

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERANAN BUDAYA ORGANISASI SERTA PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA CREDIT UNION TILUNG JAYA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

ANSELMUS RINALDHY,SE

NIM. 018417424

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Peranan Budaya Organisasi Serta Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Credit Union Tilung Jaya adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Putussibau, 11 Januari 2015
Yang Menyatakan



(Anselmus Rinaldhy, SE)
NIM 018417424

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **PERANAN BUDAYA ORGANISASI SERTA
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
CREDIT UNION TILUNG JAYA**

Penyusun TAPM : **ANSELMUS RINALDHY, SE**

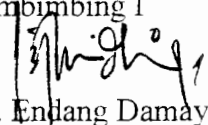
NIM : **018417424**

Program Studi : **Magister Manajemen**

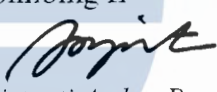
Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I


Dr. Endang Damayanti, Msi
NIP. 197607292000122001

Pembimbing II


Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D
NIP. 196102121986032001

Mengetahui,


Ketua Bidang
Ilmu Ekonomi dan Manajemen
Program Magister Manajemen



Mohamad Nasoha, SE, M.Sc
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur Program Pascasarjana





Suciati, M.Sc, Ph. D
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anselmus Rinaldhy, SE
 NIM : 018417424
 Program Study : Magister Mamajemen
 Judul TAMP : **PERANAN BUDAYA ORGANISASI SERA PENNDIDIKAN
 DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
 PADA CREDIT UNION TILUNG JAYA.**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)
 Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Jumat/ 2 Mei 2014

Waktu : 11.00 – 13.00

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Sri Listyarini, M.Ed

Penguji Ahli

Nama : Dr. Ginta Ginting, M.B.A

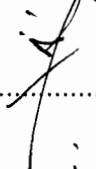
Pembimbing I

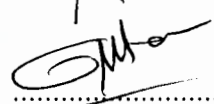
Nama: Dr. Endang Damayanti, M.Si

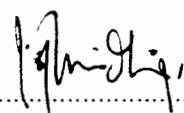
Pembimbing II

Nama : Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D

Tandatangan









ABSTRAK

Peranan Budaya Organisasi serta Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Credit Union Tilung Jaya

Anselmus Rinaldhy, SE
Universitas Terbuka
allsharron_wt@yahoo.com

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan, Kinerja

Penelitian ini berjudul “Peranan Budaya Organisasi serta Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Credit Union Tilung Jaya” yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana peranan budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya.

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*, untuk mengumpulkan data, penulis menggunakan data primer yaitu melalui penyebaran kuesioner serta data sekunder melalui dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 80 orang (pimpinan tidak dilibatkan). Dari 80 kuesioner yang disebarkan, 60 kuesioner yang dapat kembali dan diolah lebih lanjut. Analisis Hipotesis menggunakan regresi linier berganda menggunakan perangkat SPSS 15.

Berdasarkan hasil analisis tersebut diketahui secara simultan atau secara bersama-sama nilai F hitung sebesar 3,378 dengan signifikansi sebesar 0.041. Karena Signifikansi < alpha (0.05) maka H_0 ditolak. Artinya: Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya.

Secara parsial nilai t hitung variabel Budaya Organisasi sebesar -0,818 dengan signifikansi sebesar 0,417 ($\text{sig} > \alpha$) hipotesis nol (H_0) ditolak. Artinya: Budaya Organisasi berpengaruh *tidak signifikan* secara individu terhadap Kinerja Karyawan.

Secara parsial nilai t hitung untuk variabel Pendidikan dan Pelatihan sebesar 2,535 dengan signifikansi sebesar 0,014 ($\text{sig} < \alpha$) hipotesis nol (H_0) ditolak, artinya: pendidikan dan pelatihan *berpengaruh signifikan* secara individu terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

The Role of Organizational Culture and Education and Training on Employee Performance at Credit Union Tilung Jaya

Anselmus Rinaldhy, SE
Universitas Terbuka
allsharron_wt@yahoo.com

Key words : Organizational Culture, Education and Training, Employee Performance

This study, entitled "The Role of Organizational Culture and the Role of Education and Training on Employee Performance In Credit Union Tilung Jaya, aimed to determine the role of organizational culture and education and training on employee performance. The purpose of the study was to determine the effect of organizational culture as well as education and training on the performance of employees at Credit Union Tilung Jaya.

This study was used an explanatory research. The author used primary data through questionnaires and secondary data through documentation. The population in this study were all 80 employees (leaders are not involved). There were 80 questionnaires distributed, but only 60 questionnaires were returned and could be processed further. The hypotheses of this study were analyzed by using multiple linear regression, by using SPSS 15 software.

Based on the results of the analysis, the calculated F value was 3.378 with significance level of 0.041. It means there was a significant contribution of organizational culture and education and training on the performance of the employees at Credit Union Tilung Jaya.

The variable of cultural organization was not found significant ($p= 0.417$). It means that cultural organization was not found to be significantly contributed to the employees' performance. On the other hand, education and training was significant at $p=0.014$. This means that this variable had a significant effect on the performance of individual employee.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan, atas segala anugerah yang berlimpah sehingga pelaksanaan penelitian yang berjudul **“PERANAN BUDAYA ORGANISASI SERTA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CREDIT UNION TILUNG JAYA KABUPATEN KAPUAS HULU”** dapat diselesaikan.

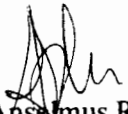
Penulis mengakui masih banyak kelemahan dan kekurangan dari hasil penelitian ini. Hal ini terjadi karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis terhadap permasalahan yang diteliti. Oleh karenanya, kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan TAPM ini sangat diharapkan.

Selain itu penulis menyadari, penelitian ini dapat diselesaikan karena banyak masukan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, yang telah banyak memberikan bimbingan dalam penyelesaian TAPM ini, untuk itu peneliti menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka
2. Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka
3. Kepala Unit Program Belajar jarak Jauh Universitas Terbuka Pontianak
4. Dr. Endang Damayanti, M.Si selaku Pembimbing I.
5. Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D selaku Pembimbing II.
6. Ketua Bidang Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka.
7. Staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan, wawasan dan bimbingan.
8. Kedua Orang Tua Tercinta Antonius L. Ain Pamero dan Silvia yang selalu memberikan motivasi sehingga penulisan TAPM ini dapat terselesaikan.
9. Bapak Fransiskus Nalik S.Sos selaku General Manajer Credit Union Tilung Jaya.
10. Rekan-rekan seangkatan Pascasarjana Jurusan Magister Manajemen yang telah banyak memberikan saran, dukungan dan spirit sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
11. Pihak-pihak lain yang penulis tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang sehingga penelitian ini dapat diselsaikan dengan baik.

Akhirnya besar harapan penulis, semoga hasil penelitian berupa tesis ini bermanfaat, terutama bagi mereka yang tertarik di Bidang Ilmu Magister Manajemen.

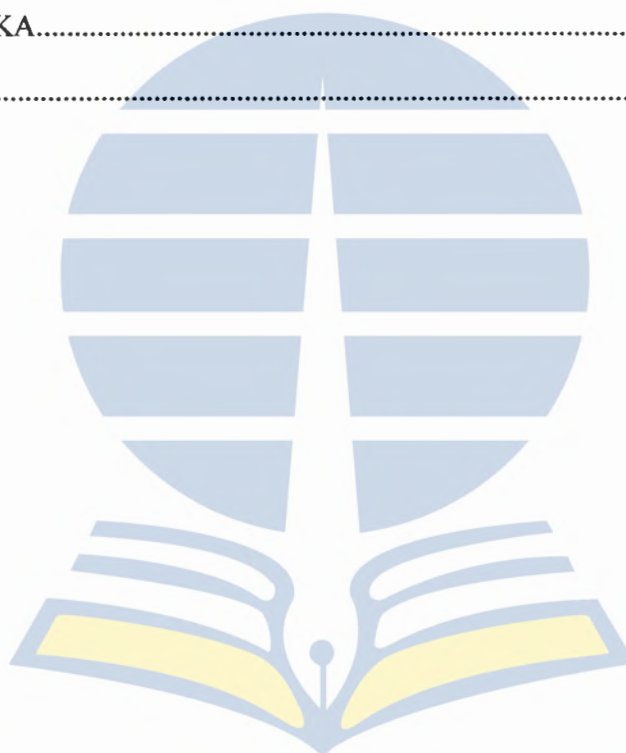
Putussibau, 28 Mei 2014
Penulis,


Anselmus Rinaldhy

DAFTAR ISI

	HALAMAN
ABSTRAK.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan dan Batasan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II. LANDASAN TEORI.....	7
A. Kajian Teori.....	7
B. Penelitian Terdahulu.....	21
C. Kerangka Pemikiran.....	23
D. Hipotesis.....	25
BAB III. METODE PENELITIAN.....	26
A. Jenis Penelitian.....	26
B. Populasi dan Sampel.....	26
C. Jenis Data.....	27
D. Teknik Pengumpulan Data.....	27
E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	28
F. Skala Pengukuran.....	30
G. Uji Instrumen Penelitian.....	30
H. Teknik Analisis Data.....	32

BAB IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	38
	A. Temuan Penelitian.....	38
	B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	44
	C. Deskripsi Hasil Jawaban Kuesioner.....	47
	D. Uji Asumsi Klasik.....	51
	E. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan dan Latihan terhadap Kinerja Karyawan Credit Union Tilung Jaya.....	56
	F. Analisis Ekonomi Terhadap Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	61
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	64
	A. Kesimpulan.....	64
	B. Rekomendasi.....	65
	DAFTAR PUSTAKA.....	66
	LAMPIRAN	69



DAFTAR TABEL

TABEL 2.1	Penelitian terdahulu.....	21
TABEL 4.1	Karakteristik responden berdasarkan usia.....	42
TABEL 4.2	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	42
TABEL 4.3	Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan	43
TABEL 4.4	Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.....	43
TABEL 4.5	Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.....	44
TABEL 4.6	Uji validitas instrumen untuk variabel pendidikan dan pelatihan.....	45
TABEL 4.7	Uji validitas instrumen untuk variabel kinerja karyawan.....	45
TABEL 4.8	Uji reliabilitas instrumen penelitian.....	46
TABEL 4.9	Persepsi responden tentang budaya organisasi.....	48
TABEL 4.10	Persepsi responden tentang pendidikan dan pelatihan.....	49
TABEL 4.11	Persepsi responden tentang kinerja karyawan.....	50
TABEL 4.12	Pengujian normalitas.....	52
TABEL 4.13	Pemeriksaan asumsi linearitas regresi.....	53
TABEL 4.14	Pengujian multikolinearitas regresi.....	54
TABEL 4.15	Penilaian ketepatan model regresi berganda.....	57
TABEL 4.16	Tabel ANOVA regresi linear berganda.....	58
TABEL 4.17	Nilai koefisien regresi dan uji parsial.....	59

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.1	Perkembangan aset credit union tilung jaya.....	2
GAMBAR 2.1	Kerangka pemikiran.....	24
GAMBAR 4.1	Struktur organisasi credit union tilung jaya.....	41
GAMBAR 4.2	Plot uji heterokedastisitas.....	55



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	71
Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden.....	75
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	81
Lampiran 4 Hasil Uji Regresi Berganda.....	88



BAB I PENDAHULUAN

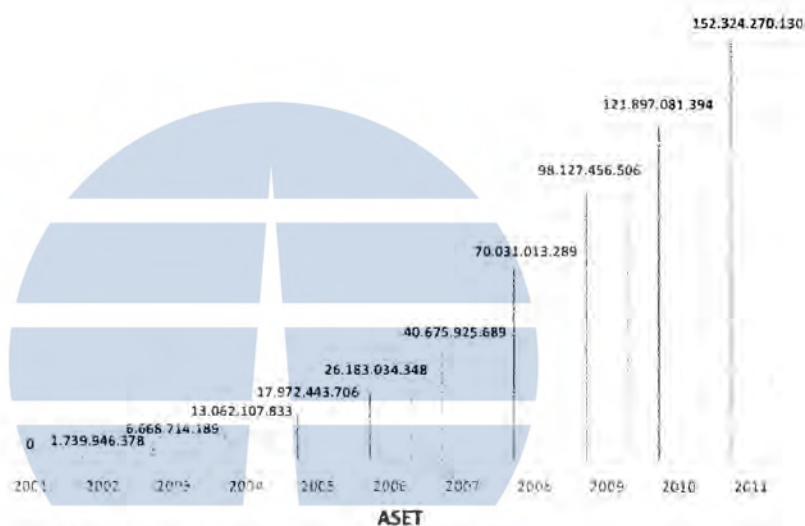
A. Latar Belakang Penelitian

Suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya memerlukan sumberdaya manusia (SDM) karena tumbuh kembangnya suatu organisasi tergantung sumberdaya manusianya. Werther (1996:23) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Oleh karenanya sumberdaya manusia harus diperhatikan dengan baik agar terjadi peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kinerja.

