



**PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA
FISIK, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM LUMAJANG**

THE INFLUENCE OF TRAINING, PHYSICAL WORK
ENVIRONMENT, AND ORGANIZATIONAL
CULTURE TOWARD EMPLOYEE
PERFORMANCE ON LUMAJANG
WATER SUPPLY COMPANY

SKRIPSI

Oleh:

Miftahul Ulum

NIM.130810201114

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2017



**PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA
FISIK, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM LUMAJANG**

THE INFLUENCE OF TRAINING, PHYSICAL WORK
ENVIRONMENT, AND ORGANIZATIONAL
CULTURE TOWARD EMPLOYEE
PERFORMANCE ON LUMAJANG
WATER SUPPLY COMPANY

SKRIPSI

Oleh:

Miftahul Ulum

NIM.130810201114

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017



**PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA
FISIK, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM LUMAJANG**

THE INFLUENCE OF TRAINING, PHYSICAL WORK
ENVIRONMENT, AND ORGANIZATIONAL
CULTURE TOWARD EMPLOYEE
PERFORMANCE ON LUMAJANG
WATER SUPPLY COMPANY

SKRIPSI

Oleh:

Miftahul Ulum

NIM.130810201114

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017**

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

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Miftahul Ulum

NIM : 130810201114

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum

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

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

Jember, 2 Mei 2017

Yang Menyatakan,

Miftahul Ulum

NIM : 130810201114

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang

Nama Mahasiswa : Miftahul Ulum

NIM : 130810201114

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Disetujui Tanggal : 2 Mei 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Ema Desia Prajitasari, S.E M.M.
NIP.197912212088122002

Drs.Eka Bambang Gusminto, M.M.
NIP. 196702191992031001

Menyetujui
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S. S.E., MM
NIP. 197805252003122022

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA FISIK, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM LUMAJANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Miftahul Ulum
NIM : 130810201114
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

18 Mei 2017

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dra.Sudarsih, M.Si. : (.....)
NIP. 196212121992012001

Sekretaris : Drs.Sunardi, M.M. : (.....)
NIP. 19530403198503001

Anggota : Drs.Hadi Wahyono, M.M : (.....)
NIP. 196901201993031002

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Foto 4 x 6

Dr.Muhammad Miqdad S.E.,M.M.,Ak.,CA
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya ucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai rasa terima kasih yang tidak terkira kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada saya untuk kemudahan dan kelancaran dalam penyusunan skripsi ini
2. Kedua orang tua saya tercinta, Bapak Abdul Aziz dan Ibu Salma
3. Kakak dan Adik saya, Fafan Pramujianto dan Nala Wafia yang saya sayangi.
4. Semua sahabat dan teman-teman seperjuangan Manajemen 2013.
5. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

MOTTO

“Sebelum menolong orang lain, saya harus dapat menolong diri saya sendiri.
Sebelum menguatkan orang lain, saya harus bisa menguatkan diri sendiri dahulu”.

(Petrus Claver)

“Tuhan sering mengunjungi kita, tetapi kebanyakan kita sedang tidak ada di
rumah”. (Joseph Roux)

“Wirausahawan adalah mereka yang memahami tipisnya perbedaan antara
peluang dan hambatan serta mampu mengelolanya mejadi keuntungan”.

(Niccolo Machiavelli)

“ Kebahagiaan hidup yang sebenarnya adalah hidup dengan rendah hati”.

(W.M. Thancheray)

RINGKASAN

Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang; Miftahul Ulum; 130810201114; 2017; 98 halaman; Jurusan Manajemen; Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mampu bersaing. Perusahaan akan berusaha keras untuk mencapai hasil yang terbaik agar dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam segala kondisi terburuk sekalipun. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, serta untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik serta karyawannya. Keberhasilan tujuan perusahaan tidak terlepas dari Sumber Daya Manusiannya. Sumber Daya Manusia merupakan aset perusahaan yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Kualitas Sumber Daya Manusia suatu perusahaan dapat dilihat dan dinilai dari kinerja para karyawannya. Pencapaian tujuan perusahaan dapat diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang ada agar dapat memperoleh hasil yang baik dalam kinerjanya.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Obyek pada penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang, dengan populasi seluruh karyawan tetap sebanyak 61 orang dan sampelnya seluruh populasi yaitu sebanyak 61 responden. Dalam kajian ini jumlah indikator variabel seluruhnya berjumlah 24, Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan (bersama-sama) dan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang.

SUMMARY

The Influence of Training, Physical Work Environment, and Organizational Culture Toward Employee Performance On Lumajang Water Supply Company; Miftahul Ulum; 130810201114; 2017; 98 pages; Department Of Management; Faculty of Economics and Business Universitas Jember

The firm rivalry makes company to be able to compete. The company will strive to achieve the best results in order to compete with other companies in all conditions. All companies have the goal in maximizing profit and value for the company, as well as to improve the welfare of owners and employees. The success of company goals related with its Human Resources. Human Resource is a vital company asset, the role and function of it can not be replaced by other resources. The quality of company human resources can be seen and judged from the performance of its employees. The company goals achievement can be obtained from the company's efforts in managing Human Resources in order to get good results in its performance.

According to this case, this research aims to know the training effect, physical work environment, and organizational culture on employee performance. The object of this research is Water Supply Company in Lumajang, with a population of all employees of 61 people and a sample of the entire population of 61 respondents. The total number of indicator variables are 24, therefore, multiple linier regression is used to be the method in analyzing date.

The results of this research indicate that training, physical work environment, and organizational culture influenced simultaneously (collectively) and partially on employee performance in Lumajang Water Supply Company.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulisan Skripsi ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE.,M.M.,Ak.,CA.selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, M.Si. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Ibu Dra.Sudarsih, M.Si., Bapak Drs.Sunardi, M.M., dan Bapak Drs.Hadi Wahyono, M.M. Selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi.
6. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Teristimewa untuk Bapak Ibu, Abdul Azis dan Salma, serta adik Nala Wafia
8. Fafan Pramujianto, yang telah memberikan do'a, dukungan, dan semangat selama ini.
9. Sahabat tercinta yang selalu memotivasi, Eka, Azzah, Rere, Aryanti, Fitria, Fitriya, Dliroh, Yongky, Iffha, Alfin, Dhana, Ike, Alin, Ani, Risma,Intan, Icha
10. Seluruh teman teman seperjuangan jurusan manajemen angkatan 2013 terutama konsentrasi manajemen sumber daya manusia angkatan 2013.
11. Seluruh pihak yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu, Terima kasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

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

Jember,

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
TANDA PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Pelatihan	7
2.1.2 Lingkungan Kerja Fisik.....	11
2.1.3 Budaya Organisasi.....	14
2.1.4 Kinerja.....	17
2.2 Penelitian Terdahulu	19
2.3 Kerangka Konseptual	23

2.4 Hipotesis Penelitian.....	24
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Rancangan Penelitian.....	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	25
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	26
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5 Identifikasi Variabel Penelitian.....	27
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	28
3.7 Skala Pengukuran.....	30
3.8 Metode Analisis Data.....	31
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	37
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1 Hasil Penelitian.....	39
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	39
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang.....	39
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang.....	40
4.1.4 Tugas dan wewenang.....	42
4.1.5 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian.....	54
4.1.6 Analisis Data.....	61
4.1.7 Uji Normalitas Data.....	63
4.1.8 Analisis Regresi Linier Berganda.....	64
4.1.9 Uji Asumsi Klasik.....	65
4.1.10 Uji Hipotesis.....	67
4.2 Pembahasan.....	69
4.3 Keterbatasan Penelitian.....	73
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN.....	78

DAFTAR TABEL

- 2.1 Rangkuman Penelitian Dahulu
- 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
- 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
- 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja
- 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan
- 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pelatihan
- 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja Fisik
- 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi
- 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja
- 4.9 Hasil Uji Validitas
- 4.10 Hasil Uji Reliabilitas
- 4.11 Hasil Uji Normalitas
- 4.12 Hasil Regresi Linier Berganda
- 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas
- 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas
- 4.15 Hasil Uji F
- 4.16 Hasil Uji t
- 4.17 Hasil Koefisien Determinasi

