan permasalahan yang diteliti. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini menggunakan metode deduktif, yaitu penarikan kesimpulan dari hal-hal yang bersifat umum ke hal-hal yang bersifat khusus, dengan artian bahwa penarikan kesimpulan ini berangkat dari teori-teori yang bersifat umum dan bertolak dari teori tersebut peneliti menjadi menilai kejadian yang khusus, yaitu permasalahan penelitian.

## **BAB 5. PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Jasindo Kantor Cabang Jember dan hasil analisis data tentang pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja PT. Jasindo Kantor Cabang Jember maka diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dan budaya organisasi secara positif yang artinya, jika ada peningkatan pada variabel pelatihan dan budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan dianalisis pada pembahasan sebelumnya maka saran yang bisa di sampaikan untuk PT Jasindo Kantor Cabang Jember adalah jika ingin meningkatkan pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan agar tercapai tujuan, maka pihak PT Jasindo harus lebih meningkatkan kinerja terhadap karyawan.

**Daftar Pustaka**

- Anwar, Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdha Karya
- Bambang, Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Ambar, Teguh. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodelogi Pendekatan Kuantitatif Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media
- Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Gaol, Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi
- Hadi, Sutrisno. 2010. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Hartono. 2004. *Statistika untuk Penelitian*. Pekanbaru: Lembaga Studi Filsafat Kemasyarakatan, Kependidikan dan Perempuan
- Hadari, Nawawi. 2005. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Madha University
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hamalik, Oemar. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

- Robbins, Stephen. 2003. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suharyanto, Hadna. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Veithza, Rivai. 2004. *Manajemen Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi Cetakan Kedua*. Jakarta: Kencana Prenada

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Jl. Kalimantan-Kampus Tegalboto, Telp. (0331) 335586-331342,

Fax. (0331) 335586 Jember 68121

E-mail : fisip.unej@telkom.net Telp. (0331) 332736

**LAMPIRAN 1**

**KUESIONER PENELITIAN**

Responden yang terhormat,

Bersama ini dimohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner dalam rangka penelitian ilmiah tentang “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasindo Kantor Cabang Jember.

Penelitian ini bersifat ilmiah, independen dan tidak ada hubungannya dengan reputasi Bapak/Ibu PT. Jasindo Kantor Cabang Jember. Semua data yang diberikan hanya akan digunakan semata-mata untuk keperluan tesis kami, kerahasiaan isi kuesioner ini sangat dijamin dan jaga erat oleh peneliti.

Kami harap data yang diberikan benar-benar data yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu rasakan sendiri (tidak ada data yang diisikan oleh orang lain atau data yang direkayasa).

Atas perhatian, waktu dan bantuan yang telah diberikan Bapak/Ibu, peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Halimatus Sakdiyah

NIM 120910202081

**KUESIONER****PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. JASINDO KANTOR CABANG JEMBER****PETUNJUK PENGISIAN**

1. Mohon kuesioner ini diisi oleh Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
2. Berilah tanda centang ( $\checkmark$ ) pada kolom yang tersedia dan pilihlah sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Keterangan dari pernyataan :
  - SS : Sangat Setuju
  - S : Setuju
  - TS : Tidak Setuju
  - STS : Sangat Tidak Setuju

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Umur : ..... Tahun
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan \*)
3. Masa Kerja : ..... Tahun
4. Pendidikan terakhir : SLTA / Diploma 3 / S1 / S2 \*)
5. Jabatan/Pekerjaan : .....

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
	<b>VARIABEL PELATIHAN</b>				
1	Bapak / Ibu mendapatkan materi pelatihan yang sesuai dengan pengetahuan yang dibutuhkan.				
2	Wawasan, pengetahuan, dan kemampuan dalam menyampaikan, yang dimiliki instruktur pelatihan membantu Bapak / Ibu dalam proses pelatihan				
3	Bapak / Ibu di mudahkan dengan adanya alat peraga langsung dan tidak langsung seperti gambar atau foto dan penggunaan benda pendukung lainnya				
	<b>VARIABEL BUDAYA ORGANISASI</b>				
1	Bapak / Ibu diberi kebebasan menyampaikan ide atau gagasan untuk perkembangan tujuan perusahaan				
2	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan oleh Bapak / Ibu				
3	Bapak/ ibu mendapatkan dukungan dari pimpinan untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam melakukan pekerjaan.				
4	Bapak / Ibu mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.				
	<b>VARIABEL KINERJA</b>				
1	Bapak/Ibu mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi				
2	Bapak/Ibu senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik				
3	Bapak / Ibu menyelesaikan tugas dan pekerjaan dalam sebuah tim dengan baik				
4	Bapak/Ibu bertanggung jawab terhadap resiko pekerjaan yang dilakukan				