Salah satu bentuk organisasi yang sedang menumbuhkembangkan sumberdaya manusianya adalah Credit Union. Credit Union banyak ditemukan di Kalimantan, terutama di daerah Kalimantan Barat. Perkembangan kredit union sangat cepat tersebar luas, hingga ke daerah-daerah pelosok yang tidak dijangkau oleh lembaga keuangan lainnya.

Menurut kamus Bank Indonesia (2009), *Credit Union* adalah badan usaha yang dimiliki oleh sekumpulan orang yang saling percaya dalam ikatan pemersatu, yang bersepakat untuk menabungkan uang mereka sehingga menciptakan modal bersama guna dipinjamkan di antara sesama mereka dengan bunga yang layak untuk tujuan produktif dan kesejahteraan. Credit union merupakan salah satu bentuk koperasi simpan pinjam yang terus mengalami perkembangan di Indonesia dewasa ini. Terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi pemicu perkembangan Credit Union, salah satunya adalah pengelolaan sumberdaya manusia yang baik di organisasi. Pengelolaan sumberdaya manusia merupakan hal yang sangat penting karena dapat membentuk suatu budaya organisasi.

Salah satu Credit Union yang saat ini sedang berkembang pesat adalah Credit Union Tilung Jaya Kapuas Hulu. Credit Union Tilung Jaya berdiri pada tanggal 15 Oktober 2001, dengan badan hukum No. 666/BH/X.5. Berikut ini adalah grafik perkembangan aset Credit Union Tilung Jaya (Berdasarkan data CU Tilung Jaya tahun 2011) :



Gambar 1.1 Perkembangan Aset Credit Union Tilung Jaya

(Sumber : Credit Union Tilung jaya), tahun 2012

Perkembangan Credit Union Tilung Jaya di kabupaten Kapuas Hulu sangat signifikan, terbukti sejak dari tahun berdirinya, yaitu tahun 2001 sampai dengan tahun 2011, Credit Union Tilung Jaya sudah memiliki aset yang sangat besar yaitu sebesar 152.324.270.130. Perkembangan yang begitu pesat tentunya tidak terlepas dari berbagai aspek manajemen dan sumber daya manusia yang ada pada Credit Union Tilung Jaya. Budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan, diperkirakan merupakan beberapa hal

yang dapat menunjang kualitas sumber daya manusia pada Credit Union Tilung Jaya Kapuas Hulu.

Menurut Armstrong & Kotler (2002:17), budaya didefinisikan sebagai pola nilai-nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang tidak mungkin diartikulasikan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku. Adapun nilai-nilai yang ditanamkan oleh Credit Union Tilung Jaya untuk membentuk budaya organisasinya adalah profesional, bertanggung jawab, berpikiran sehat, kerjasama, tulus dan jujur, adil, ramah, hasil dan akurat (Credit Union Tilung Jaya, 2012). Sedangkan menurut Robbins (2002:525), budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan sebuah organisasi dari organisasi lainnya. Budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi karena budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Pentingnya kinerja karyawan tentunya harus dapat memuluskan tujuan Credit Union itu sendiri. Sedangkan jika tujuan Credit Union tersebut tercapai, berarti kinerja karyawan itu sendiri memiliki dampak yang signifikan untuk memuluskan tujuan Credit Union.

Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk identitas organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lainnya. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dalam memahami organisasi seluruhnya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shahzad (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya yang kuat dan peningkatan kinerja.

Selain Budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan juga penting untuk peningkatan sumberdaya manusia. Menurut Notoatmodjo (2003:28), pendidikan dan pelatihan adalah suatu upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian masyarakat. Semakin tinggi pendidikan diharapkan produktivitas kerja juga dapat meningkat. Dalam kenyataannya kinerja seseorang akan dapat berbeda dengan orang lain. Agar kinerja dari setiap karyawan dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat kinerja karyawan tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Simamora (2004:12) berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang diperlukan pada pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai baru bertujuan untuk mengenal dan menguasai pekerjaannya sedangkan bagi pegawai lama untuk meningkatkan kinerja sekarang maupun di masa datang apabila mendapatkan promosi. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru akan tetapi juga bagi pegawai lama yang juga sudah berpengalaman untuk belajar menyesuaikan dengan perubahan organisasi, personil, kebijaksanaan-kebijaksanaannya dan prosedur-prosedurnya.

Dalam proses pendidikan dan pelatihannya, Credit Union Tilung jaya melakukan pelatihan dan pendidikan secara berkala dengan fasilitator dari BKCUK (Badan Koordinasi Credit Union Kalimantan) sebagai pengawas dan pengayom dari seluruh Credit Union di Kalimantan. Pendidikan dan pelatihan dilakukan setiap ditetapkan ada kebutuhan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau jika terdapat sistem yang harus di *update*.

Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, para karyawan harus mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai, pendidikan dan pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Peranan budaya organisasi dan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan sepertinya mempunyai hubungan yang sangat penting untuk dikemukakan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian tentang *“Peranan budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya”*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka pokok-pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya?
2. Apakah budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya
2. Menguji dan menganalisis budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan yang berkaitan dengan budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan dan kinerja karyawan.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang positif bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang membahas tentang budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Budaya Organisasi

Ada begitu banyak definisi yang dikembangkan para ahli mengenai budaya organisasi yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu dengan lainnya. Robbins (2002) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Hal ini selaras dengan pendapat Schein (1996:9). Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dimiliki oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Artinya, bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi. Sementara itu, Gibson (2000 : 75) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan keyakinan, harapan dan nilai-nilai bersama dari anggota organisasi dan nilai-nilai bersama anggota organisasi dan ditularkan dari satu anggota ke anggota yang lain.

Budaya organisasi memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dalam memahami organisasi seluruhnya. McKenna (2002:18) berpendapat bahwa untuk melaksanakan fungsi organisasi secara efisien, berinovasi, berkualitas diperlukan budaya organisasi yang kuat yang dapat mengarahkan pegawai untuk mendukung kegiatan organisasi. Sedangkan Ndraha (2003:123) mengungkapkan bahwa budaya yang kuat merupakan budaya yang harus diterapkan oleh organisasi serta disosialisasikan kepada pegawai sehingga dapat

3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dengan berorientasi pada kerja tim, bukan pada kerja individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang dalam organisasi mempunyai inisiatif kerja, kompetitif dan tidak bekerja apadanya.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *statusquo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar terbentuknya perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Silalahi (2004:8) mengatakan bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang antara lain mencakup faktor-faktor keyakinan, nilai, norma, gaya, kredo dan keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh terjadinya integrasi atau kesatuan pandangan agar pendekatan manajerial bisa dilaksanakan, dengan cara :

- a. Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- b. Menentukan batas-batas antar kelompok.
- c. Memberi wewenang dan status.

- e. Menentukan imbalan dan ganjaran.
- f. Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

Dalam perkembangan berikutnya terdapat keterkaitan antara budaya dengan desain organisasi sesuai dengan budaya organisasi yang akan diterapkan. Untuk memahami desain organisasi tersebut McKenna (2002:65) membagi empat tipe budaya organisasi:

a. Budaya kekuasaan (*Power culture*)

Budaya kekuasaan terjadi pada organisasi dimana pimpinan lebih banyak menggunakan kekuasaan dalam memimpin organisasi. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti tujuan dan keinginan anggota suatu organisasi.

Karyawan membutuhkan adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya untuk memajukan organisasi. Namun dalam organisasi yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi umumnya dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan. Dalam organisasi seperti ini nilai profesionalisme yang diterapkan dapat berakibat pada jatuh dan mundurnya organisasi.

b. Budaya peran (*Role culture*)

Budaya peran terdapat pada budaya organisasi yang mempunyai prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas akan mendorong terbentuknya budaya positif yang akan membantu menstabilkan suatu organisasi. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

c. Budaya pendukung (*Support culture*)

Budaya pendukung adalah budaya yang di dalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan credo dan keyakinan anggota organisasi. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas di dalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Perubahan bisa terjadi dengan menanamkan budaya untuk belajar secara terus menerus (*longlife education*).

d. Budaya prestasi (*Achievement culture*)

Budaya prestasi adalah budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi yang ditekankan pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini sudah berlaku di kalangan akademisi, terutama independensi dalam bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

2. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Pelatihan dapat dikatakan sebagai kegiatan untuk mendayagunakan karyawan agar dapat memiliki keahlian dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Proses pelatihan bersifat menambah wawasan, menumbuhkan kecintaan, dan melatih keterampilan melalui

komunikasi yang dialogis dan mengandung unsur kesamaan yang diharapkan dapat menimbulkan motivasi.

Tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Simamora (2004:174), yaitu:

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Membantu memecahkan persoalan operasional
4. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi
6. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan

Menurut Barnardin dan Russell (1993) dalam Sulistiyani (2003:178) program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan, yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
2. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
3. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*), mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Siagian (2007:185-186) mengatakan bahwa ada langkah-langkah atau tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan. Langkah-langkah tersebut, yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan

Analisa kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

2. Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut perilaku pegawai yang diinginkan.

3. Penetapan Isu Program

Sifat suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai.

4. Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

5. Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

6. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan tersebut terjadi satu proses transformasi. Proses transformasi dapat dikatakan baik apabila terjadi dua hal, yaitu jika terdapat peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan sikap perilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin dan etos kerja.

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya (Siswanto, 2006:214). Soekidjo (2003:37) mengatakan bahwa pada garis besarnya pendidikan dan pelatihan pegawai dibedakan menjadi dua berdasarkan metode yang digunakan yaitu:

1. Metode *On The Job Site* (di dalam pekerjaan)

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru untuk dibimbing dan dilatih oleh pegawai yang telah berpengalaman. Menurut Handoko (2000:112), metode *on the job site* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya pegawai lain). Metode latihan ini dirasa lebih ekonomis karena pegawai langsung dilibatkan dalam pekerjaan.