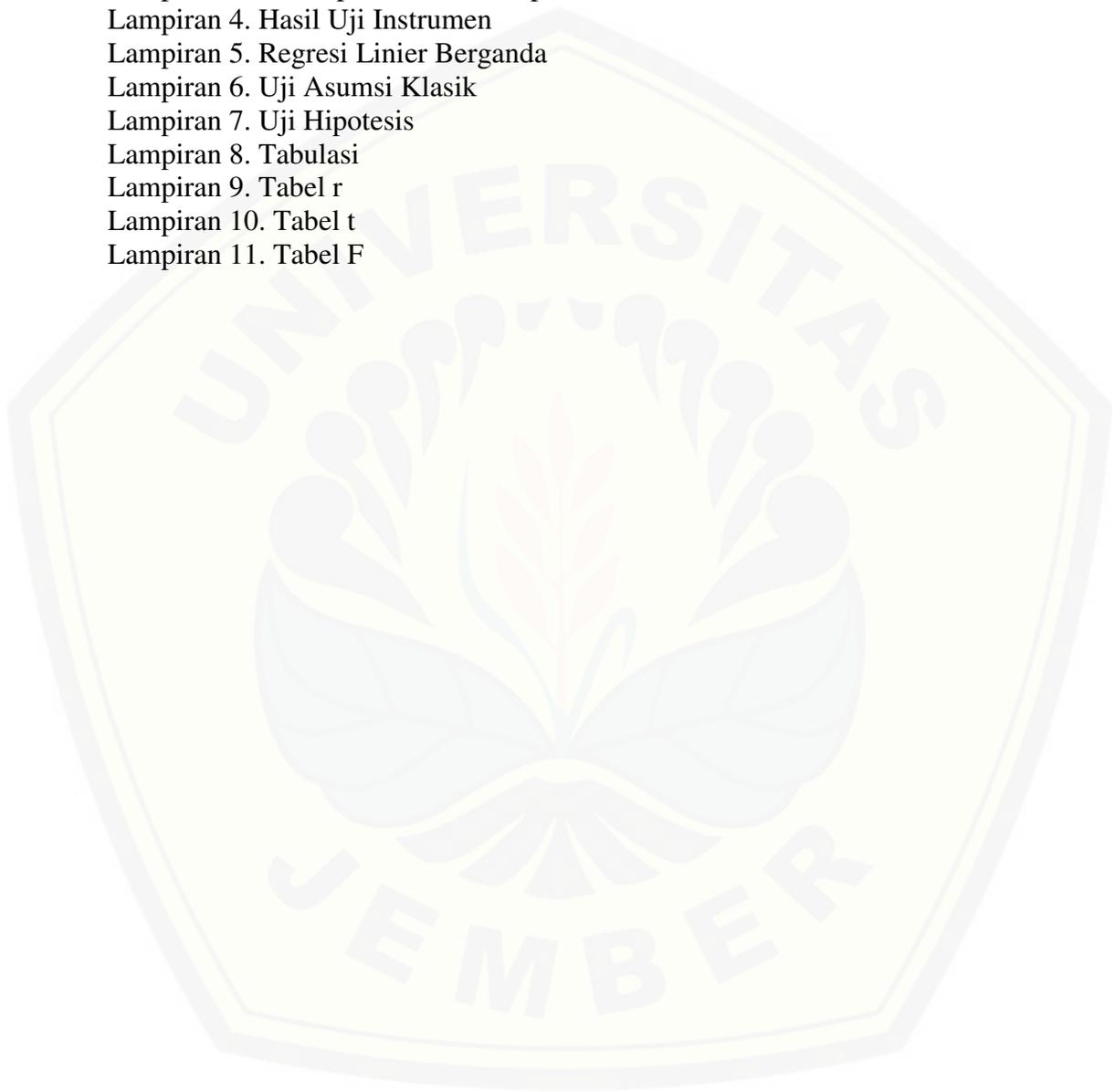
DAFTAR GAMBAR

- 2.1 Kerangka Konseptual
- 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 2. Deskripsi Karakteristik Responden
- Lampiran 3. Deskripsi Jawaban Responden
- Lampiran 4. Hasil Uji Instrumen
- Lampiran 5. Regresi Linier Berganda
- Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 7. Uji Hipotesis
- Lampiran 8. Tabulasi
- Lampiran 9. Tabel r
- Lampiran 10. Tabel t
- Lampiran 11. Tabel F



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mampu bersaing dalam rangka pencapaian tujuan dan keberlangsungan hidup perusahaan. Perusahaan akan berusaha keras untuk mencapai hasil yang terbaik agar dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam segala kondisi terburuk sekalipun. Kesiapan perusahaan dalam menghadapi segala macam kemungkinan yang terjadi akan menjadi tameng untuk keberlangsungan perusahaan yang bersangkutan, sebab kondisi persaingan yang tidak menentu sewaktu-waktu dapat menjadi ancaman bagi setiap perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik serta karyawannya. Keberhasilan tujuan perusahaan tidak terlepas dari Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia merupakan aset perusahaan yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya tidak bermakna (Thutju dalam Afifuddin, 2015:15). Kualitas Sumber Daya Manusia suatu perusahaan dapat dilihat dan dinilai dari kinerja para karyawannya. Pencapaian tujuan perusahaan dapat diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang ada agar dapat memperoleh hasil yang baik dalam kinerjanya.

Menurut Moehariono (2010:61), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas serta tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Gibson dalam Kasmir (2016:182), mengatakan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Apabila kinerja karyawan

baik, maka perusahaan dapat mencapai keberhasilan yang diinginkan sesuai dengan tujuannya. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik tentunya tidaklah mudah. Perusahaan harus mengetahui kinerja masing-masing karyawannya, sebab setiap karyawan memiliki kinerja yang berbeda-beda dan tidak menutup kemungkinan banyak pula karyawan yang memiliki kinerja buruk, sehingga dapat menghambat tujuan dan keberhasilan perusahaan. Oleh karenanya, setiap perusahaan harus mempunyai strategi tersendiri yang telah dirancang dengan baik guna meningkatkan kinerja karyawannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya ialah pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi.

Menurut Bangun (2012:201), pelatihan adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda, dimana banyak pula kemampuan yang belum mampu dikembangkan sehingga tidak dapat digunakan secara maksimal. Padahal, dengan kemampuan tersebut karyawan dapat melakukan suatu kegiatan yang dapat membantu dalam proses pencapaian suatu keberhasilan. Dengan diadakannya pelatihan, perusahaan dapat mengembangkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawannya, sehingga kemampuan tersebut dapat digunakan sesuai dengan bidangnya. Artinya, dengan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, karyawan dapat mengembangkan kemampuan dalam dirinya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan, serta mempermudah karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah lingkungan kerja fisik. Menurut Sedarmayanti (2011:26), lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik yang ditata dan diatur dengan baik serta sesuai dengan keinginan serta kebutuhan karyawan akan membuat karyawan semakin mudah dan fokus dalam bekerja, sehingga dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman dan tidak sesuai dengan keinginan serta kebutuhan karyawan akan

membuat karyawan merasa tidak betah berada dalam perusahaan. Keadaan lingkungan kerja fisik perusahaan yang tidak baik tersebut akan membuat karyawan merasa tertekan dan sulit dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini akan membuat kinerja karyawan menjadi buruk.

Selain pelatihan dan lingkungan kerja fisik, budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Robbins (dalam Moehariono, 2012:335), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan membentuk individu dengan perilaku, nilai, dan norma yang baik pula. Penerapan budaya organisasi harus sesuai dan disetujui oleh semua pihak dalam perusahaan. Budaya organisasi yang tidak dapat diterima oleh karyawan akan membuat karyawan merasa tertekan saat mengikuti aturan budaya organisasi tersebut. Karyawan akan melaksanakan aturan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan, tetapi dengan keadaan terpaksa. Hal ini akan membuat karyawan merasa tidak nyaman, sehingga tidak menutup kemungkinan mereka akan malas dalam bekerja dan dapat menurunkan kinerjanya.

Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang merupakan salah satu unit usaha milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang sebagai perusahaan daerah memberikan sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Sebagai salah satu perusahaan yang berorientasi pada keuntungan dan bergerak dalam sektor pelayanan publik, maka karyawan dituntut untuk selalu bekerja cepat, efektif, dan efisien guna memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Tuntutan akan kinerja yang tinggi terhadap karyawannya dalam bekerja sangat dibutuhkan untuk mencapai

target perusahaan. Perusahaan dituntut melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memberikan pelatihan, memperhatikan lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi perusahaan. Kinerja karyawan akan menentukan berhasil atau tidaknya Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang dalam mencapai tujuannya.

Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang memberikan pelatihan terhadap karyawan sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing karyawan dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan yang saat ini tengah marak dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang adalah pelatihan GIS (*Geographic Information System*), merupakan suatu pelatihan yang diberikan kepada karyawan agar karyawan lebih memahami teknologi yang semakin berkembang, sehingga mempermudah karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Tetapi, dalam pelatihan yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang masih ada beberapa permasalahan dalam pelaksanaannya, misalnya teori yang telah diberikan dalam pelatihan belum diaplikasikan dalam perusahaan, hal ini disebabkan oleh kebijakan, kepentingan masing-masing individu, serta koordinasi yang tidak terorganisir dengan baik. Selain itu, kondisi lingkungan kerja fisik Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang sudah baik dengan tersedianya berbagai macam fasilitas yang mendukung pekerjaan karyawan. Namun, Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang tidak memiliki ruang khusus untuk pelatihan, sehingga ruang yang digunakan yaitu ruang serba guna, tidak tersedianya ruang rapat bagi karyawan bidang teknik, dan penataan ruang yang kurang baik karena ruangan untuk bidang hubungan langganan dan bidang teknik menjadi satu dalam satu ruangan serta ruangan di setian bagian terlalu sempit. Kinerja karyawan dapat pula dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan. Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang selalu di dorong untuk menerapkan budaya organisasi yang baik seperti nilai, norma, keyakinan, dan bagaimana cara karyawan bersikap saat berhubungan dengan atasan, rekan kerja, dan pelanggan. Di dalam pelatihan, teori yang diberikan juga mencakup tentang budaya

organisasi yang harus diterapkan oleh semua karyawan. Namun dalam kenyataannya, masih ada sebagian karyawan yang kurang atau tidak menerapkan budaya organisasi tersebut. Hal tersebut menimbulkan dampak negatif seperti, tidak terciptanya hubungan baik antar anggota dalam perusahaan karena terkadang terjadi kesalahpahaman dalam penerapan budaya organisasi yang berbeda. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka penelitian ini mengambil judul “ Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang “.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

- 1) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang ?
- 2) Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang ?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

1) Bagi Instansi

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi bagi instansi terkait yaitu Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui identifikasi pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasinya.

2) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan dan dapat digunakan sebagai informasi dalam bidang ilmu manajemen yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

3) Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta dapat digunakan untuk bahan referensi dan kajian bagi penelitian-penelitian selanjutnya, sehingga dapat memperbaiki dan menyempurnakan penelitian ini.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Kasmir (2016:126), pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Artinya, pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sedangkan menurut Meldona dan Siswanto (2012:246), pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana kalangan karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku karyawan. Artinya, untuk menambah pengetahuan, keahlian dan membentuk perilaku karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan yang tentunya sudah direncanakan dan disusun secara baik oleh perusahaan.

b. Tujuan Pelatihan

Menurut Sunyoto (2012:140), pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Memperbaiki kinerja. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan. Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
- 3) Mengurangi waktu belajar. Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna, terkadang terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada

alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya.

- 4) Memecahkan permasalahan operasional. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.
- 5) Promosi karyawan. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.
- 6) Orientasi karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar, agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

c. Metode Pelatihan

Menurut Bangun (2012:210), ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain metode *on-the-job training* dan *of-the-job training*.

1) Metode *on-the-job training*

Metode *on-the-job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan

oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan, karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi.

- a) Rotasi pekerjaan (*job rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- b) Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- c) Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.
- d) Pelatihan posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2) Metode *off-the-job training*

Dalam metode *of-the-job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- a) *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.
- b) *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
- c) *Case Study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

d. Indikator Pelatihan

Menurut Bangun (2012:209), indikator pelatihan antara lain, reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil pelatihan.

1) Reaksi

Pada tingkat ini, penilaian atas pelatihan dilakukan untuk melihat reaksi peserta latihan bagaimana mereka menyikapi pekerjaannya. Reaksi peserta latihan dapat diukur dengan keinginan dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan.

2) Pembelajaran

Pada tingkat pembelajaran akan dinilai seberapa baik peserta pelatihan memahami konsep-konsep atau teori-teori materi latihan. Untuk mengetahui keberhasilan pelatih disini, dilakukan ujian materi pelatihan yang dilaksanakan sebelum dan setelah pelatihan.

3) Perilaku

Penilaian tingkat perilaku bertujuan untuk mengukur kinerja peserta latihan dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya menunjukkan bahwa program pelatihan berhasil.

4) Hasil pelatihan

Tingkat penilaian paling tinggi adalah hasil-hasil pelatihan, dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil-hasil pelatihan dapat diketahui melalui cara membandingkan sebelum dan setelah dilakukan pelatihan. Hasil pelatihan dapat berupa meningkat atau menurunnya produktivitas, tingkat perputaran, dan absensi karyawan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatannya dengan optimal, aman, dan nyaman. Menurut Sedarmayanti (2011: 26), secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik.

a. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011:26), lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan menurut Gie (2014), lingkungan kerja fisik merupakan sekumpulan faktor fisik dan merupakan suatu suasana fisik yang ada di suatu tempat kerja. Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang ada disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

1) Jenis Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011:26), jenis lingkungan kerja fisik ada dua, yaitu:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b) Lingkungan kerja perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain), dan lingkungan kerja perantara yang dapat mempengaruhi kondisi manusia (seperti : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain).

2) Tempat Kerja yang Sesuai Dengan Manusia

Menurut Sedarmayanti (2011:27), perancangan yang perlu dilakukan agar tempat kerja dapat dikatakan nyaman atau sesuai, adalah sebagai berikut :

- a) Perancangan berdasarkan individu ekstrim. Prinsip ini digunakan apabila mengharap fasilitas yang akan dirancang dapat dipakai dengan nyaman oleh sebagian besar pegawai yang akan memakainya (biasanya minimal oleh 95% pemakai).
- b) Perancangan fasilitas yang bisa disesuaikan. Prinsip ini digunakan untuk merancang suatu fasilitas agar fasilitas dapat menampung/dipakai dengan nyaman oleh semua pegawai yang mungkin memerlukannya.
- c) Perancangan fasilitas berdasarkan harga rata-rata para pemakainya. Prinsip ini hanya digunakan apabila perancangan didasarkan pada harga ekstrim tidak mungkin dilaksanakan, dan tidak layak menggunakan prinsip perancangan fasilitas yang bisa disesuaikan. Prinsip berdasarkan harga ekstrim tidak mungkin dilaksanakan bila lebih banyak rugi dari pada untungnya. Atinya hanya sebagian kecil dari pegawai yang merasa enak dan nyaman ketika menggunakan fasilitas tersebut. Sedangkan jika fasilitas tersebut dirancang berdasarkan fasilitas yang dapat disesuaikan, tidak layak karena mahal biayanya.

3) Indikator Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011:28), indikator lingkungan kerja diantaranya:

a) Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya/penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan pegawai kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b) Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu proses metabolisme. Kotornya udara dapat dirasakan dengan sesak napas, dan ini tidak boleh dibiarkan berlangsung terlalu lama, karena akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang, bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

d) Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

e) Dekorasi tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

f) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk

menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

b. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik menurut Sedarmayanti (2011: 29) merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non-fisik tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik, misalnya hubungan antar rekan kerja dan hubungan antar bawahan dengan atasan. Apabila hubungan antar karyawan dan juga dengan atasan baik, maka karyawan akan merasa betah berada dalam perusahaan, sehingga semua anggota akan mampu melaksanakan suatu kerjasama yang baik dan pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2011:30), indikator lingkungan kerja non-fisik antara lain:

- 1) Struktur kerja, yaitu sejauh mana pekerjaan yang diberikan kepada karyawan memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- 2) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa pekerjaan menjadi tanggung jawab serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian, serta menghargai mereka.
- 4) Kerjasama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- 5) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar baik antar rekan kerja ataupun pimpinan.

2.1.3 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Moehariono (2012:335) adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya, dan sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Menurut Fahmi (2013:50), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Dari pengertian yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang dijadikan pedoman dan keyakinan ketika berperilaku dalam suatu organisasi yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

b. Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol (dalam Moehariono, 2012:337), bahwa budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor – faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan, dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi utama budaya organisasi menurut Tika (2006:14) adalah sebagai berikut :

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak memiliki organisasi atau kelompok lain.
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
- 5) Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya subbudaya baru. Keadaan seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar, dimana setiap unit terdapat subbudaya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang yang berbeda.
- 6) Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Masalah utama yang sering dihadapi oleh organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya organisasi/perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan

pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

- 9) Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada di dalam organisasi.
- 10) Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2006:550), indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Norma, merupakan standart perilaku karyawan yang menjadi pegangan tentang kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tugas yang diberikan.
- 2) Filosofi, adanya aturan atau kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan dalam berinteraksi.
- 3) Aturan, terdapat standar yang harus dipatuhi tentang pencapaian kinerja karyawan organisasi. Karyawan baru harus mempelajari teknik, prosedur, dan menyesuaikan diri dengan standar yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok.
- 4) Komunikasi, menunjukkan bagaimana cara setiap anggota saling berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar organisasi.