## Lampiran 2 Rekapitulasi jawaban Responden

No	x1.1	x1.2	x1.3	x1	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1
1	4	4	2	10	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16
2	3	4	3	10	4	4	3	4	15	3	4	3	3	13
3	3	3	4	10	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14
4	4	4	3	11	3	3	3	3	12	4	4	3	3	14
5	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	4	3	3	14
6	3	3	3	9	3	3	4	3	13	3	3	3	3	12
7	3	4	4	11	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13
8	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
9	3	4	3	10	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15
10	3	3	2	8	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14
11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
12	4	4	3	11	4	3	4	3	14	4	4	4	4	16
13	3	4	4	11	4	3	2	3	12	3	4	3	3	13
14	3	4	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	3	13
15	4	3	4	11	3	3	4	3	13	4	3	3	3	13
16	3	4	4	11	3	3	3	3	12	3	4	4	4	15
17	2	3	4	9	3	4	3	3	13	2	3	3	3	11
18	3	3	4	10	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
20	4	3	4	11	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
21	2	4	3	9	4	4	3	4	15	2	4	3	3	12
22	3	4	3	10	2	3	3	3	11	3	4	3	3	13
23	3	4	3	10	3	3	4	3	13	3	4	4	4	15
24	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16
25	4	3	3	10	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
26	4	4	3	11	3	3	3	3	12	4	4	3	3	14
27	3	3	3	9	3	3	3	2	11	3	3	2	3	11

**Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**

FREQUENCIES VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 /ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies****x1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	7.4	7.4	7.4
	3	13	48.2	48.2	55.6
	4	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

**x1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	33.3	33.3	33.3
	4	18	66.7	66.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

**x1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	7.4	7.4	7.4
	3	12	44.4	44.4	51.9
	4	13	48.2	48.2	100.0

FREQUENCIES VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 /ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

**x2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.7	3.7	3.7
	3	11	40.7	40.7	44.4
	4	15	55.6	55.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

**x2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	51.9	51.9	51.9
	4	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

**x2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.7	3.7	3.7
	3	15	55.6	55.6	59.3
	4	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

**x2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.7	3.7	3.7
	3	14	51.9	51.9	55.6
	4	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=y1.1 y1.2 y1.3 y1.4 /ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	7.4	7.4	7.4
	3	13	48.1	48.1	55.6
	4	12	44.4	44.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	33.3	33.3	33.3
	4	18	66.7	66.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.7	3.7	3.7
	3	13	48.1	48.1	51.9
	4	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	51.9	51.9	51.9
	4	13	48.1	48.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

**Lampiran 4 Uji Validitas**

CORRELATIONS /VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

**Correlations**

		x1.1	x1.2	x1.3	x1
x1.1	Pearson Correlation	1	.170	.089	.707**
	Sig. (2-tailed)		.398	.659	.000
	N	27	27	27	27
x1.2	Pearson Correlation	.170	1	-.042	.516**
	Sig. (2-tailed)	.398		.835	.006
	N	27	27	27	27
x1.3	Pearson Correlation	.089	-.042	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.659	.835		.001
	N	27	27	27	27
x1	Pearson Correlation	.707**	.516**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.001	
	N	27	27	27	27

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

CORRELATIONS /VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2
x2.1	Pearson Correlation	1	.685**	.213	.730**	.823**
	Sig. (2-tailed)		.000	.286	.000	.000
	N	27	27	27	27	27
x2.2	Pearson Correlation	.685**	1	.292	.885**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000		.139	.000	.000
	N	27	27	27	27	27

x2.3	Pearson Correlation	.213	.292	1	.348	.581**
	Sig. (2-tailed)	.286	.139		.075	.001
	N	27	27	27	27	27
x2.4	Pearson Correlation	.730**	.885**	.348	1	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.075		.000
	N	27	27	27	27	27
x2	Pearson Correlation	.823**	.885**	.581**	.921**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	27	27	27	27	27