2. Metode *Off The Job Site* (di luar pekerjaan)

Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini menugaskan para pegawai untuk menjadi peserta pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di luar instansi/organisasi tempat bekerja. Metode ini mempunyai dua macam teknik, yaitu:

a. Teknik Presentasi Informasi

Teknik Presentasi Informasi adalah menyajikan informasi, yang tujuannya memperkenalkan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta. Tujuan pelatihan adalah agar pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta dapat diadopsi oleh peserta pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaannya nanti.

b. Teknik Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

Hasibuan (2005:85-86) menyebutkan kendala-kendala pengembangan yang dapat menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, yaitu:

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja dan usia. Hal ini dapat menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih

Pelatih yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada peserta pendidikan dan pelatihan sulit didapat.

c. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan yang kurang baik dapat menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai.

d. Kurikulum

Kurikulum yang diajarkan tidak sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta.

e. Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara paksa, bahkan pelatih maupun sasaran kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan, terutama dalam keseluruhan kegiatan belajar mengajar (Siswanto, 2006:220). Penilaian terhadap berhasil tidaknya program kegiatan pendidikan dan pelatihan akan banyak bergantung pada kegiatan evaluasi yang dilakukan. Menurut Siswanto (2006:220), evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan untuk:

- a. Menguji tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
- b. Menguji posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
- c. Menguji tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- d. Menguji efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Menurut Handoko (2000:119), secara ringkas evaluasi pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi, tes pendahuluan (*pretest*), tes Purna (*post test*), mutasi pegawai atau promosi dan tindak lanjut.

3. Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2005:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan organisasi. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003:223). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1993) yang dikutip dari Sulistiyani (2003), kinerja merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama waktu tertentu. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan (Robert, 2002:78). Menurut Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja bisa diketahui jika individu tersebut mencapai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2005:95) mengemukakan bahwa indikator-indikator yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Unsur kesetiaan dalam hal ini menyangkut loyalitas karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasinya. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian, baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain, seperti kepada para bawahan.

4. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

6. Kecakapan

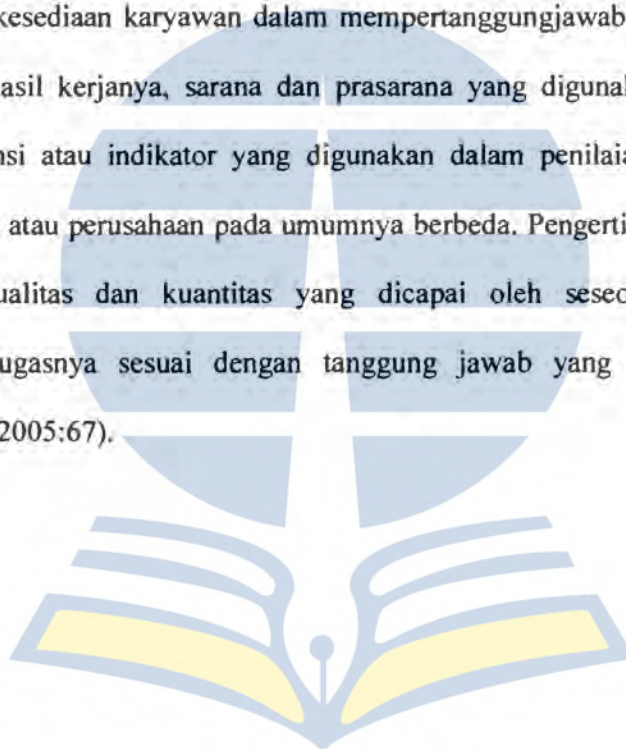
Penilai menilai kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijakan dan di dalam situasi manajemen.

7. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dan sikap perilaku, kesopanan, keramahan memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya. Dimensi atau indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai di setiap organisasi atau perusahaan pada umumnya berbeda. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2005:67).



B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Sukmawati (2008)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi, Komunikasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Wonogiri (Tesis)	Metode analisis regresi	Penelitian ini menggunakan para pegawai di lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Wonogiri dengan jumlah 39 Orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Wonogiri
Prasojo (2008)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar (Tesis)	Metode analisis regresi	Penelitian ini menggunakan para pegawai di lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan jumlah 33 Orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Karanganyar.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Harsono (2009)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar (Tesis)	Metode analisis regresi	Penelitian ini menggunakan para pegawai di lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan jumlah 33 Orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Karanganyar
Shahzad (2012)	Impact of Organizational Culture on Organizational Performance	Metode analisis regresi	Hasil studi ini menunjukkan hubungan positif antara budaya yang kuat dan peningkatan kinerja
Koesmono (2007)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur (Jurnal)	Metode analisis regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja
Zulian Yamit (2005)	Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua (Jurnal)	Metode analisis regresi	Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja karyawan

C. Kerangka Pemikiran

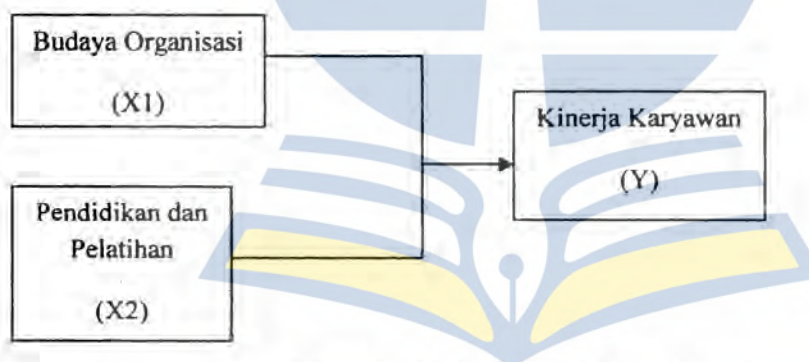
Budaya organisasi memiliki dampak pada *efisiensi* dan *efektivitas* organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dalam memahami organisasi seluruhnya. Ndraha (2003:123) mengungkapkan bahwa budaya yang kuat merupakan budaya yang harus diterapkan oleh organisasi serta disosialisasikan kepada pegawai sehingga dapat berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku pegawai. Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi pegawainya. Dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pendidik dan staf di bawahnya, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Menurut Schein (1996:9), budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Silalahi (2004:8) mengatakan bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*). Pada intinya, faktor yang terkandung dalam budaya organisasi, harus mencakup faktor-faktor keyakinan, nilai, norma, gaya, kredo, dan keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu pembentuk karakter bagi karyawan suatu organisasi.

Pelatihan dapat dikatakan sebagai kegiatan untuk mendayagunakan karyawan agar dapat memiliki keahlian dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Metode pelatihan dapat berbentuk ceramah, demonstrasi, serta diskusi, yang bertujuan untuk memberikan pemahaman pengetahuan, pemahaman aplikasi dan pemahaman analisis, sintesis serta evaluasi (Syah, 2002:202). Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan

penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya (Siswanto, 2006:214). Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk menumbuhkembangkan kemampuan para karyawan baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67). Kinerja dapat dikatakan sebagai apa yang akan dan tidak boleh dilakukan seseorang. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan menerapkan disiplin budaya organisasi, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, mempunyai lingkungan kerja yang kondusif, mendapatkan perlakuan yang sama, mendapatkan posisi sesuai keahliannya, serta mendapatkan bantuan pendidikan untuk menunjang karir dan jabatan. Kerangka konsep pemikiran penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi (X_1) dan pendidikan dan pelatihan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) atau dapat dikatakan bahwa budaya organisasi (X_1) dan pendidikan dan pelatihan (X_2) berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2008:51). Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di Credit Union Tilung Jaya Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Budaya Organisasi serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di Credit Union Tilung Jaya Kabupaten Kapuas Hulu.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Dalam bukunya Sugiyono (2008:11) menjelaskan bahwa metode penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Jenis penelitian yang di pilih adalah *explanatory research* karena tujuannya adalah untuk menjelaskan hubungan antar variabel dengan melakukan pengujian hipotesis. Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya.

B. Populasi dan Sampel

Karyawan staf Credit Union Tilung Jaya Kabupaten Kapuas Hulu berjumlah 80 orang. Prosedur penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan total *sampling* yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (sampel jenuh) karena populasi kecil. Menurut Sugiyono (2005), total *sampling* adalah tehnik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu seluruh karyawan Credit Union Tilung Jaya. Dengan demikian maka seluruh populasi sebanyak 80 orang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

C. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan :

a. Data primer

Data yang diperoleh dari penyebaran daftar pertanyaan oleh peneliti (kuesioner) terhadap para karyawan yang bekerja pada Credit Union Tilung jaya Kabupaten Kapuas Hulu.

b. Data sekunder

Data yang diperoleh dari pengumpulan dokumen-dokumen dari kantor Credit Union Tilung Jaya Kabupaten Kapuas Hulu

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data :

a. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen pendukung yang diperoleh secara langsung dari Credit Union Tilung Jaya, berupa sejarah singkat berdirinya koperasi, struktur organisasi koperasi, dan jumlah karyawan yang berada pada Credit union Tilung Jaya.

b. Kuesioner

Penyebaran angket kuesioner tertutup berupa daftar pertanyaan diberikan kepada para karyawan Credit Union Tilung Jaya Kabupaten Kapuas Hulu yang menjadi sampel penelitian. Daftar berisi pertanyaan-pertanyaan tentang pokok permasalahan yang diteliti.

E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel independen (budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan diklat) dan variabel dependen (kinerja karyawan).

2. Definisi Operasi Variabel Penelitian

a. Budaya organisasi

Budaya organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini berfungsi untuk 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 dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi (Robbins, 2002:525).

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- 1) Profesional
- 2) Bertanggung jawab
- 3) Berpikiran sehat (psikologi baik)
- 4) Dapat bekerjasama
- 5) Tulus dan jujur
- 6) Adil
- 7) Ramah
- 8) Berorientasi pada hasil
- 9) Akurat

b. Pelatihan dan Pendidikan

Pendidikan dan Pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu berfungsi untuk mendayagunakan karyawan agar dapat memiliki keahlian dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya (Syah 2002:202).

Pendidikan dan pelatihan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan
- 2) Pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan
- 3) Karyawan memiliki wawasan lebih baik dari sebelumnya setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan
- 4) Memberikan pelajaran yang lebih tepat pada karyawan untuk meningkatkan pendidikan dan keterampilannya
- 5) Pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kecepatan dan keterampilan dalam memberikan pelayanan
- 6) Fasilitas yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan
- 7) Pendidik dan pelatih sesuai dengan yang diharapkan
- 8) Karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan

c. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya dinilai oleh pimpinan manajemen. Kinerja pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mas'ud, 2004:185).

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Mas'ud (2004:186) yaitu:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Standar profesional
- 3) Kuantitas kerja
- 4) Kreativitas karyawan

F. Skala Pengukuran

Pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan ini disusun berjenjang berdasarkan skala pengukuran Likert (Sugiyono, 2008: 14) dengan urutan skala lima, yaitu 1,2,3,4 dan 5, dengan kriteria jawaban sebagai berikut :

- 1) Jawaban sangat setuju (SS) : Skor 5
- 2) Jawaban Setuju (S) : Skor 4
- 3) Jawaban Netral (N) : Skor 3
- 4) Jawaban Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- 5) Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

G. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pertanyaan-pertanyaan yang diajukan layak atau dianggap valid secara statistik. Efendi (1995:137) mengungkapkan bahwa Validitas adalah tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai masalah yang hendak diungkapkan. Tinggi rendahnya validitas suatu kuesioner dihitung dengan menggunakan teknik korelasi produk momen, dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi produk momen

n = Jumlah sampel

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

Dengan menggunakan taraf signifikansi ($Alpha = 0,05$), apabila $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} maka item pertanyaan dari variabel tersebut dikatakan valid.