2.1.4 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan startegis suatu organisasi. Sedangkan menurut Kasmir (2016:182), kinerja ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dari pengertian diatas dalam kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian yang harus dipenuhi. Bagi karyawan yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (dalam Widodo, 2015:133), kinerja dipengaruhi oleh :

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- 3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

c. Indikator Kinerja

Menurut Moehariono (2012:114), ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu :

- 1) Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- 2) Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- 6) Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang akan digunakan dalam suatu penelitian berikutnya harus memiliki keterkaitan terutama pada variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah pelatihan (X1), lingkungan kerja fisik (X2), dan budaya organisasi (X3) sebagai variabel bebas/*independent*, serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat/*dependent*. Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai acuan dan perbandingan antara penelitian yang pernah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah kajian penelitian terdahulu yang disajikan dalam bentuk tabel :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	A.A. Gede Kresnayana Pramana, I Nyoman Sudharma (2013)	Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja Fisik (X2), Disiplin Kerja (X3), Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2	Sunaryo (2013)	Budaya Organisasi (X1), Pelatihan (X2), Peningkatan Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Budaya organisasi dan pelatihan secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

3	Hery Crissida (2013)	Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja Fisik (X2), Disiplin Kerja (X3), Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Budaya organisasi, lingkungan kerja fisik, dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4	Yossy Kanta Marga (2016)	Pelatihan (X1), Kecerdasan Emosional (X2), Budaya Organisasi (X3), Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Pelatihan, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sumber : A.A. Gede Kresnayana Pramana, I Nyoman Sudharma (2013), Sunaryo (2013), Hery Crissida (2013), Yossy Kanta Marga (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh A.A. Gede Kresnayana Pramana dan I Nyoman Sudharma (2013) yang berjudul pengaruh kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda, dimana populasi berjumlah 59 orang, dan sampelnya yaitu seluruh populasi yaitu sebanyak 59 responden. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran, dimana untuk variabel lingkungan kerja fisik menunjukkan $t_{hitung} = 4,113 > t_{tabel} = 1,67$, yang artinya H_0 ditolak, yang artinya lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu

pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja, sedangkan variabel lainnya berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Sunaryo (2013) yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Sawit Bandar Durian Medan. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan populasi sebanyak 113 orang, dan sampel yang diambil 45% dari jumlah populasi, yaitu sebanyak 50 responden. Pengambilan sampel dengan menggunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan yaitu sebesar 24,6%, sedangkan besarnya pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja yaitu sebesar 72,5%. Budaya organisasi dan pelatihan dalam menjelaskan peningkatan kinerja adalah sebesar 62,3% sedangkan sisanya sebesar 37,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah metode pengambilan sampelnya yaitu dengan mengambil 45% dari jumlah populasi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan metode sensus. Ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan penelitian yang akan dilakukan.

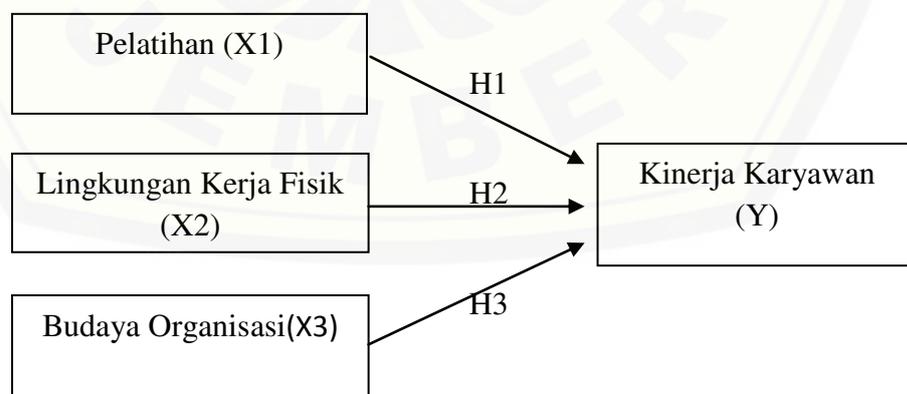
Penelitian yang dilakukan oleh Hery Crissida (2013) yang berjudul pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja fisik, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Summit Oto Finance Cabang Jember. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda, dimana populasi berjumlah 44 orang, dan sampelnya yaitu seluruh populasi sebanyak 44 responden dengan menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana budaya organisasi yaitu $t_{hitung} = 1,722 > t_{tabel} = 1,301$, lingkungan kerja fisik $t_{hitung} = 1,595 > t_{tabel} = 1,301$. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja, sedangkan variabel disiplin kerja tidak diteliti dalam penelitian yang akan dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yossy Kanta Marga (2016) yang berjudul pengaruh pelatihan, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelayaran Tempuran Emas Surabaya. Pelayaran Tempuran Emas Surabaya. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan sampel 40 responden. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,001 dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan nilai signifikan 0,000. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan variabel kecerdasan emosional tidak diteliti dalam penelitian yang akan dilakukan.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang dijadikan sebagai referensi penelitian ini, banyak beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk menguji 3 hubungan variabel bebas yaitu pelatihan (X1), lingkungan kerja fisik (X2), dan budaya organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

Untuk memudahkan pemahaman, maka dimunculkan sebuah kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

X : Variabel Bebas (*Independent*)

Y : Variabel Terikat (*Dependent*)

2.4 Hipotesis Penelitian

a. Bangun (2012:202) menyatakan bahwa disamping meningkatkan keterampilan kerja, pemberian pelatihan dapat membantu karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Pelatihan tidak hanya akan memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan. Karyawan dengan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kinerja yang diinginkan perusahaan, yang secara langsung dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yossy (2016) dan Sunaryo (2013), dengan hasil penelitiannya yaitu pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas dan didukung oleh penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan yaitu :

H1 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang

b. Lingkungan kerja fisik yang nyaman dan sesuai dengan kebutuhan karyawan akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga karyawan dapat bekerja dengan tenang tanpa ada gangguan. Kondisi seperti ini akan membuat karyawan betah berada dalam lingkungan kerjanya, serta membuat hasil kerjanya menjadi maksimal. Namun sebaliknya, kondisi lingkungan kerja fisik yang tidak nyaman akan membuat karyawan merasa terganggu dan tidak berkonsentrasi dalam bekerja. Sutrisno (2010:118), mengungkapkan bahwa sarana dan prasarana disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Sarana dan prasarana yang diberikan oleh perusahaan dan sesuai dengan kebutuhan akan mempermudah karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemudahan dalam pelaksanaan

pekerjaan akan membuat kinerja karyawan menjadi baik. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pramana *et al* (2013) dan Hery Crissida (2013) dengan hasil penelitiannya yaitu lingkungan kerja fisik berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas dan didukung oleh penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan yaitu :

H2 : Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang

- c. Moehariono (2012:358), menyatakan bahwa budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan sikap dari para karyawannya terhadap konsumen, *supplier*, bahkan terhadap satu sama lainnya. Budaya organisasi yang sudah tertanam kuat dan dapat diterima serta dilaksanakan oleh semua karyawannya, akan membuat karyawan merasa memiliki tanggung jawab untuk terus mempertahankan budaya organisasi yang telah ada. Karyawan akan cenderung mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, budaya organisasi akan membentuk solidaritas yang kuat pula terhadap hubungan antar karyawan dan juga antara bawahan dengan atasan. Rasa solidaritas tersebut akan membuat karyawan lebih mudah dalam melakukan suatu kerjasama saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini akan membuat karyawan semakin mudah dalam meningkatkan kinerjanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sunaryo (2013) dan Hery Crissida (2013), dengan hasil penelitiannya yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas dan didukung oleh penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan yaitu :
- H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk menyelesaikan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006:12). Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai metode *explanatory research*. Metode *explanatory research* dapat dikatakan sebagai penelitian yang dilakukan untuk menguji hipotesis antara variabel yang satu dengan variabel lainnya. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Regresi Linier Berganda* dengan menggunakan pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas atau *independent* (X), dan kinerja sebagai variabel terikat atau *dependent* (Y).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2014:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang yaitu sebanyak 61 orang.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2014:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu teknik yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2014:82). Pengambilan sampel dilakukan dengan *sampling jenuh* atau metode sensus. *Sampling jenuh* adalah teknik penentuan

sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014:85). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang yaitu sebanyak 61 responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka). Sedangkan data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik. Namun karena dalam statistik semua data harus dalam bentuk angka, maka data kualitatif umumnya dikuantitatifkan agar dapat diproses lebih lanjut (Kuncoro, 2013:145).

3.3.2 Sumber data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh berdasarkan pengukuran secara langsung oleh peneliti dari sumbernya (Mustafa, 2009:92). Dalam penelitian ini, data didapatkan dari tanggapan responden mengenai pengaruh pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan telah terdokumentasikan, sehingga peneliti tinggal menyalin data tersebut untuk kepentingan penelitiannya (Mustafa 2009:92). Sebagian data dalam penelitian ini diperoleh dari studi pustaka dan dari internet.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam suatu penelitian digunakan untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara (*interview*), kuisioner dan studi pustaka/literatur.