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

CORRELATIONS /VARIABLES=y1.1 y1.2 y1.3 y1.4 y1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

Correlations

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1
y1.1	Pearson Correlation	1	.170	.376	.382	.710**
	Sig. (2-tailed)		.398	.053	.049	.000
	N	27	27	27	27	27
y1.2	Pearson Correlation	.170	1	.139	.052	.439*
	Sig. (2-tailed)	.398		.490	.795	.022
	N	27	27	27	27	27
y1.3	Pearson Correlation	.376	.139	1	.945**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.053	.490		.000	.000
	N	27	27	27	27	27
y1.4	Pearson Correlation	.382*	.052	.945**	1	.835**
	Sig. (2-tailed)	.049	.795	.000		.000
	N	27	27	27	27	27
y1	Pearson Correlation	.710**	.439*	.862**	.835**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.022	.000	.000	
	N	27	27	27	27	27

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

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

**Lampiran 5 Uji Reliabilitas**

RELIABILITY /VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	3

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

RELIABILITY /VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	4

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

RELIABILITY /VARIABLES=y1.1 y1.2 y1.3 y1.4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

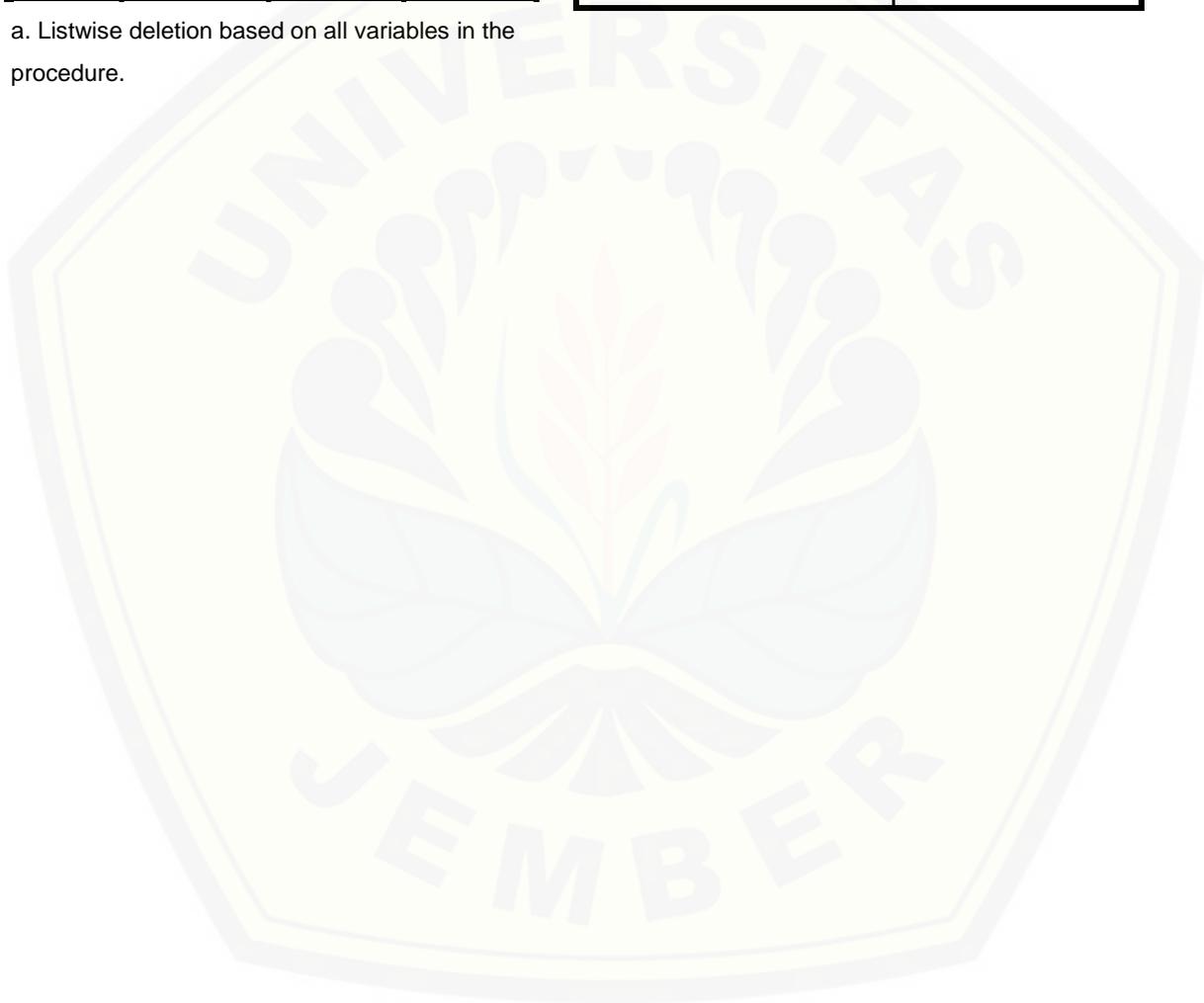
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	27	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.683	4