2. Uji Realibilitas

Arikunto (1998:165) mengungkapkan bahwa Uji reliabilitas merupakan Indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Dengan kata lain reliabilitas adalah konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan rumus :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \partial b^2}{\partial t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \partial b^2$ = Jumlah varians butir

∂t^2 = Varian total

Menurut Sekaran (2003:312), koefisien *alpha* yang semakin mendekati nilai 0,8 menunjukkan butir-butir pertanyaan dalam koefisien semakin reliabel. Pertanyaan atau variabel yang mempunyai nilai *alpha* antara 0,8 – 1,0 dikatakan mempunyai realibilitas baik. Sedangkan variabel yang memperoleh nilai *alpha* kurang dari 0,6 dikategorikan mempunyai reliabilitas kurang baik.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah seluruh data dari responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel, menyajikan data untuk tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda karena terdapat dua variabel independen dan satu variabel dependen. Menurut Sugiyono (2005:277), persamaan analisis regresi linier berganda dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y	=	Kinerja karyawan
X ₁	=	Budaya Organisasi
X ₂	=	Pendidikan dan pelatihan
a	=	Konstanta
b ₁ , b ₂	=	Koefisien regresi variabel X ₁ dan X ₂
e	=	Variabel yang tidak diteliti

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam uji t dan uji F diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Ghozali (2005) menyatakan bahwa terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Untuk melihat normalitas residual dilakukan dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan bantuan *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS 15)*.

b. Uji Linearitas

Menurut Sudarmanto (2005:124), uji linieritas garis regresi diperlukan untuk memilih model regresi yang akan digunakan dalam menganalisis data penelitian. Uji linieritas garis merupakan kunci yang digunakan untuk memilih model regresi linier. Apabila persyaratan linieritas tidak terpenuhi artinya model regresi linear tidak dapat digunakan dalam menganalisis data. Bila pernyataan linearitas tidak dipenuhi maka perlu dilakukan penggunaan model regresi selain linear.

Uji asumsi linieritas garis regresi berkaitan dengan suatu pembuktian apakah model garis linear yang ditetapkan benar-benar sesuai dengan keadaannya atau tidak. Pengujian ini perlu dilakukan sehingga hasil analisis yang diperoleh dapat

dipertanggungjawabkan dalam pengambilan beberapa kesimpulan penelitian yang diperlukan. Ketentuan penerimaan dan penolakan H_0 adalah: Jika *Significancy Deviation from Linearity* $> \alpha$ (0.05) maka hipotesis nol (H_0) diterima.

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas. Nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai hasil perhitungan dengan bantuan program SPSS 15 juga dapat digunakan untuk menilai ada tidaknya multikolinearitas.

Jika pada matrik korelasi antar variabel bebas terdapat korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya problem multikolinearitas, dan sebaliknya. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya problem multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005).

d. Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka terjadi homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya, dengan dasar analisis sebagai berikut :

- 1) Jika terdapat pola tertentu seperti titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, dan kemudian menyempit), maka hal ini mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, pelatihan dan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya Kabupaten Kapuas Hulu. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan secara parsial dan simultan (bersama-sama).

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan (*Confidence interval*) 95% atau $\alpha = 5\%$. Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara simultan adalah sebagai berikut:

a. Pengujian koefisien regresi secara simultan (bersama-sama):

H_0 : $b_1, b_2 = 0$ (budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya) .

H_a : $b_1, b_2 \neq 0$ (budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya).

Menurut Kuncoro (2001:99), untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, digunakan statistik F (Anova) sebagai berikut :

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

Dimana : R^2 = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel

n = Banyaknya sampel

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ = maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ = maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

b. Pengujian koefisien regresi secara parsial :

H_0 : $b_i = 0$ (budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya).

H_a : $b_i \neq 0$ (budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya).

Menurut Kuncoro (2001:98), Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, digunakan statistik t (parsial) sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Dimana : b_i = Koefisien masing-masing variabel independen (X_i)

Sb_i = Nilai standar eror dari masing-masing variabel independen

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ = maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ = maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Pengujian hipotesis baik secara simultan maupun secara parsial dilakukan dengan menggunakan (SPSS 15).



BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Credit Union Tilung Jaya Putussibau, Kalimantan Barat. Dari hasil survey dan jawaban kuesioner diperoleh gambaran umum lokasi penelitian, karakteristik karyawan dan gambaran umum masing-masing variabel penelitian sebagai berikut :

1. Gambaran umum lokasi penelitian

Credit Union Tilung Jaya berdiri pada tanggal 15 Oktober 2001, dengan badan hukum No. 666/BH/X.5. Organisasi ini merupakan salah satu bentuk koperasi yang turut membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kapuas Hulu.

Secara umum peranan Credit Union Tilung Jaya dalam melaksanakan tujuan organisasinya, adalah :

- a. Mengembangkan kesejahteraan para anggota dan kemajuan lingkungan kerja dalam rangka menggalang terlaksananya masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila.
- b. Menciptakan sumber pinjaman dari dan untuk anggota dengan jasa/bunga yang relatif ringan.
- c. Menumbuhkan sikap hidup hemat dan penggunaan uang dengan cara bijaksana dan terencana bagi para anggotanya.

Dalam struktur organisasi Credit Union Tilung Jaya, terdapat 3 bagian penting, yaitu :

a. Dewan Pimpinan

Dewan pimpinan merupakan penentu kebijakan dari Credit Union Tilung Jaya. Adapun bentuk kepengurusannya adalah sebagai berikut:

1) Ketua

Ketua Dewan Pimpinan Credit Union Tilung Jaya bertugas untuk memastikan tujuan, visi dan misi Credit Union dapat tercapai.

2) Wakil Ketua

Wakil Ketua Dewan Pimpinan Credit Union Tilung Jaya bertugas untuk membantu ketua dalam setiap pelaksanaan tugasnya, termasuk menggantikan posisi ketua ketika sedang berhalangan atau tidak dapat menjalankan tugasnya.

3) Sekretaris

Sekretaris Dewan Pimpinan bertugas untuk memeriksa arsip dan kegiatan manajemen serta mencatat setiap kegiatan dan hasil keputusan rapat dari pengurus organisasi.

4) Bendahara

Bendahara Dewan Pimpinan bertugas untuk memeriksa setiap kegiatan keuangan dari kegiatan manajemen Credit Union Tilung Jaya.

5) Anggota

Anggota Dewan Pimpinan merupakan satuan tugas yang bersifat membantu ketua, wakil ketua, bendahara dan sekretaris untuk melaksanakan tugasnya.

b. Badan Pengawas

Badan Pengawas bertugas untuk mengawasi kinerja dewan pimpinan dan manajemen.

Adapun bentuk kepengurusan Badan Pengawas adalah sebagai berikut:

1) Ketua

Ketua Badan Pengawas bertugas untuk memberikan masukan, saran, serta kritikan terhadap kinerja Dewan Pimpinan Credit Union Tilung Jaya. jika terdapat kesalahan dalam setiap pelaksanaannya.

2) Sekretaris

Sekretaris Badan Pengawas bertugas untuk merekam dan mencatat seluruh kegiatan yang berkaitan dengan pengawasan.

3) Anggota

Anggota Badan Pengawas merupakan suatu satuan tugas yang membantu tugas dari Ketua Badan Pengawas dan Sekretaris Badan Pengawas.

c. Manajemen

Manajemen merupakan pihak yang diberi wewenang untuk mengelola Credit Union Tilung Jaya. Adapun struktur kepengurusan manajemen adalah sebagai berikut:

1) General Manajer

General Manajer merupakan pucuk pimpinan dari Manajemen Credit Union Tilung Jaya. General Manajer bertugas untuk mengelola seluruh pelaksanaan tugas dalam setiap kegiatan yang berlangsung di Credit Union Tilung Jaya dan bertugas untuk melaporkan seluruh kegiatan di Credit Union Tilung jaya Kepada Dewan Pimpinan.

2) Kepala Bagian

Kepala Bagian merupakan pembantu pelaksana tugas dari General Manajer yang dibagi menjadi beberapa bagian.

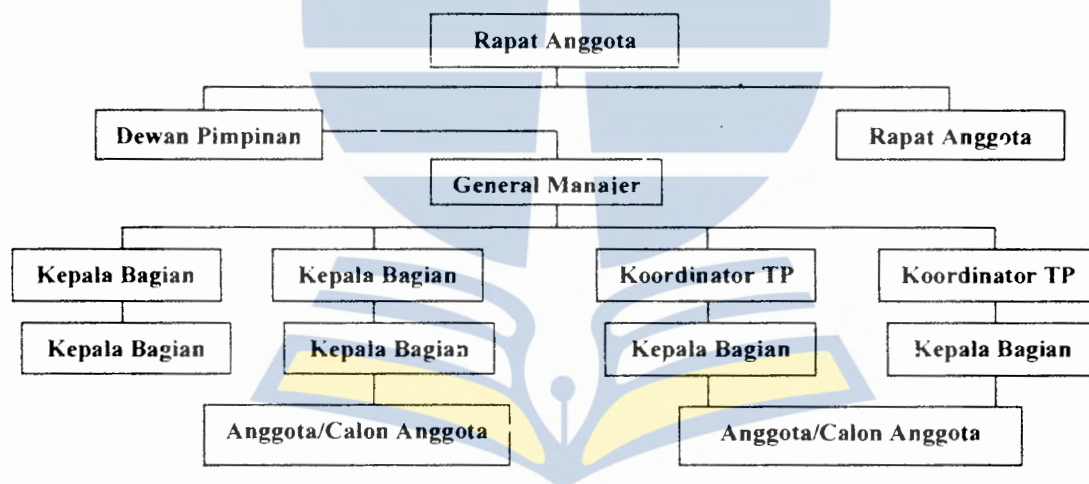
3) Manajer TP (Tempat Pelayanan)

Manajer TP merupakan pimpinan dari setiap cabang dari Credit Union (masing-masing tempat pelayanan di daerah-daerah) dan bertugas untuk mengelola masing-masing tempat pelayanannya, dan melaporkan setiap kegiatan kepada General Manajer.

4) Staf

Staf merupakan suatu satuan tugas yang membantu atasan dalam setiap melakukan tugasnya.

Secara lengkap struktur organisasi Credit Union Tilung jaya dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4. 1 : Struktur Organisasi Credit Union Tilung jaya Putussibau Periode 2009 – 2014 (Sumber Credit Union Tilung Jaya)

Dalam proses peningkatan kinerja secara optimal di masa yang akan datang, Credit Union Tilung Jaya menetapkan sebuah Visi “MENJADI CREDIT UNION YANG UNGGUL DAN TERPERCAYA” dan untuk merealisasikan Visi tersebut, maka ditetapkan

Misi “MEMBERIKAN PELAYANAN PRIMA KEPADA ANGGOTA MELALUI PENGELOLAAN MANAJEMEN YANG PROFESIONAL”.

2. Karakteristik responden

Dalam penelitian sumberdaya manusia, karakteristik pegawai merupakan dimensi yang penting, yaitu pencerminan suatu dinamika yang berperan memberikan kontribusi. Dari 80 kuesioner yang disebar, terdapat 60 kuesioner yang diisi oleh responden dan dikembalikan untuk diolah lebih lanjut.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Umur (tahun)	Responden	Presentase
1.	21-25	13	21,7
2.	26-30	22	36,7
3.	31-35	13	21,7
4.	36-40	7	11,6
5.	> 40	5	8,3
	Jumlah	60	100%

Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai berusia antara 21-40 tahun, yakni sebesar 91,7%. Artinya, usia karyawan Credit Union Tilung Jaya sebagian besar masih tergolong dalam usia produktif. Dengan usia sebagian besar pegawai yang masih muda tentunya organisasi ini masih perlu meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya dengan meningkatkan kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Tabel 4.2
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Presentase
1.	Laki-Laki	38	63,3
2.	Perempuan	22	36,7
	Jumlah	60	100%

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden (63,3%) adalah laki-laki.