- a. Wawancara (*interview*), merupakan metode untuk mendapatkan data primer dengan cara komunikasi dua arah (Mustafa, 2009:96). Peneliti mengajukan pertanyaan secara langsung kepada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang.
- b. Kuisioner merupakan suatu cara untuk mengumpulkan data primer dengan menggunakan seperangkat daftar pertanyaan mengenai variabel yang diukur melalui perencanaan yang matang, disusun dan dikemas sedemikian rupa, sehingga jawaban dari semua pertanyaan benar-benar dapat menggambarkan keadaan variabel yang sebenarnya (Mustafa, 2009:99). Peneliti memberikan daftar pernyataan, kemudian responden diminta untuk mengisi sesuai dengan arahan atau petunjuk yang telah diberikan oleh peneliti.
- c. Studi pustaka yaitu pengumpulan data dengan menggunakan dan mempelajari literatur serta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

- a. Variabel bebas atau *independent* (X), yaitu suatu variabel yang variasi nilainya akan memengaruhi nilai variabel yang lain (Mustafa, 2009:23). Variabel bebas dalam penelitian ini antara lain, pelatihan (X1), lingkungan kerja fisik (X2), dan budaya organisasi (X3).
- b. Variabel terikat atau *dependent* (Y), yaitu suatu variabel yang variasi nilainya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variasi nilai variabel yang lain (Mustafa, 2009:23). Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu kinerja (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel

Tujuan dari pendefinisian variabel secara operasional adalah untuk memberikan gambaran bagaimana suatu variabel akan diukur, jadi variabel harus mempunyai pengertian yang sangat spesifik dan terukur (Mustafa, 2009:40).

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.6.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, serta membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Indikator pelatihan menurut Bangun (2012:209), antara lain :

- a. Reaksi, dapat diukur dengan antusiasme dan keinginan karyawan mengikuti dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan.
- b. Pembelajaran, akan dinilai seberapa baik peserta pelatihan memahami konsep-konsep atau teori-teori materi latihan.
- c. Perilaku, bertujuan untuk mengukur kinerja peserta latihan dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Hasil pelatihan, dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3.6.2 Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat kerja karyawan serta fasilitas kerja yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang yang akan membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya. Indikator lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2011:28), diantaranya:

- a. Penerangan/cahaya di tempat kerja. Penerangan/cahaya akan membantu kelancaran karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Sirkulasi udara di tempat kerja. Sirkulasi udara yang tidak memadai dapat mengganggu kesehatan karyawan, sehingga mengganggu pekerjaannya.

- c. Kebisingan di tempat kerja. Pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.
- d. Bau-bauan di tempat kerja. Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.
- e. Dekorasi tempat kerja. Dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.
- f. Keamanan di tempat kerja. Keamanan ditempat kerja akan membuat karyawan merasa tenang dalam melaksanakan pekerjaannya.
- g. Meja dan kursi di tempat kerja. Meja dan kursi berhubungan langsung dengan karyawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3.6.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang, dimana sistem makna bersama tersebut dapat membedakan Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang dengan perusahaan lainnya serta dapat membentuk perilaku karyawan dalam perusahaan. Indikator budaya organisasi menurut Luthans (2006:550), adalah sebagai berikut :

- a. Norma, merupakan standart perilaku karyawan yang menjadi pegangan tentang kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tugas yang diberikan.
- b. Filosofi, adanya aturan atau kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan dalam berinteraksi.
- c. Aturan, terdapat standar yang harus dipatuhi tentang pencapaian kinerja karyawan organisasi.

- d. Komunikasi, menunjukkan bagaimana cara setiap anggota saling berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar organisasi.

3.6.4 Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja dan perilaku kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang dalam suatu periode, biasanya satu tahun sesuai standart yang telah ditetapkan Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang. Indikator kinerja menurut Moehariono (2012:114), dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu :

- a. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- f. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert (*Likert Scale*). Skala likert disebut dengan *summated-rating scale*. Menurut Sugiyono (2014:93) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert ini mempunyai gradasi dari sangat

positif hingga sangat negative. Rentang skor skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

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

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Instrumen penelitian

Instrumen penelitian merupakan segala macam alat bantu yang digunakan peneliti untuk memudahkan dalam pengukuran variabel (Mustafa, 2009:93). Instrumen yang digunakan harus valid dan reliabel agar data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi.

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur (Priyatno, 2010:17). Instrumen dikatakan valid jika terjadi korelasi yang signifikan dengan skor totalnya. Hal ini menunjukkan adanya dukungan instrumen tersebut dalam mengungkapkan suatu yang ingin diungkapkan. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, dengan menggunakan rumus :

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

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi
 X = Skor pertanyaan
 Y = Skor total
 n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment person's*. Suatu variabel dikatakan valid apabila variabel tersebut memberikan nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur, apakah hasilnya tetap konsisten jika pengukuran diulang (Priyatno, 2010:30). Instrumen kuisisioner yang tidak reliabel maka tidak dapat konsisten untuk pengukuran sehingga hasil pengukuran tidak dapat dipercaya. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Rumus dalam metode *Cronbach Alpha*, yaitu :

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

Keterangan:

- α : Koefisien reliabilitas
- r : Koefisien rata-rata korelasi antara variabel
- k : Jumlah variabel bebas dalam persamaan

3.8.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak (Priyatno, 2010:36). Analisis parametrik seperti korelasi *product moment* mensyaratkan bahwa data harus terdistribusi dengan normal. Data yang mempunyai distribusi normal berarti mempunyai sebaran yang normal pula. Dengan data semacam ini maka data tersebut dianggap bisa mewakili populasi. Uji normalitas diukur dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Z*. Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Z*, yaitu dengan menggunakan ketentuan:

- a. Jika signifikansi > 0,05 maka data berdistribusi normal.
- b. Jika signifikansi < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

3.8.3 Analisis regresi linier berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel independen dalam satu model regresi (Priyatno, 2010:78). Analisis regresi linier berganda adalah suatu analisis dimana variabel terikat atau *dependent* (Y) dipengaruhi oleh dua atau lebih variabel bebas atau *independent* (X). Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y	: Kinerja karyawan
a	: Konstanta regresi
b	: Koefisien regresi
X ₁	: Pelatihan
X ₂	: Lingkungan kerja fisik
X ₃	: Budaya organisasi
e	: <i>error</i> /variabel pengganggu

3.8.4 Uji Asumsi klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar tebebas dari adanya gejala heteroskedastisitas dan gejala multikolinearitas.

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*) (Priyatno, 2010:62). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai Tolerance dan VIF (*Variance InflationFactor*), dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Jika nilai VIF > 10 atau Tolerance < 0,1, maka terdapat masalah multikolinearitas
- 2) Jika nilai VIF < 10 atau Tolerance > 0,1, maka tidak terdapat masalah multikolinearitas

a. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Priyatno, 2010:67). Jika variance residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam hal ini, pendeteksian ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilihat melalui *Glejser Test*. Pengambilan keputusan dengan *Glejser Test* yaitu sebagai berikut :

- 1) Jika nilai t hitung < t tabel, dan nilai signifikansi > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas
- 2) Jika nilai t hitung > t tabel, dan nilai signifikansi < 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas

3.8.5 Uji Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen (Priyatno, 2010:71). Pengambilan keputusan uji t dalam penelitian ini yaitu dengan membandingkan antara t hitung dan t tabel (t hitung dapat dilihat pada tabel Coefficients), sedangkan t tabel dapat dicari pada tabel statistik.

Rumus yang digunakan untuk uji t (parsial) adalah :

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

T : Test signifikan dengan angka korelasi

b_i : Koefisien regresi variabel independen

$Se(b_i)$: Standart error variabel bebas

Rumusan hipotesis uji t :

- 1) $H_0: b_i = 0, i = 1,2,3$, artinya secara parsial variabel X tidak berpengaruh terhadap variabel Y.
- 2) $H_a: b_i \neq 0, i = 1,2,3$, artinya secara parsial variabel X berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

Kriteria pengujian hipotesis uji t sebagai berikut :

- a) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- b) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

b. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Priyatno, 2010:74). Dalam penelitian ini, uji f digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X1, X2, dan X3 secara simultan terhadap variabel Y dengan α sebesar 0,05 atau 5 %.

Rumus yang digunakan adalah :

$$F_0 = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan :

F : Pengujian secara simultan

R^2 : Koefisien determinasi

k : Jumlah variabel bebas

n : Jumlah sampel

Rumusan hipotesis uji f :

- 1) $H_0: b_i = 0, i = 1,2,3$, artinya secara parsial variabel X tidak berpengaruh terhadap variabel Y.
- 2) $H_a: b_i \neq 0, i = 1,2,3$, artinya secara parsial variabel X berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

Kriteria pengujian uji F adalah sebagai berikut :

a) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih kecil dari nilai α berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga variabel independen secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

b) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih besar dari α berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga variabel independen secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis R^2 (R square) atau koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Priyatno, 2010:77). Persamaan regresi linear berganda akan semakin baik jika nilai koefisien determinasi (R^2) semakin besar (semakin mendekati 1 dan cenderung meningkatkan nilainya sejalan dengan peningkatan variabel independen). Dalam tabel ANOVA, nilai koefisien determinasi dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{SSR}{TSS}$$

Keterangan :