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



**Lampiran 6 Regresi Linier Berganda (Uji t, Uji F, R<sup>2</sup>)**

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y1 /METHOD=ENTER x1 x2 /SCATTERPLOT=(\*ZPRED ,\*ZRESID) /RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID).

**Regression**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1 <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	.730 <sup>a</sup>	.533	.494	1.125

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y1

**Model Summary<sup>p</sup>**

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.533	13.669	2	24	.000

b. Dependent Variable: y1

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.593	2	17.297	13.669	.000 <sup>a</sup>
	Residual	30.370	24	1.265		
	Total	64.963	26			

a. Predictors: (Constant), x2, x1

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1 <sup>a</sup>		. Enter

b. Dependent Variable: y1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.729	1.366		3.731	.000
	x1	.681	.217	.468	3.138	.004
	x2	.372	.132	.420	2.816	.010

a. Dependent Variable: y1

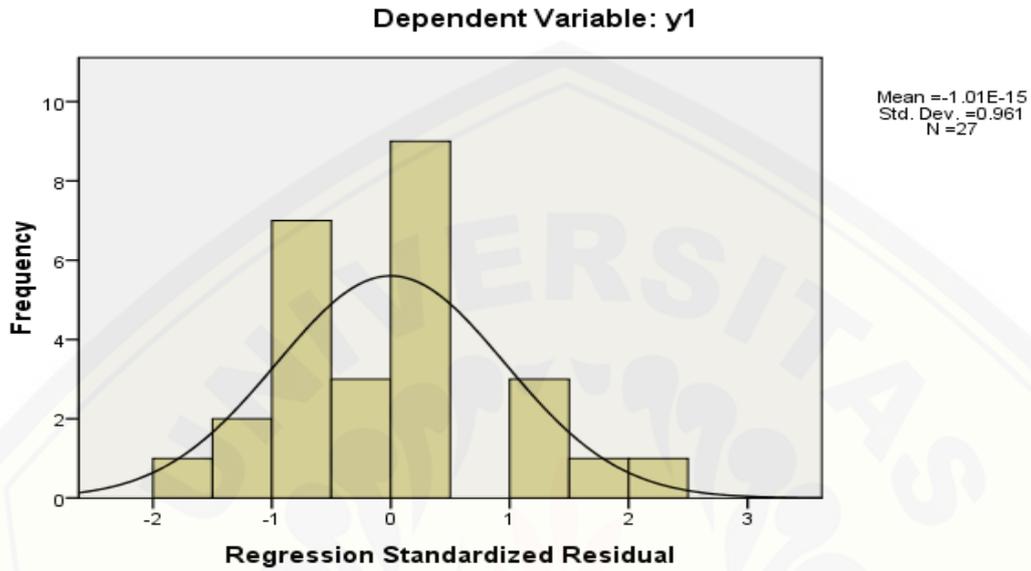
**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Variance Proportions				
		Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	x1	x2
1	1	2.986	1.000	.00	.00	.00
	2	.009	17.861	.11	.21	.98
	3	.005	24.116	.89	.79	.01