Tabel 4.3
Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Presentase
1.	SMA	30	50
2.	D3	14	23,3
3.	S1	16	26,7
4.	S2	0	0
	Jumlah	60	100%

Berdasarkan Tabel 4.3 terlihat bahwa seluruh responden memiliki rentang pendidikan antara SMA sampai dengan S1. Tingkat pendidikan dapat mempengaruhi tingkat sumberdaya manusia yang ada pada sebuah organisasi. Oleh karenanya, lebih terciptanya sumberdaya manusia yang kompetitif, karyawan harus meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dengan meningkatkan keahliannya melalui pendidikan dan pelatihan.

Tabel 4.4
Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

No	Masa Kerja (tahun)	Responden	Presentase
1.	1-5	45	75
2.	5-10	15	25
3.	10-15	0	0
	Jumlah	60	100%

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa baru 25% responden saja yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun, sedangkan 75% responden lainnya baru bekerja kurang dari 5 tahun. Masa kerja pegawai merupakan indikator loyalitas mereka dalam bekerja pada organisasi ini. Masa kerja mencerminkan kemampuan dalam beradaptasi terhadap budaya organisasi, loyalitas, dan kinerja terhadap pekerjaan yang dipercayakan pada setiap karyawan, sehingga pada gilirannya diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Sesuai pendapat Sudarmanto (2005:77), uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian secara tepat. Uji validitas dilakukan pada tiap item kuesioner dengan metode korelasi *Pearson's Product Moment*. Hasil korelasi tersebut harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi alat ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Untuk melihat validitas instrumen yang dipergunakan, terlebih dahulu instrumen diujicobakan pada responden yang mewakili karakteristik yang sama dengan subjek penelitian. Instrumen penelitian dianggap valid jika memiliki nilai $p < 0.05$ (Sugiyono, 2005:124). Untuk mengetahui hasil uji validitas instrumen penelitian, dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Uji Validitas Instrumen untuk Variabel Budaya Organisasi

Item	Koefisien korelasi (r)	Signifikansi	Keterangan
X1.1	0.782	0.000	Valid
X1.2	0.700	0.000	Valid
X1.3	0.771	0.000	Valid
X1.4	0.717	0.000	Valid
X1.5	0.683	0.000	Valid
X1.6	0.547	0.000	Valid
X1.7	0.736	0.000	Valid
X1.8	0.661	0.000	Valid
X1.9	0.618	0.000	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Budaya Organisasi semuanya valid, karena memiliki nilai signifikansi <0.05 . Artinya, semua item pertanyaan yang digunakan dianggap dapat mengukur variabel budaya organisasi.

Tabel 4.6
Uji Validitas Instrumen Untuk Variabel Pendidikan dan Latihan

Item	Koefisien korelasi (r)	Signifikansi	Keterangan
X2.1	0.723	0.000	Valid
X2.2	0.556	0.000	Valid
X2.3	0.734	0.000	Valid
X2.4	0.75	0.000	Valid
X2.5	0.761	0.000	Valid
X2.6	0.76	0.000	Valid
X2.7	0.504	0.000	Valid
X2.8	0.646	0.000	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Pendidikan dan Pelatihan semuanya valid, karena memiliki nilai signifikansi <0.05 . Artinya, semua item pertanyaan yang digunakan dianggap dapat mengukur variabel pendidikan dan pelatihan.

Tabel 4.7
Uji Validitas Instrumen Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Item	Koefisien korelasi (r)	Signifikansi	Keterangan
Y1.1	0.806	0.000	Valid
Y1.2	0.864	0.000	Valid
Y1.3	0.877	0.000	Valid
Y1.4	0.813	0.000	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Kinerja Karyawan semuanya valid, karena memiliki nilai signifikansi $p < 0.05$. Artinya, semua item pertanyaan yang digunakan dianggap dapat mengukur variabel kinerja karyawan.

2. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas suatu instrumen perlu dilakukan. Instrumen penelitian (kuesioner) dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sama apabila diberikan kepada responden yang berbeda (Sudarmanto, 2005:89). Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi hasil pengukuran yang dilakukan. Instrumen yang reliabel berarti memberikan hasil pengukuran yang relatif sama apabila dilakukan pengulangan atas penggunaan alat ukur tersebut. Pengujian reliabilitas dianalisis dengan menggunakan Alpha Cronbach. Suatu instrumen penelitian diketahui valid bila memiliki nilai koefisien kehandalan atau alpha sebesar 0.6 atau lebih (Sudarmanto, 2005:99).

Untuk mengetahui hasil uji reliabilitas instrumen penelitian, dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0.854	Reliabel
Pendidikan dan Pelatihan	0.825	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.861	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan SPSS 15 diperoleh nilai koefisien Cronbach's Alpha untuk budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan serta kinerja karyawan masing-masing sebesar 0,854, 0.825 dan 0.861. Karena koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dari hasil perhitungan > 0.60 maka dapat disimpulkan bahwa item yang digunakan sudah handal (reliabel) dalam mengukur variabel budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan serta kinerja karyawan.

C. Deskripsi Hasil Jawaban Kuesioner

Terdapat dua variabel independen dan satu variabel dependen dalam penelitian ini. Variabel independennya yaitu budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan. Adapun variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Tujuan penjelasan dari masing-masing variabel adalah untuk mengetahui tingkat persepsi yang diberikan oleh responden untuk setiap pertanyaan sesuai dengan indikator.

a. Deskripsi tanggapan responden terhadap Budaya Organisasi

Tabel 4.10 memaparkan jawaban responden tentang variabel budaya organisasi.



Tabel 4.10
Persepsi Responden Tentang Budaya Organisasi
di Credit Union Tilung Jaya

Pernyataan	Skor					Mean
	5	4	3	2	1	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
1. Organisasi mendorong untuk bekerja secara profesional	27 (45%)	33 (55%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4,45
2. Organisasi menekankan tanggung jawab terhadap tugas dan wewenang	26 (43,3%)	33 (55%)	1 (1,7%)	0 (0%)	0 (0%)	4,42
3. Organisasi mendorong untuk berfikiran sehat	27 (45%)	31 (51,7%)	2 (3,3%)	0 (0%)	0 (0%)	4,42
4. Organisasi menekankan kerjasama supaya pekerjaan dapat selesai	25 (41,7%)	32 (53,2%)	3 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	4,37
5. Organisasi menekankan untuk bekerja dengan tulus dan jujur	30 (50%)	28 (46,7%)	1 (1,7%)	1 (1,7%)	0 (0%)	4,45
6. Organisasi menekankan bersikap adil terhadap sesama karyawan	26 (43,3%)	30 (50%)	2 (3,3%)	1 (1,7%)	1 (1,7%)	4,27
7. Organisasi mendorong untuk selalu ramah terhadap siapapun	25 (41,7%)	30 (50%)	5 (8,3%)	0 (0%)	0 (0%)	4,33
8. Organisasi mengajarkan untuk mengutamakan hasil yang sesuai tujuan organisasi	21 (35%)	36 (60%)	3 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	4,30
9. Organisasi menginginkan untuk memperoleh hasil yang akurat	22 (36,7%)	34 (56,7%)	4 (6,7%)	0 (0%)	0 (0%)	4,30
	229	287	21	2	1	39,31
	MEAN					4,37

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa rata-rata nilai untuk budaya organisasi adalah sebesar 4,37. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap budaya organisasi termasuk dalam kategori Setuju terhadap budaya organisasi yang telah diterapkan.

b. Deskripsi tanggapan responden terhadap Pendidikan dan Pelatihan

Tabel 4.11 memaparkan jawaban responden terkait variabel pendidikan dan pelatihan.

Tabel 4.11
Persepsi responden tentang pendidikan dan pelatihan
di Credit Union Tilung Jaya

Pernyataan	Skor					Mean
	5	4	3	2	1	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
1. Diklat sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan	25 (41.7%)	32 (53.3%)	3 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	4.36
2. Diklat sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	21 (35%)	39 (65%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4.30
3. Memiliki wawasan lebih baik setelah ikut diklat	15 (25%)	39 (65%)	5 (8.3%)	1 (1.67%)	0 (0%)	4.13
4. Organisasi memberi pelajaran yang dapat meningkatkan keahlian dan keterampilan	17 (28.3%)	36 (60%)	6 (10%)	1 (1.67%)	0 (0%)	4.15
5. Semakin cepat dan terampil setelah mengikuti diklat	16 (26.6%)	36 (60%)	5 (8.3%)	3 (5%)	0 (0%)	4.05
6. Fasilitas diklat sudah sesuai dengan kebutuhan	25 (41.7%)	27 (45%)	6 (10%)	2 (3.3%)	0 (0%)	4.25
7. Pendidik dan pelatih sesuai dengan yang diharapkan	18 (30%)	34 (56.7%)	5 (8.3%)	2 (3.3%)	1 (1.67%)	4.11
8. Mendapatkan kesempatan yang sama untuk ikut diklat	10 (16.7%)	27 (45%)	20 (33.3%)	3 (5%)	0 (0%)	3.73
	147	270	50	12	1	33.08
	MEAN					4.12

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa rata-rata nilai untuk pendidikan dan pelatihan adalah sebesar 4.12. Hal ini menunjukkan secara umum responden setuju bahwa pendidikan dan pelatihan sesuai dengan keinginan sehingga dapat meningkatkan kinerja

karyawan di Credit Union Tilung Jaya. Namun demikian, cukup banyak responden yang menjawab netral terhadap pernyataan no.8 yaitu sebanyak 20 responden atau 33,3% dari jumlah responden. Artinya, sebetulnya mereka tidak terlalu sependapat bahwa karyawan sudah diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

c. Deskripsi tanggapan pimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berikut ini akan dipaparkan dalam bentuk tabel mengenai jawaban responden tentang variabel kinerja untuk seluruh karyawan.

Tabel 4.12
Persepsi responden tentang kinerja karyawan
di Credit Union Tilung Jaya

Pernyataan	Skor					Mean
	5	4	3	2	1	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
1. Mampu menyelesaikan sesuai dengan standar kerja organisasi	10 (16,7%)	38 (63,3%)	10 (16,7%)	2 (3,3%)	0 (0%)	3,93
2. Memiliki standar professional yang baik dalam bekerja	10 (16,7%)	29 (48,3%)	18 (30%)	3 (5%)	0 (0%)	3,76
3. Bersedia bekerja lembur jika pekerjaan belum selesai	10 (16,7%)	28 (46,7%)	19 (31,7%)	3 (5%)	0 (0%)	3,75
4. Bersedia melaksanakan pekerjaan tanpa diperintah dan memiliki kreativitas tinggi	4 (6,67%)	22 (36,7%)	32 (53,3%)	2 (5,3%)	0 (0%)	3,44
	34	117	79	10	0	14,88
	MEAN					3,72

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa rata-rata nilai untuk kinerja adalah sebesar 3,72. Persepsi yang dimiliki oleh pimpinan terhadap kinerja karyawan termasuk dalam kategori cenderung Setuju. Secara umum pimpinan berpendapat bahwa

karyawan telah melakukan upaya-upaya untuk memperkuat kinerjanya. Namun pimpinan berpersepsi sebanyak 53.3% masih belum maksimal dalam melaksanakan pekerjaan tanpa diperintah dan belum memiliki kreativitas yang tinggi. Demikian juga, masih cukup banyak pegawai yang dinilai tidak bersedia bekerja lembur bila pekerjaan belum selesai (32%) dan masih cukup banyak pegawai yang dinilai belum cukup baik standar profesionalitasnya dalam bekerja (30%).