R^2 : Koefisien determinasi

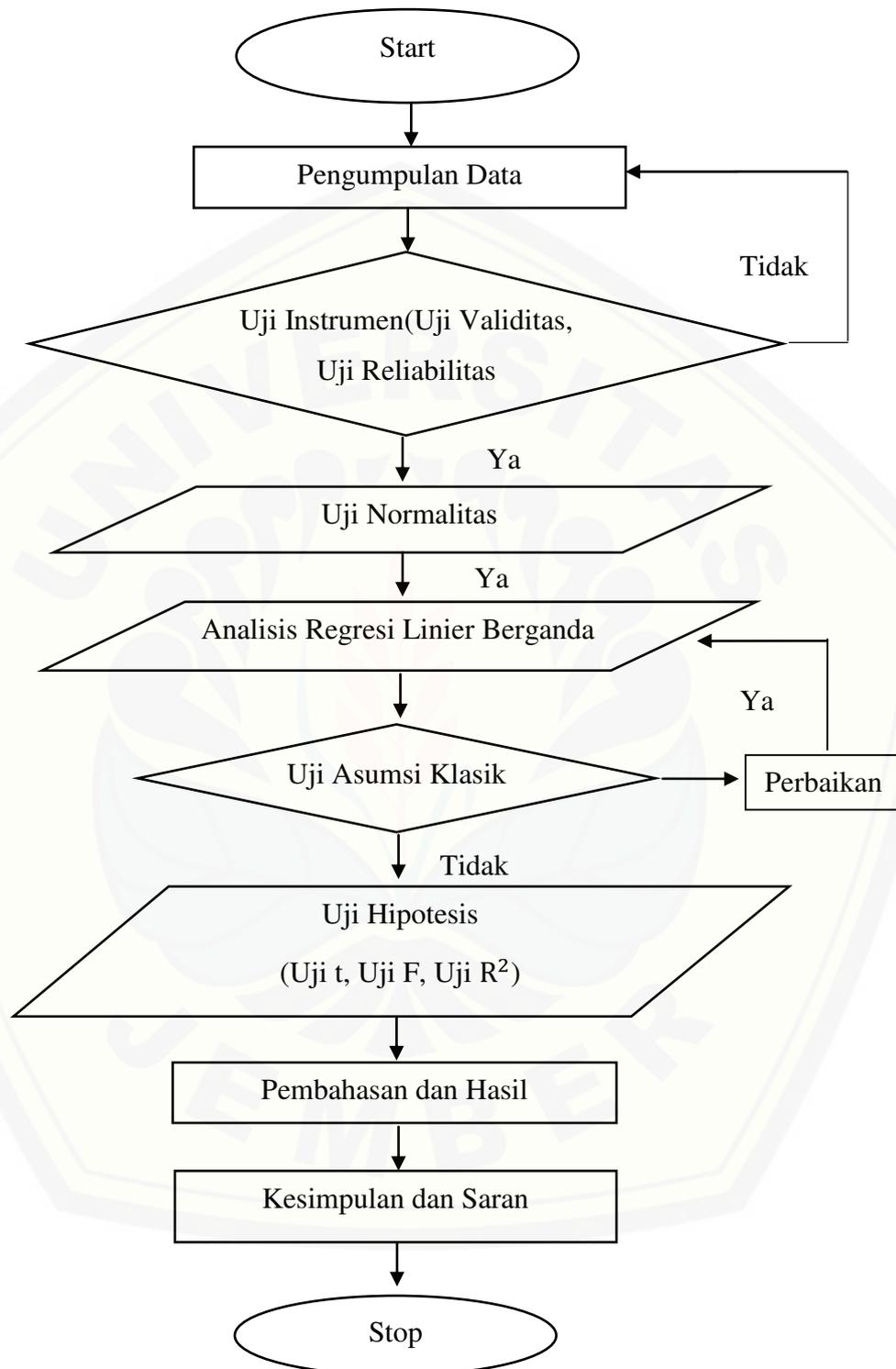
SSR : Keragaman regresi

TSS : Keragaman total

Pengambilan keputusan yaitu :

- 1) Jika nilai R semakin mendekati nol berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel kinerja karyawan semakin kecil.
- 2) Jika nilai R semakin mendekati satu berarti kemampuan variabel dependen dalam menjelaskan variasi pada variabel kinerja karyawan semakin besar.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

a. Start

Tahapan awal untuk mempersiapkan materi sebelum memulai penelitian.

b. Data Kuesioner

Tahapan pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisisioner yang berisi sejumlah pernyataan yang diisi oleh responden sesuai dengan tanggapan masing-masing responden.

c. Uji Instrument

Merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data

d. Uji Normalitas Data

Digunakan untuk menguji apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak

e. Analisis Regresi Linier Berganda

Merupakan analisis untuk mengetahui keterkaitan antara variabel bebas atau *independent* (X) dan variabel terikat atau *dependent* (Y).

f. Uji Asumsi Klasik

Digunakan untuk menguji dan mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas dan heterokedastisitas.

g. Uji Hipotesis

Uji yang digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

h. Pembahasan dan Hasil

Merupakan proses dimana terdapat penarikan kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

i. Kesimpulan dan Saran

Suatu penarikan kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan memberikan saran yang sesuai dengan penelitian.

j. Stop

Hasil akhir dari penelitian yang dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian dan analisis statistik dalam penelitian ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut :

- a. Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang. Artinya semakin tinggi pengaruh pelatihan yang ada di perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan (Y).
- b. Lingkungan kerja fisik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang. Artinya semakin tinggi pengaruh lingkungan kerja fisik yang ada di perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan (Y).
- c. Budaya organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang. Artinya semakin tinggi pengaruh budaya organisasi yang ada di perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan (Y).

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut :

- a. Bagi Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang
 - 1) Perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan pelatihan dan memberikan pelatihan yang merata kepada semua karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing serta perusahaan harus memastikan semua karyawan benar-benar mengikuti pelatihan.
 - 2) Lingkungan kerja fisik perusahaan harus lebih diperhatikan seperti memperbaiki dekorasi, kursi dan meja, serta penataan ruangan yang saat ini masih terlalu sempit misalnya pada bidang umum dan keuangan.
 - 3) Perusahaan sebaiknya harus benar-benar memastikan bahwa semua karyawan sudah menerapkan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan

sehingga dapat menciptakan suasana harmonis serta komunikasi yang baik dalam perusahaan serta dapat memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang lebih mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang lebih kompleks yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan demi menyempurnakan hasil penelitian. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambah sampel dengan melakukan penelitian di instansi lainnya. Hal tersebut untuk memperoleh hasil yang berbeda sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Gede Kresnayana Pramana dan I NyomanSudharma, 2013. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 2, No. 9, Hal. 1184
- Afifuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga
- Danang Sunyoto, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS (Center Of Academic Publishing Service)
- Danang Sunyoto dan Burharudin, 2015.*Teori Perilaku Keorganisasian (dilengkapi:intervensi pengembangan organisasi)*. Yogyakarta : CAPS (Center Of Academic Publishing Service)
- Duwi Priyatno. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta : Gaya Media
- Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Pranada Media Grup
- Hery Crissida. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Summit Oto Finance Cabang Jember. *Skripsi*. Universitas Jember
- Irham Fahsmi. 2013. *Perilaku Organisasi (Teori, Aplikasi, dan Kasus)*. Bandung : Alfabeta
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Kuncoro, Mudjarad. 2013. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi Empat. Bandung : Erlangga
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi(alih bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Edisi bahasa indonesia. Yogyakarta : ANDI
- Meldona dan Siswanto. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang : UIN-Maliki Press (Anggota IKAPI)

- Moehariono. 2010. *Perencanaan Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama Bisnis dan Publik*. Jakarta : Rajawali
- _____. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi . Jakarta : Rajawali Pers
- Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sunaryo. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sawit Bandar Duria Medan. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 5, No.3, Hal. 218
- Suparno Eko Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka
- Yocinda Chresstela P.N, Djahur Hamid, dan Ika Ruhana. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol.8, No. 2, Hal.3
- Yossy Kanta Marga. 2016. Pengaruh Pelatihan, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelayaran Tempuran Emas Surabaya. *E-Jurnal Manajemen Kinerja*, Vol. 2, No.1, Hal.33
- Zainal Mustafa EQ. 2009. *Mengurangi Instrumen Hingga Instrumentasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu

LAMPIRAN**Lampiran 1****KUISIONER PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu/Sdr

Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Lumajang

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) yang merupakan syarat untuk menyelesaikan studi S1 dan guna memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Jember, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk kesediaan memberikan informasi dan menjawab pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan penelitian yang saya ajukan. Adapun judul penelitian yang saya buat adalah **PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA FISIK, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM LUMAJANG.**

Sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak/Ibu/Sdr akan dijamin kerahasiaannya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Saya sebagai peneliti memohon maaf apabila mengganggu waktu dan kesibukan Bapak/Ibu/Sdr sekalian. Kerjasama dari Bapak/Ibu/Sdr sangat berarti bagi kesuksesan peneliti ini.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya
Miftahul Ulum

NIM. 130810201114

LEMBAR KUISIONER

No Responden	
-----------------	--

a. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Lama Bekerja :
5. Pendidikan Terakhir
 - A. SMA/Sederajat
 - B. Diploma (D1)
 - C. Diploma (D3)
 - D. Strata 1 (S1)
 - E. Strata 2 (S2)

b. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Tulislah identitas diri anda terlebih dahulu dan untuk pendidikan terakhir, lingkari sesuai dengan pendidikan terakhir anda.
2. Berikanlah tanda centang (√) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan tanggapan anda terhadap pernyataan dalam kuisisioner.
3. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
4. Adapun arti dari masing-masing jawaban adalah sebagai berikut :
Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
Skor 4 : Setuju (S)
Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
5. Pastikan anda tidak melewatkan masing – masing pernyataan yang sudah tersedia.