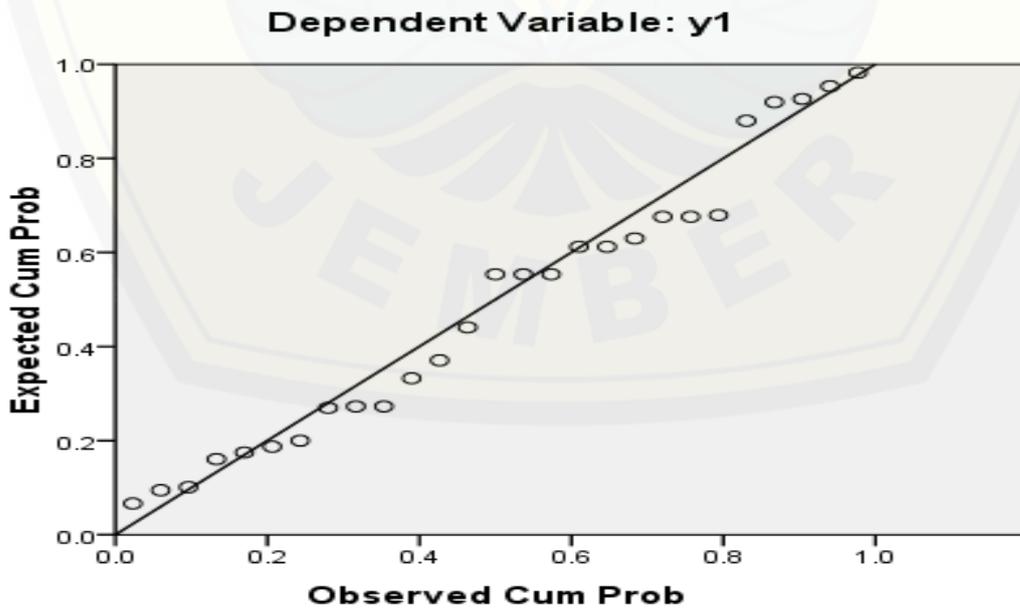
a. Dependent Variable: y1

Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES\_2 /MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	N	27
	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.08077199
Most Extreme Differences	Absolute	.129
	Positive	.129
	Negative	-.076
	Kolmogorov-Smirnov Z	.669
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.761

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Report**

y1

x2	Mean	N	Std. Deviation
11	12.00	2	1.414
12	13.57	7	.976
13	12.80	5	1.483
14	16.00	1	.
15	14.20	5	1.789
16	15.29	7	.756
Total	13.96	27	1.581

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square
y1 * x2	Between Groups (Combined)	32.220	5	6.444
	Linearity	22.136	1	22.136
	Deviation from Linearity	10.084	4	2.521
	Within Groups	32.743	21	1.559
	Total	64.963	26	

ANOVA Table

			F	Sig.
y1 * x2	Between Groups	(Combined)	4.133	.009
		Linearity	14.197	.001
		Deviation from Linearity	1.617	.207

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	x1	.877	1.140
	x2	.883	1.146

a. Dependent Variable: y1

Lampiran 8 Tabel r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	<b>0.3673</b>	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514

## Lampiran 9 Tabel t

## Titik Persentase Distribusi t (df = 11 – 40)

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
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	<b>1.70329</b>	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Lampiran 10 Tabel F

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	<b>3.35</b>	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90

## LAMPIRAN 11 SURAT PENGANTAR PENELITIAN DARI FAKULTAS

## LAMPIRAN 12 SURAT SELESAI PENELITIAN



No.: 341 /503-5/XII/2016

Jember, 01 Desember 2016

Kepada Yth.:

**Dosen Pembimbing**  
Di tempat.

Dengan Hormat,

**Perihal : Ijin Penelitian**

Bersama ini kami beritahukan, bahwa sehubungan dengan kegiatan penelitian untuk penyelesaian tugas studi dari mahasiswa berikut ini:

Nama : HALIMATUS SAKDIYAH  
NIM : 120910202081  
Fakultas / Jurusan : FISIP / Ilmu Administrasi Bisnis  
Program Studi : S1

Yang bersangkutan telah melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir (Skripsi) yang berjudul “ PENGARUH PENELITIAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI JASINDO KANTOR CABANG JEMBER”

Demikian keterangan tertulis dari kami selaku pimpinan perusahaan, atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
PT. Asuransi Jasindo (Persero)  
KC. Jember

Hidayat Kurniadiningrat, SE