D. Uji Asumsi Klasik (Asumsi Regresi Linear)

1. Uji Normalitas Residual (nilai sisaan) Regresi

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametrik adalah uji normalitas data. Putrawan (1998) dalam buku Sudarmanto (2005:105) berpendapat bahwa penelitian yang menggunakan uji t dan atau uji F datanya harus berdistribusi normal, sehingga harus diuji terlebih dahulu. Uji normalitas bisa dilakukan dengan menggunakan statistik Kolmogorov Smirnov. Alat uji ini biasa disebut dengan uji *Kolmogorov-Smirnov normality test* yang tersedia di dalam program SPSS 15. *Kolmogorov-Smirnov normality test* merupakan uji dalam *statistics nonparametric* yang digunakan untuk uji dua sampel dari distribusi data yang sama.

Analisis regresi tidak mengharuskan variabel/data berdistribusi normal namun mengharuskan nilai sisaan atau *standardized residual* (error) berdistribusi normal. Asumsi normalitas harus terpenuhi untuk mengetahui apakah residual/error dari data berdistribusi normal atau untuk mengetahui apakah data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Cara pengujian normalitas dapat dilakukan dengan:

- a. *Normal probability plot*, plot penyebaran residual/error menyebar mendekati atau mengikuti pola garis normal sehingga residual dapat diasumsikan berdistribusi normal.

- b. Pengujian statistik dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov normality test* dan uji *Shapiro-wilk*.

Apabila pengujian normalitas tidak dapat dipenuhi maka solusinya dapat dilakukan dengan:

- a. Transformasi data
- b. Pendeteksian data outlier (pencilan)
- c. Regresi bootstrap

Ketentuan untuk menyatakan normal tidaknya suatu data dapat dilihat dari tingkat alpha atau signifikansi, apabila *Asymp. Sig > alpha* maka residual regresi berdistribusi normal. Hasil pemeriksaan asumsi normalitas menggunakan *Kolmogorve-Smirnonov* dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Pengujian Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Standardized Residual	0.088	60	0.200*	0.975	60	0.245

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil pengujian normalitas di peroleh asimptotik signifikansi (untuk uji dua arah) *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,200. SPSS merekomendasikan untuk melakukan penilaian kenormalan data berdasarkan uji *Shapiro Wilk*, karena signifikansi uji *Kolmorogove-Smirnov* di bawah batas. Pada uji *Shapiro Wilk* diperoleh nilai *Shapiro Wilk* sebesar 0,975 dengan signifikansi 0,245. Karena $sig > alpha$ (0.05) maka H_0 diterima, artinya: Residual regresi berdistribusi normal.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian linieritas garis di dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan tabel Anova melalui Menu *Compare Means*, pada software SPSS 15. Ketentuan penerimaan dan penolakan H_0 adalah: Jika Signifikansi *Deviation from Linearity* $>$ α (0.05) maka hipotesis nol (H_0) diterima. Hasil pemeriksaan linearitas melalui menu compare means pada SPSS 15 diringkas pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Pemeriksaan Asumsi Linearitas Regresi

Hubungan Antar Variabel	Signifikansi <i>Deviation From Linearity</i>	Keterangan
Budaya Organisasi – Kinerja Karyawan	0,844	Linear
Pendidikan dan Pelatihan – Kinerja Karyawan	0,599	Linear

Berdasarkan hasil pemeriksaan asumsi linearitas di atas dapat diketahui bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar 0.844. Hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar 0.599. Karena nilai signifikansi *deviation from linearity* $>$ nilai α (0.05) maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan linear dengan kinerja karyawan.

3. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas sering terjadi pada regresi linear berganda, sehingga harus dideteksi adanya koerlasi linear antar variabel bebas. Untuk melihat hal ini dapat dideteksi dari VIF (*Variance Inflation factor*). Jika nilai VIF lebih dari 10 maka diduga ada Multikolinearitas atau vaariabel bebas. Dari hasil analisis tidak terdapat nilai VIF yang lebih dari 10, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas pada penelitian ini.

Tabel 4.15
Pengujian Multikolinearitas Regresi

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Budaya Organisasi	0.734	1.363	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pendidikan dan Pelatihan	0.734	1.363	Tidak Terjadi Multikolinearitas

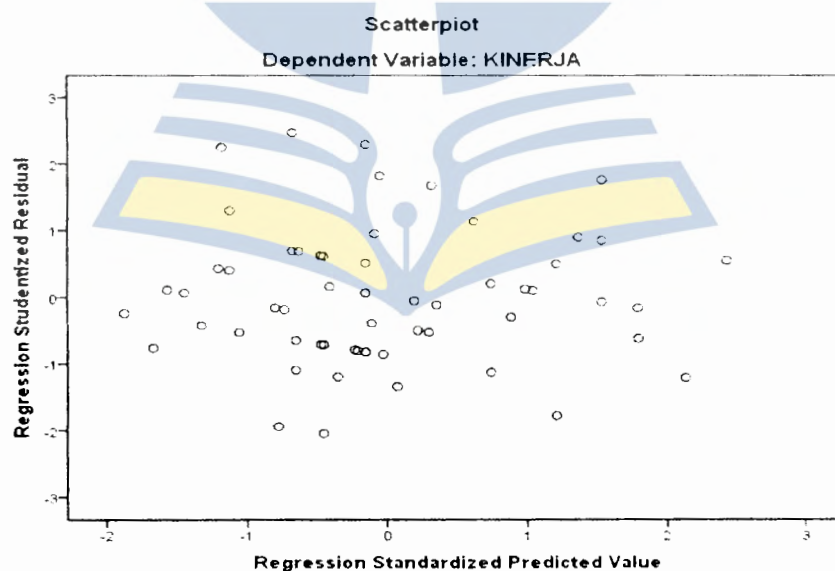
Berdasarkan Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk variabel Budaya Organisasi masing-masing sebesar 1.363. Karena tidak ada satupun nilai VIF yang melebihi 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas (korelasi linear yang signifikan di antara sesama variabel bebas).

4. Uji Heteroskedasitas

Uji asumsi heteroskedasitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah variasi residual absolut sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Apabila asumsi ini tidak terpenuhi maka prediksi menjadi tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar dan estimasi koefisien dapat dikatakan menjadi kurang akurat. Model regresi yang dapat diterapkan dalam penelitian adalah tidak terjadi heteroskedasitas (Ghozali, 2005:105).

Asumsi persyaratan heteroskedastisitas diperlukan untuk mengetahui variansi ε_i konstan yaitu $\text{var}(\varepsilon_i) = \sigma^2$ identik atau sama untuk setiap i . Cara pengujian *heterocedasticity* dapat dilakukan dengan Plot residual ε^2 dengan \hat{Y} .

Apabila pengujian *heterocedasticity* tidak dapat dipenuhi maka solusinya dapat dilakukan dengan transformasi data atau metode *Weighted Least-Squares*. Ada beberapa cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, di antaranya dilakukan dengan memploting antara nilai prediksi variabel terikat yaitu Z_{pred} dengan residualnya (S_{resid}). Jika plot Z_{pred} dengan S_{resid} membentuk pola tertentu seperti bergelombang atau menyempit berarti ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika plot antara Z_{pred} dengan S_{resid} tidak membentuk pola tertentu (plot menyebar secara acak di bawah angka nol pada sumbu Y) artinya tidak ada indikasi heteroskedastisitas residual (varians homogen). Hasil output SPSS antara Z_{pred} dengan S_{resid} disajikan pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Plot Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan diagram pencar antara *Studentized Residual* dengan *Standardized Predicted Value* di atas dapat diketahui bahwa varians error (residual) regresi adalah konstan. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa varians regresi adalah homoskedastik (tidak terjadi heterokedastisitas).

E. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan dan Latihan terhadap Kinerja Karyawan Credit Union Tilung Jaya

Analisis regresi linier berganda merupakan salah satu alat analisis statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Dari analisis regresi menggunakan SPSS diperoleh output analisis regresi berganda yang meliputi uji ketepatan model regresi (R dan R^2), pengaruh variabel bebas secara simultan (Uji F/Anova Regresi) dan secara parsial (Uji t) terhadap variabel terikat. Metode regresi *multiple* berganda yang digunakan dalam pengolahan data dalam penelitian ini adalah *metode enter*, yaitu metode analisis regresi yang digunakan dengan menganalisis semua variabel secara bersama-sama.

1. Penilaian Ketepatan Model Regresi Linear Berganda

Untuk melihat seberapa tepat atau seberapa akurat prediksi yang dihasilkan oleh regresi berganda, dapat dilihat dari beberapa kriteria, diantaranya nilai R dan R^2 yang mendekati 1. Demikian juga, standar error yang kecil menunjukkan bahwa hasil prediksi regresi semakin tepat atau mendekati sempurna. Penilaian ketepatan model regresi dapat dilihat dari output SPSS pada tabel 4.16.

Tabel 4.16
Penilaian Ketepatan Model Regresi Berganda Berdasarkan Nilai Korelasi Ganda (R) Koefisien Determinasi (R^2), dan Standar Error of the Estimate

R	R Square	Std. Error of the Estimate
0.326	0.106	2.282

Berdasarkan kriteria ketepatan model yang diperoleh dari hasil analisis regresi dengan bantuan software SPSS 15, diperoleh:

- a. Korelasi ganda (R) sebesar 0.326. Karena nilai koefisien korelasi kurang dari 0.5 (Sugiyono, 2004), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang tidak kuat antara variabel budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan.
- b. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.106 atau 10.60%. Artinya: Variasi perubahan Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan sebesar 10.60% sedangkan sisanya sebesar 89.40% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti (*extraneous variable*). Berdasarkan studi empiris oleh peneliti terdahulu terdapat beberapa variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti faktor individu, sumber daya manusia, komunikasi, pengalaman kerja, kompetensi, komitmen organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja (Sukmawati, 2008, Prasajo, 2008, Harsono, 2009, Shazad, 2012, Koesmono, 2007, Yamit, 2005).
- c. Estimasi kesalahan baku (*standard error of the estimate*) sebesar 2,282. Nilai *standard error* sebesar 2,282. Nilai *standard error* ini memberikan informasi bahwa semakin

kecil nilai *standard error* menunjukkan semakin baik atau semakin tepat model regresi yang digunakan.

2. Uji Pengaruh Secara Simultan (Bersama-Sama)

Untuk menilai apakah variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat atau tidak dilakukan Uji F (F test). Hasil Uji F dengan bantuan SPSS 18.0 dapat di lihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17
Tabel ANOVA Regresi Linear Berganda

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	35.176	2	17.588	3.378	0.041
Residual	296.757	57	5.206		
Total	331.933	59			

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada Tabel 4.17 diperoleh nilai F hitung sebesar 3,378 dengan signifikansi sebesar 0.041. Karena Signifikansi < alpha (0.05) maka H_0 ditolak. Artinya, terdapat pengaruh positif secara simultan antara budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya.

3. Uji Pengaruh Secara Parsial (Individu)

Untuk menilai kekuatan pengaruh variabel independen (variabel bebas) secara individu terhadap variabel dependen (variabel terikat), dapat diketahui dari uji t (t test) yang diperoleh dari analisis regresi berganda. Hasil uji signifikansi pengaruh variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat (uji t) dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Nilai Koefisien Regresi dan Uji Parsial

Variabel	B	Std. Error	t	Sig.
Konstanta	9.644	3.497	2.758	.008
Budaya Organisasi	-0.078	0.095	-.818	.417
Pendidikan dan Pelatihan	0.250	0.099	2.535	.014

Berdasarkan Tabel 4.18, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai t hitung untuk budaya organisasi sebesar -0.818 dengan signifikansi sebesar 0,417 ($\text{sig} > \alpha$) sehingga hipotesis nol (H_0) diterima. Artinya: tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Nilai t hitung untuk variabel pendidikan dan pelatihan sebesar 2.535 dengan signifikansi sebesar 0,014 ($\text{sig} < \alpha$) sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak. Artinya: pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.
- c. Variabel yang memiliki pengaruh paling kuat atau paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah pendidikan dan pelatihan karena memiliki nilai t hitung paling besar jika dibandingkan dengan variabel budaya organisasi yaitu sebesar 2,535 dengan signifikansi sebesar 0.014.