A. Pelatihan

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu antusias mengikuti pelatihan dari perusahaan					
2	Saya mampu memahami teori yang diberikan oleh pelatih					
3	Pelatihan yang diberikan membantu saya dalam melaksanakan tugas dari perusahaan					
4	Pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja saya					

B. Lingkungan Kerja Fisik

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Penerangan/pencahayaan di tempat kerja saya sudah baik, sehingga memperlancar pekerjaan					
2	Sirkulasi suhu udara di dalam tempat kerja saya sudah memadai					
3	Perusahaan dapat meredam suara bising, sehingga saya tetap bisa berkonsentrasi dalam bekerja					
4	Saya tidak pernah mencium bau-bauan yang dapat mengganggu konsentrasi kerja					

5	Dekorasi ditempat saya bekerja bagus					
6	Keamanan di tempat saya bekerja sudah baik dengan adanya SATPAM					
7	Meja ditempat saya bekerja sudah memadai					
8	Kursi ditempat saya bekerja sudah memadai					

C. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya berperilaku sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan					
2	Perusahaan memperlakukan saya dengan baik					
3	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur yang ada di perusahaan					
4	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan atasan					
5	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja					
6	Saya memberikan pelayanan terbaik untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan					

D. Kinerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu berusaha bekerja dengan baik untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan perusahaan					
2	Saya dapat mencapai output yang sesuai dengan target perusahaan					
3	Saya dapat menghasilkan output terbaik yang dapat memberikan kepuasan bagi konsumen					
4	Saya menggunakan waktu sebaik mungkin untuk melaksanakan tugas sesuai dengan target waktu yang ditentukan perusahaan					
5	Produktivitas kerja saya meningkat sesuai dengan keinginan perusahaan					
6	Saya merasa tenang dalam melaksanakan pekerjaan karena jaminan keselamatan yang diberikan perusahaan					

Lampiran 2**Deskripsi Karakteristik Responden****Usia**

No	Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	<25	5	8,2
2	25-40	13	21,3
3	>40	43	70,5
	Jumlah	61	100

Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Laki-laki	33	54,1
2	Perempuan	28	45,9
	Jumlah	61	100

Lama Bekerja

No	Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	<10	6	9,8
2	10-20	17	27,9
3	21-30	30	49,2
4	>30	8	13,1
	Jumlah	61	100

Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	SMA	27	44,3
2	D1	1	1,6
3	D3	3	4,9
4	S1	29	47,6
5	S2	1	1,6
	Jumlah	61	100

Lampiran 3

Deskripsi Jawaban Responden

Jawaban Responden Terhadap Variabel Pelatihan

Item	Frekuensi										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X _{1.1}	0	0	0	0	2	3.3	27	44.3	32	52.4	61
X _{1.2}	0	0	0	0	4	6.6	42	68.8	15	24.6	61
X _{1.3}	0	0	0	0	0	0	35	57.4	26	42.6	61
X _{1.4}	0	0	1	1.6	2	3.3	37	60.7	21	34.4	61
Rata-Rata	0	0	0.2	0.4	2	3.3	35.3	57.8	23.5	38.5	61

Jawaban Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja Fisik

Item	Frekuensi										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X _{2.1}	0	0	0	0	1	1.6	40	65.6	20	32.8	61
X _{2.2}	0	0	0	0	6	9.8	45	73.8	10	16.4	61
X _{2.3}	0	0	1	1.6	19	31.2	34	55.7	7	11.5	61
X _{2.4}	0	0	2	3.3	14	22.9	32	52.5	13	21.3	61
X _{2.5}	1	1.6	2	3.3	17	27.9	31	50.8	10	16.4	61
X _{2.6}	0	0	0	0	2	3.3	33	54.1	26	42.6	61
X _{2.7}	0	0	0	0	9	14.7	41	67.2	11	18.1	61
X _{2.8}	0	0	1	1.6	14	23	36	59	10	16.4	61
Rata-rata	0.1	0.2	0.8	1.2	10.2	16.8	36.5	59.8	13.4	21.9	61

Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

Item	Frekuensi										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X _{3.1}	0	0	0	0	1	1.6	43	70.5	17	27.9	61
X _{3.2}	0	0	0	0	6	9.8	39	63.9	16	26.3	61
X _{3.3}	0	0	0	0	0	0	41	67.2	20	32.8	61
X _{3.4}	0	0	0	0	1	1.6	40	65.6	20	32.8	61
X _{3.5}	0	0	0	0	2	3.3	35	57.4	24	39.3	61
X _{3.6}	0	0	0	0	2	3.3	37	60.6	22	36.1	61
Rata-rata	0	0	0	0	2	3.3	39.2	64.2	19.8	32.5	61

Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja

Item	Frekuensi										Total
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
X _{4.1}	0	0	0	0	0	0	27	44.3	34	55.7	61
X _{4.2}	0	0	0	0	4	6.6	43	70.4	14	23	61
X _{4.3}	0	0	0	0	1	1.6	52	85.3	8	13.1	61
X _{4.4}	0	0	0	0	1	1.6	41	67.2	19	31.2	61
X _{4.5}	0	0	0	0	4	6.6	48	78.7	9	14.7	61
X _{4.6}	0	0	0	0	1	1.6	45	73.8	15	24.6	61
Rata-rata	0	0	0	0	1.8	3	42.7	69.9	16.5	27.1	61

Lampiran 4

Hasil Uji Instrumen

Output Uji Validitas

Pelatihan (X1)

		Correlations				
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1
x1.1	Pearson Correlation	1	.204	.249	.031	.590**
	Sig. (2-tailed)		.115	.053	.813	.000
	N	61	61	61	61	61
x1.2	Pearson Correlation	.204	1	.287*	.125	.618**
	Sig. (2-tailed)	.115		.025	.337	.000
	N	61	61	61	61	61
x1.3	Pearson Correlation	.249	.287*	1	.316*	.709**
	Sig. (2-tailed)	.053	.025		.013	.000
	N	61	61	61	61	61
x1.4	Pearson Correlation	.031	.125	.316*	1	.614**
	Sig. (2-tailed)	.813	.337	.013		.000
	N	61	61	61	61	61
x1	Pearson Correlation	.590**	.618**	.709**	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61

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

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

Lingkungan Kerja Fisik (X3)

		Correlations								
		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2
x2.1	Pearson Correlation	1	.438**	.366**	.112	.176	.330**	.310*	.387**	.572**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.390	.175	.009	.015	.002	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
x2.2	Pearson Correlation	.438**	1	.240	.357**	.234	.376**	.162	.549**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000		.063	.005	.070	.003	.212	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
x2.3	Pearson Correlation	.366**	.240	1	.422**	.629**	.023	.323*	.318*	.698**

	Sig. (2-tailed)	.004	.063		.001	.000	.862	.011	.012	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Pearson Correlation	.112	.357**	.422**	1	.422**	.157	.082	.081	.570**
x2.4	Sig. (2-tailed)	.390	.005	.001		.001	.228	.528	.533	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Pearson Correlation	.176	.234	.629**	.422**	1	.309*	.367**	.288*	.737**
x2.5	Sig. (2-tailed)	.175	.070	.000	.001		.015	.004	.025	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Pearson Correlation	.330**	.376**	.023	.157	.309*	1	.323*	.193	.508**
x2.6	Sig. (2-tailed)	.009	.003	.862	.228	.015		.011	.135	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Pearson Correlation	.310*	.162	.323*	.082	.367**	.323*	1	.522**	.604**
x2.7	Sig. (2-tailed)	.015	.212	.011	.528	.004	.011		.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Pearson Correlation	.387**	.549**	.318*	.081	.288*	.193	.522**	1	.649**
x2.8	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.012	.533	.025	.135	.000		.000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Pearson Correlation	.572**	.636**	.698**	.570**	.737**	.508**	.604**	.649**	1
x2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61

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

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

Budaya Organisasi (X3)**Correlations**

	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3
Pearson Correlation	1	.440**	.716**	.348**	.521**	.113	.748**
x3.1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.006	.000	.386	.000
N	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	.440**	1	.225	.393**	.229	-.121	.542**
x3.2 Sig. (2-tailed)	.000		.081	.002	.076	.353	.000
N	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	.716**	.225	1	.475**	.500**	.290*	.758**
x3.3 Sig. (2-tailed)	.000	.081		.000	.000	.023	.000
N	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	.348**	.393**	.475**	1	.615**	.356**	.774**
x3.4 Sig. (2-tailed)	.006	.002	.000		.000	.005	.000
N	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	.521**	.229	.500**	.615**	1	.439**	.803**
x3.5 Sig. (2-tailed)	.000	.076	.000	.000		.000	.000
N	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	.113	-.121	.290*	.356**	.439**	1	.506**
x3.6 Sig. (2-tailed)	.386	.353	.023	.005	.000		.000
N	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	.748**	.542**	.758**	.774**	.803**	.506**	1
x3 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	61	61	61	61	61	61	61

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

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

Kinerja (Y)**Correlations**

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y
y1	Pearson Correlation	1	.218	.279*	.425**	.306*	.230	.608**
	Sig. (2-tailed)		.091	.029	.001	.016	.074	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
y2	Pearson Correlation	.218	1	.419**	.566**	.291*	.464**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.091		.001	.000	.023	.000	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
y3	Pearson Correlation	.279*	.419**	1	.344**	.436**	.429**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.029	.001		.007	.000	.001	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
y4	Pearson Correlation	.425**	.566**	.344**	1	.468**	.406**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.007		.000	.001	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
y5	Pearson Correlation	.306*	.291*	.436**	.468**	1	.225	.652**
	Sig. (2-tailed)	.016	.023	.000	.000		.082	.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
y6	Pearson Correlation	.230	.464**	.429**	.406**	.225	1	.663**
	Sig. (2-tailed)	.074	.000	.001	.001	.082		.000
	N	61	61	61	61	61	61	61
Y	Pearson Correlation	.608**	.732**	.670**	.794**	.652**	.663**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61	61	61

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

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

Output Uji Reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Valid		61	100.0
Cases Excluded ^a		0	.0
Total		61	100.0

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

Pelatihan (X1)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	5

Lingkungan Kerja Fisik (X2)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	9

Budaya Organisasi (X3)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	7

Kinerja (Y)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	7

Output Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.30335081
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.072
	Negative	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z		.562
Asymp. Sig. (2-tailed)		.911

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 5

Output Regresi Linier Berganda

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.547	.523	1.337

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123.224	3	41.075	22.971	.000 ^b
	Residual	101.923	57	1.788		
	Total	225.148	60			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.993	2.717		1.470	.147
	x1	.299	.134	.213	2.224	.030
	x2	.147	.060	.243	2.460	.017
	x3	.448	.094	.493	4.776	.000

a. Dependent Variable: y

Lampiran 6

Uji Asumsi Klasik

Output Uji Multikolinearitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: y
 b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	x1	.864	1.158
	x2	.817	1.224
	x3	.745	1.342

- a. Dependent Variable: y

Output Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.102	1.659		-.061	.951
	x1	.124	.082	.212	1.516	.135
	x2	.002	.037	.007	.046	.964
	x3	-.043	.057	-.113	-.751	.456

- a. Dependent Variable: res2

Lampiran 7

Uji Hipotesis

Output Uji F (Simultan)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123.224	3	41.075	22.971	.000 ^b
	Residual	101.923	57	1.788		
	Total	225.148	60			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Uji t (Parsial)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.993	2.717		1.470	.147
	x1	.299	.134	.213	2.224	.030
	x2	.147	.060	.243	2.460	.017
	x3	.448	.094	.493	4.776	.000

d. Dependent Variable: Y

Output Uji Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740 ^a	.547	.523	1.337

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Lampiran 8

No	X1.1	X2.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y
1	4	4	4	5	17	5	4	4	4	4	5	5	5	36	4	5	5	5	4	4	27	5	5	4	4	4	4	26
2	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	4	29	5	4	4	5	5	5	28
3	4	4	5	4	17	4	4	4	4	3	4	4	4	31	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	4	4	26
4	5	5	4	4	18	5	4	4	4	4	4	4	4	33	5	5	5	5	5	4	29	5	5	4	5	4	5	28
5	5	5	4	4	18	5	4	4	4	4	4	4	4	33	5	5	5	5	5	4	29	5	5	4	5	4	5	28
6	5	4	4	4	17	4	4	3	3	4	5	4	4	31	4	4	4	5	5	5	27	5	4	4	4	4	4	25
7	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	5	4	4	26
8	5	5	5	4	19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	5	4	17	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
10	5	4	5	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
11	5	4	4	4	17	4	4	3	3	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	25
12	5	3	4	3	15	5	4	3	4	4	5	4	3	32	4	3	5	5	4	5	26	4	5	4	5	3	5	26
13	4	3	5	4	16	4	5	3	4	4	5	4	3	32	4	3	4	3	5	5	24	4	5	4	4	5	4	26
14	3	5	4	5	17	4	4	3	5	4	5	4	3	32	5	4	5	4	5	5	28	5	4	5	4	4	4	26
15	5	4	4	4	17	4	4	4	3	5	4	4	4	32	4	4	4	5	5	4	26	4	5	5	4	4	5	27
16	4	5	5	4	18	4	4	3	5	4	5	5	3	33	4	5	4	4	4	4	25	5	4	4	4	4	5	26
17	4	4	4	4	16	5	4	5	5	5	5	4	4	37	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30
19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30
20	5	4	4	4	17	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4	4	4	5	5	5	27	5	4	4	4	4	4	25
21	5	4	4	4	17	4	4	3	3	4	5	4	4	31	4	4	4	5	5	5	27	5	3	4	4	4	4	24

22	5	5	5	5	20	4	4	3	4	3	4	3	3	28	5	5	5	4	5	3	27	4	4	4	5	4	4	25
23	4	4	4	4	16	4	4	3	4	3	5	4	4	31	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25
24	5	4	4	4	17	4	4	3	3	4	5	5	5	33	4	4	4	5	5	5	27	5	4	4	4	4	4	25
25	5	4	4	4	17	4	4	3	3	4	5	4	4	31	4	4	4	5	5	5	27	5	4	4	4	4	4	25
26	5	5	4	2	16	4	3	4	4	3	4	4	2	28	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	3	4	23
27	5	4	5	5	19	4	4	2	4	1	5	4	4	28	5	4	5	4	4	5	27	5	4	4	4	3	4	24
28	5	4	4	5	18	4	4	4	4	3	4	4	3	30	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
29	5	3	5	5	18	5	5	3	3	2	5	3	3	29	3	3	4	4	4	5	23	4	3	3	3	3	4	20
30	5	4	4	5	18	4	5	3	5	3	4	3	5	32	4	4	4	4	4	3	23	5	3	5	4	4	4	25
31	5	4	5	5	19	5	5	4	5	3	5	3	4	34	4	3	5	4	4	4	24	5	5	5	5	5	5	30
32	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
33	3	4	4	5	16	5	4	4	5	5	5	4	4	36	4	4	5	5	5	5	28	5	5	5	5	4	5	29
34	5	5	4	3	17	4	3	4	4	3	4	4	3	29	4	4	4	4	4	5	25	4	3	4	4	4	4	23
35	4	4	5	4	17	4	4	4	3	3	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	25
36	5	4	5	4	18	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	25
37	5	4	5	4	18	5	5	4	5	4	4	5	5	37	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	25
38	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	4	4	16	4	3	3	3	3	4	3	3	26	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	5	4	17	4	3	3	3	3	4	3	3	26	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	5	4	17	4	3	3	3	3	4	4	3	27	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	4	24
42	5	5	5	5	20	5	4	4	3	2	3	4	4	29	4	3	5	4	5	5	26	5	4	4	5	5	4	27
43	4	4	5	5	18	5	5	4	5	4	4	4	5	36	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	4	5	27
44	4	4	4	4	16	4	4	3	3	3	4	4	4	29	5	3	5	4	4	4	25	5	5	4	5	4	3	26
45	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
46	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	25

47	5	4	5	4	18	4	4	4	4	4	5	4	4	33	5	4	4	4	5	4	26	5	5	4	5	4	5	28
48	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	5	5	4	29	5	4	4	5	5	4	27
49	4	3	4	4	15	4	3	3	4	3	3	3	3	26	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
50	4	4	4	5	17	5	5	4	3	4	5	3	4	33	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	5	4	4	25
51	5	4	4	5	18	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	5	26
52	4	4	4	4	16	5	4	5	4	5	5	4	4	36	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
53	5	4	5	5	19	5	4	4	2	3	5	5	5	33	5	4	5	4	5	5	28	5	4	4	5	5	4	27
54	5	5	5	5	20	5	4	3	2	3	4	5	5	31	5	4	5	5	5	5	29	5	5	4	5	4	4	27
55	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
56	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
57	4	4	4	4	16	5	4	5	4	5	5	5	4	37	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
58	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	3	3	30	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	4	5	17	5	4	4	4	4	5	5	4	35	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
60	4	4	4	4	16	4	4	4	5	5	5	4	4	35	4	5	4	4	4	5	26	4	4	4	4	4	5	25
61	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	32	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30