4. Interpretasi Terhadap Model Taksiran Regresi Linear Berganda

Koefisien regresi (β) pada Tabel 4.18 dapat disusun ke dalam persamaan regresi (model regresi) sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 9,644 - 0,078X_1 + 0.250X_2$$

Interpretasi:

- a. Nilai konstanta (konstanta / β_0) sebesar 9.644 artinya: kinerja karyawan adalah sebesar 9,644 satuan jika di asumsikan variabel budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan adalah konstan (0).
- b. Koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi (β_1) sebesar -0.078. Artinya: Jika variabel budaya organisasi semakin ditingkatkan (dalam perhitungannya bertambah sebesar 1 satuan) justru akan mengakibatkan turunnya (karena tandanya negatif) kinerja karyawan (dalam perhitungannya justru turun sebesar 0.078 satuan). Hal ini mungkin bisa terjadi karena masih kurangnya sosialisasi tentang budaya organisasi terhadap karyawan yang rata-rata masa kerjanya masih di bawah 5 tahun atau rata-rata karyawan baru.
- c. Koefisien regresi untuk variabel Pendidikan dan Pelatihan (β_2) sebesar 0.250. Artinya: Jika variabel Pendidikan dan Pelatihan semakin ditingkatkan (bertambah sebesar 1 satuan), akan mengakibatkan meningkatnya (karena tandanya positif) Kinerja Karyawan (bertambah sebesar 0.250 satuan dalam perhitungan). Sehingga pendidikan dan pelatihan harus terus ditingkatkan secara reguler dan berkesinambungan oleh Credit Union Tilung Jaya.

F. Analisis Ekonomi Terhadap Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan dari uji validitas dan uji reliabilitas serta uji asumsi klasik, item-item yang mewakili variabel budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan serta kinerja karyawan telah dinyatakan valid secara statistik dan layak digunakan sebagai alat ukur pada penelitian ini. Dari hasil analisis yang dilakukan secara simultan dapat diketahui bahwa budaya organisasi dan pendidikan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi berganda pada tabel 4.17, yaitu diperoleh nilai F hitung sebesar 3.378 dengan signifikansi sebesar 0.041. Karena Signifikansi $< \alpha$ (0.05) maka H_0 ditolak. Artinya, Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya.

Secara parsial, budaya organisasi berpengaruh **tidak signifikan** secara individu terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya pernah dikemukakan dalam penelitian Shahzad (2012) yang berjudul *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance* (Tabel 2.1). Hasil studi Shahzad ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya yang kuat dan peningkatan kinerja. Penelitian Prasojo (2008) yang berjudul *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar* juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain dari Koesmono (2007) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur* menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian dari Zulian Yamit (2005) yang berjudul

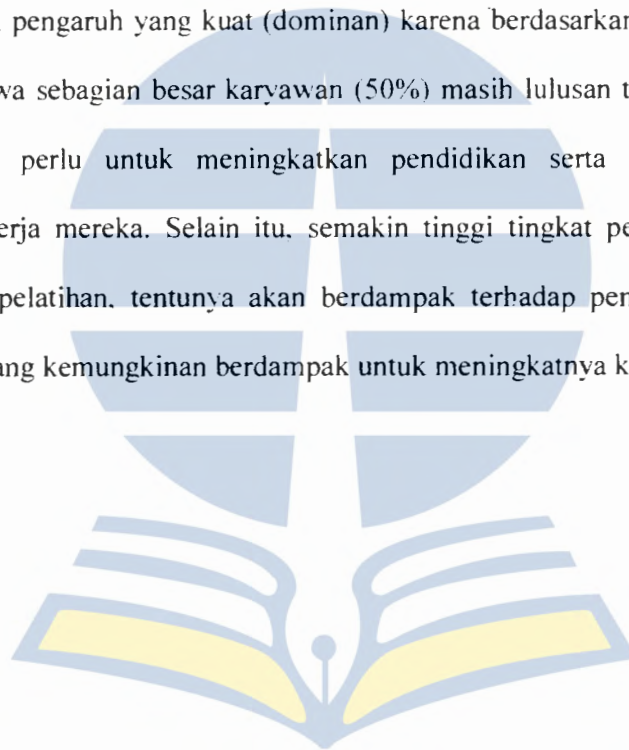
Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi semakin ditekankan kepada karyawan, justru akan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dimungkinkan terjadi karena terdapat faktor lain yang lebih kuat mendominasi dari pada penerapan budaya organisasi itu sendiri. Faktor lain ini misalnya faktor masa kerja, individu, sumber daya manusia, komunikasi, pengalaman kerja, kompetensi, komitmen organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dari Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa baru 25% responden saja yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun, sedangkan 75% responden lainnya baru bekerja selama di bawah 5 tahun. Robbins, (2002) berpendapat bahwa masa kerja seseorang juga menunjukkan hubungan secara positif terhadap kinerja seseorang. Masa kerja yang lama menunjukkan pengalaman seseorang yang lebih banyak dibandingkan rekan kerja yang lain, sehingga sering masa kerja/pengalaman kerja menjadi pertimbangan suatu perusahaan dalam mencari pegawai.

Pendidikan dan Pelatihan **berpengaruh signifikan** secara individu terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Sukmawati (2008) yang berjudul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi, Komunikasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Wonogiri yang menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian Harsono (2009) yang berjudul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Dewan

Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar juga menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Koefisien regresi untuk variabel Pendidikan dan Pelatihan (β_2) sebesar 0.250. Artinya: Jika variabel Pendidikan dan Pelatihan Semakin ditingkatkan (dalam perhitungannya bertambah sebesar 1 satuan), akan mengakibatkan meningkatnya (karena tandanya positif) Kinerja Karyawan (dalam perhitungannya meningkat sebesar 0.250 satuan). Hal ini juga dapat diartikan bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan dapat terus dikembangkan terhadap karyawan, karena Variabel tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pendidikan dan Pelatihan memiliki pengaruh yang kuat (dominan) karena berdasarkan penelitian (Tabel 4.3) menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (50%) masih lulusan tingkat SMA. Sehingga karyawan merasa perlu untuk meningkatkan pendidikan serta pelatihan untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, semakin tinggi tingkat pendidikan dan semakin sering mengikuti pelatihan, tentunya akan berdampak terhadap peningkatan keahlian dan karier karyawan yang kemungkinan berdampak untuk meningkatnya kinerja karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. KESIMPULAN

1. Hasil analisis data penelitian secara simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Credit Union Tilung Jaya.
2. Hasil analisis data penelitian secara parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya. Sehingga dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh **tidak signifikan** secara individu terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil analisis data penelitian secara parsial menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Credit Union Tilung Jaya. Sehingga dapat diartikan bahwa pendidikan dan pelatihan **berpengaruh signifikan** secara individu terhadap kinerja karyawan.

B. REKOMENDASI

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Credit Union Tilung Jaya maka pihak pimpinan perlu mengkaji lagi cara sosialisasi dalam menanamkan budaya organisasi terhadap karyawan, terutama untuk karyawan baru. Adapun sosialisasi dapat dilakukan dengan cara mensosialisasikan budaya organisasi kepada karyawan baru pada saat pendidikan dasar atau pada saat dilakukan rapat.
2. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan pada Credit Union Tilung jaya maka pihak pimpinan dapat terus meningkatkan fasilitas, pengajar, dan materi pendidikan dan pelatihan karyawan serta memberikan karyawan kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini mengingat karena meningkatnya pendidikan dan pelatihan dapat memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan yang tentunya hal ini juga berdampak positif terhadap Credit Union Tilung jaya.
3. Untuk memberikan informasi dalam peningkatan kinerja karyawan diperlukan penelitian lebih lanjut tentang faktor yang mempengaruhi kinerja selain budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan yang hanya memberikan dampak 10,6% terhadap kinerja karyawan. Faktor lain yang dapat diteliti pengaruhnya terhadap kinerja karyawan antara lain faktor masa kerja, SDM, komunikasi, pengalaman kerja, kompetensi, komitmen organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, G. & Kotler, P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (terjemahan). Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian*. Edisi revisi. Jakarta : Rineka Cipta.
- Efendi, S. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. (2000). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jilid I. Alih bahasa : Ir. Nunuk Adiarni, MM. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hasibuan, M. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revisi), Jakarta: Grasindo
- Harsono. (2009). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar*, Tesis MM, STIE-AUB Surakarta.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Kamus Bank Indonesia (2009)
- Koesmono, (2007). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journal>.
- Kuncoro, M. 2001. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta : UPP AMP YKPM
- Mangkunegara, AP. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Mahsun. (2006). *Penelitian Bahasa: Berbagai Tahapan Strategi, Metode, dan Teknik-Tekniknya*. Mataram: Dirjend Dikti.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Mc Kenna. (2002). *The Essence Of Human Resource Management*, London : Hall International (uk) Ltd.

- Ndraha. (2003). *Pengantar teori pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Notoatmojo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Prasojo, E. (2008). *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar*, Tesis MM, Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Handayana Pujaatmaka. Jakarta: PT. Pranhallindo
- Schein. (1996). *Leadership and Organizational Culture*. San Fransisco: Jossey Bass
- Sekaran, U. (2003). *Research method for bussiness*. Fourth Edition. John Willey & Son, Inc.
- Search google, www.puskopditbkcukalimantan.org*
- Shahzad. (2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 3, Hal. 975-978.
- Silalahi. (2004). *Manajemen Integratif*. Edisi ke-6. Jakarta : STIM LPMI.
- Siagian, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Simamora, B. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Percetakan STIE YKPN
- Siswanto. (2006). *Pencairan Dana Kompensasi di Bekasi Rawan Keributan*, dalam <http://www.tempointeraktif.com/>, Selasa 18 Oktober 2009
- Soekidjo. (2003). *Pendidikan dan Perilaku kesehatan*, Jakarta : Rinka Cipta.
- Sukmawati, (2008). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi, Komunikasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Wonogiri*, Tesis MM, STIE-AUB Surakarta
- Sulistiyani. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sudarmanto. (2005). *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2005). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Syah, M. (2002). *Keistimewaan Aceh Dalam Lintasan Sejarah*, Jakarta: Pengurus Besar Al-Jami'iyatul Washliyah.

Werther, W. B. (1996). *Manajaemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.

Yamit, Z. (2005). *Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Kajian Bisnis dan Manajemen Sinergi*. Edisi Khusus on Human Resources.



LAMPIRAN



LAMPIRAN 1 : KUESIONER

A. Data Responden

1. No. Responden : _____
2. Nama :
3. Usia :Tahun
4. Jenis Kelamin : Pria / Wanita
5. Status : Nikah / Belum Menikah *
6. Pendidikan Terakhir : SMU (sederajat) / D3 / S1 / S2
7. Masa Kerja : _____

*) Coret yang tidak perlu

B. Berilah jawaban dari pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat anda dengan cara memberi tanda *check list* (✓) pada kolom yang tersedia

Keterangan :

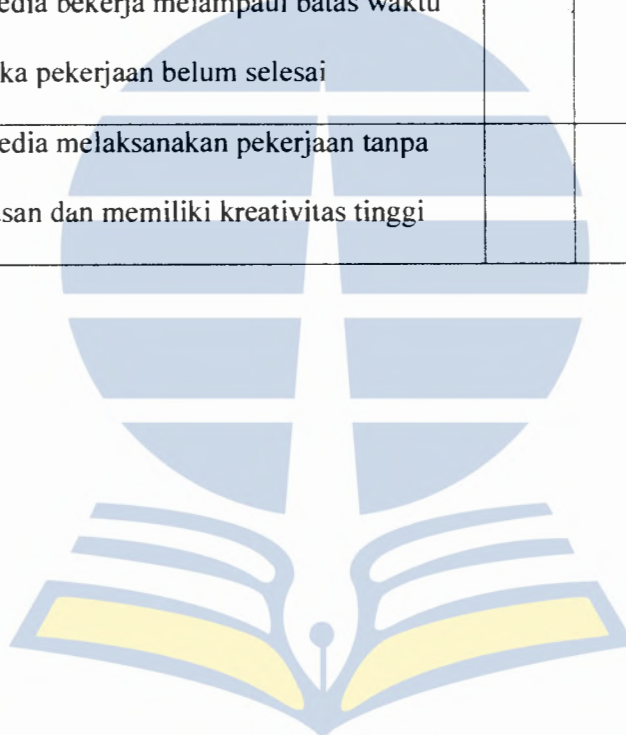
- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
R : Ragu-Ragu/Netral
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

NO	DAFTAR PERTANYAAN BUDAYA ORGANISASI :	SS	S	R	TS	STS
1	Organisasi mendorong saya untuk bekerja secara profesional sesuai tujuan organisasi					
2	Organisasi menekankan kepada saya tanggung jawab terhadap tugas dan wewenang					
3	Organisasi mendorong saya untuk selalu berpikiran sehat					
4	Organisasi menekankan kerjasama antar karyawan supaya pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik					
5	Organisasi mendorong saya untuk selalu mengerjakan sesuatu dengan tulus dan jujur					
6	Organisasi menekankan saya untuk selalu bersikap adil terhadap sesama karyawan tanpa pandang bulu					
7	Organisasi selalu mendorong saya untuk selalu bersikap ramah terhadap siapapun					
8	Organisasi mengajarkan kepada saya untuk mengutamakan hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi					
9	Organisasi menginginkan saya untuk memperoleh hasil yang akurat dalam setiap melakukan pekerjaan					

NO	DAFTAR PERTANYAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN :	SS	S	R	TS	STS
1	Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan organisasi sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan					
2	Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan organisasi sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan					
3	Karyawan akan memiliki wawasan lebih baik dari sebelumnya setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan					
4	Organisasi telah memberikan pelajaran yang lebih tepat pada karyawan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilannya					
5	Karyawan akan semakin cepat dalam memberikan pelayanan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan					
6	Fasilitas yang tersedia sudah sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan					
7	Pendidik dan pelatih yang ditugaskan sudah sesuai dengan yang diharapkan					
8	Karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan					

Pimpinan Credit Union Tilung Jaya

NO	DAFTAR PERTANYAAN KINERJA KARYAWAN:	SS	S	R	TS	STS
1	Karyawan ini mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan					
2	Karyawan ini memiliki standar profesional yang baik dalam bekerja					
3	Karyawan ini bersedia bekerja melampaui batas waktu normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai					
4	Karyawan ini bersedia melaksanakan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan dan memiliki kreativitas tinggi					



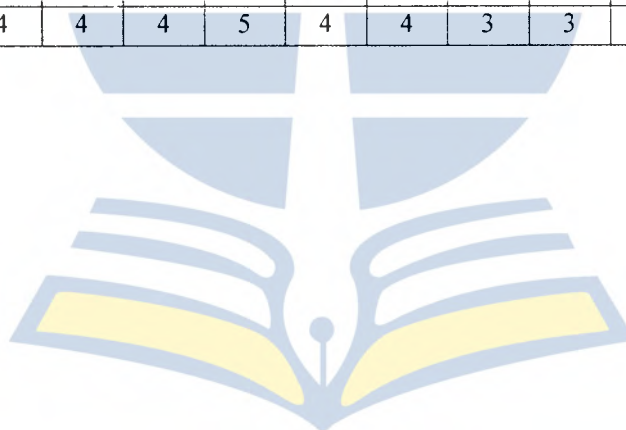
LAMPIRAN 2 : TABULASI DATA

Tabulasi Data Variabel Budaya Organisasi (X₁)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	4	4	4	5	4	4	40
5	5	5	4	5	4	4	4	5	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	5	4	4	4	5	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	5	3	3	5	4	36
4	5	4	4	4	5	3	4	4	37
5	5	5	5	5	1	4	5	5	40
4	5	5	5	4	3	4	5	4	39
4	4	4	5	5	5	3	4	5	39
4	4	3	4	2	4	2	4	4	31
4	4	4	4	5	5	5	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	5	5	4	4	5	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	4	4	4	4	4	3	38
5	4	4	3	3	4	4	5	5	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	4	5	5	4	5	4	42
5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
4	4	5	5	4	5	5	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	5	4	4	5	4	4	4	38
5	5	5	4	4	5	5	4	4	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

Tabulasi Data Variabel Budaya Organisasi (Sambungan hal.77)

4	4	5	4	5	4	4	4	4	38
4	5	4	4	5	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	4	4	5	4	5	4	5	41
4	4	5	4	4	5	5	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	3	4	5	4	3	5	4	5	37
5	5	4	4	4	5	4	4	4	39
4	4	4	3	4	3	4	3	5	34
5	5	4	4	4	4	4	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	3	4	4	5	4	3	3	36
5	5	4	5	5	5	4	4	5	42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	5	5	4	4	5	4	3	38
4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
4	4	4	4	5	4	4	3	3	35

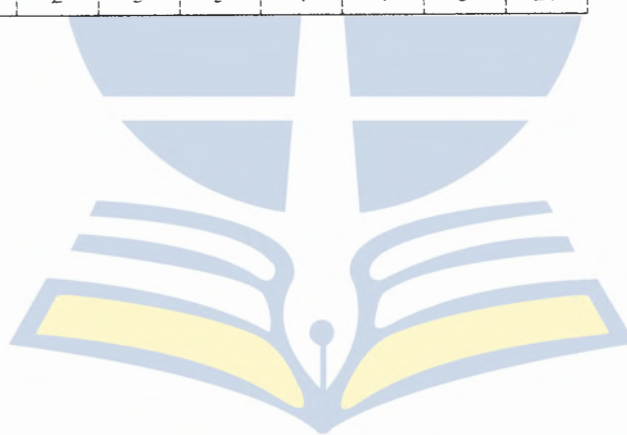


Tabulasi data Pendidikan dan Pelatihan (X_1)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2	Y1.1
4	4	4	4	4	3	3	3	29	4
5	4	4	4	4	5	4	3	33	3
5	5	4	4	5	5	4	3	35	5
5	5	5	5	5	5	4	4	38	4
5	4	4	4	4	5	4	4	34	4
4	5	5	2	4	4	5	2	31	5
4	4	4	4	4	4	4	4	32	3
4	4	3	4	4	4	4	3	30	4
5	4	3	4	4	4	4	3	31	5
5	5	4	5	5	5	5	4	38	4
5	5	5	5	5	5	5	5	40	4
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
5	5	4	4	4	4	4	4	34	4
4	4	4	3	4	3	3	3	28	4
4	5	3	4	5	3	3	4	31	4
5	5	4	4	4	5	5	4	36	4
5	5	5	5	5	5	1	5	36	4
4	5	5	4	4	4	5	3	34	4
5	4	4	4	4	3	4	4	32	4
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
4	4	4	4	4	4	4	4	32	5
4	4	3	4	4	4	4	4	31	3
5	4	4	4	4	4	4	3	32	3
4	4	5	3	4	5	5	3	33	4
5	4	5	5	4	4	5	5	37	5
5	5	5	5	5	5	5	4	39	4
4	4	5	4	5	5	5	3	35	4
4	4	5	4	4	5	4	4	34	4
5	5	4	5	4	5	5	5	38	4
4	5	3	5	4	5	4	3	33	4
4	4	4	4	4	4	4	2	30	4
5	5	5	5	5	5	5	3	38	4
5	5	5	5	5	5	4	4	38	4
5	4	4	4	4	4	5	5	35	5
5	4	3	4	3	4	5	4	32	4
5	4	4	4	4	5	4	4	34	3
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4

Tabulasi data Pendidikan dan Pelatihan (Sambungan Hal. 79)

4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	4	3	4	4	4	4	5	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	4	4	4	4	4	3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	5	3	3	3	3	29
4	5	4	4	5	4	3	4	33
5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	5	3	3	3	3	4	3	27
4	5	5	5	4	5	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	3	4	4	4	4	31
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	4	4	4	5	5	4	4	35
5	4	5	5	5	5	5	5	39
4	4	4	4	4	5	4	4	33
4	4	3	4	4	4	3	3	29
4	4	2	3	3	4	4	3	27
4	4	2	3	3	4	4	3	27

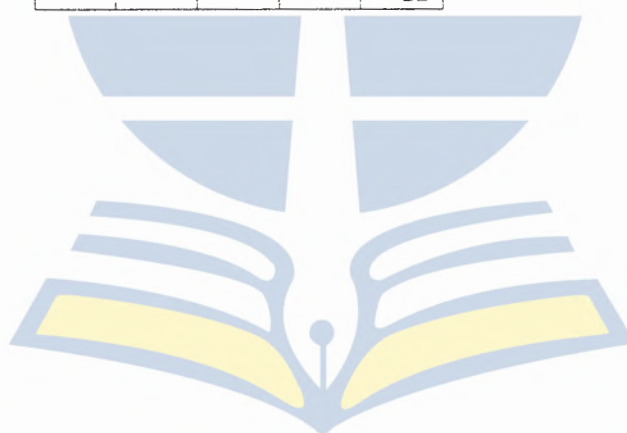


Tabulasi data Kinerja Karyawan (Y)

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
4	4	5	4	17
3	3	4	3	13
5	5	5	4	19
4	4	4	3	15
4	3	3	3	13
5	5	5	4	19
3	3	4	3	13
4	4	3	3	14
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
4	4	5	3	16
5	5	5	4	19
4	4	4	3	15
4	4	3	3	14
4	4	3	3	14
4	3	3	3	13
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	3	15
4	4	4	4	16
4	4	4	3	15
4	3	3	3	13
5	5	5	5	20
3	2	2	3	10
3	4	3	3	13
4	3	3	3	13
5	5	4	4	18
4	4	5	4	17
4	5	4	4	17
4	3	3	4	14
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	3	15
4	4	4	3	15
4	3	4	4	15
5	5	4	4	18
4	3	3	3	13
3	3	4	5	15
4	3	3	3	13

Tabulasi data Kinerja Karyawan (Sambungan Hal. 81)

4	4	4	4	16
3	3	3	3	12
4	4	4	4	16
3	3	3	3	12
3	3	2	2	10
4	4	4	3	15
3	3	3	3	12
4	4	3	3	14
4	4	3	3	14
4	3	3	3	13
4	5	4	5	18
4	4	4	3	15
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	4	5	4	18
4	4	3	3	14
3	3	3	3	12
4	4	3	3	14
2	4	4	3	13
3	4	3	3	13
3	3	3	3	12



LAMPIRAN 3 : UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

UJI VALIDITAS

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
X1.1	Pearson Correlation	1	.812	.527	.374	.372	.382
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.003	.003
	N	60	60	60	60	60	60
X1.2	Pearson Correlation	.812	1	.494	.351	.400	.358
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.002	.005
	N	60	60	60	60	60	60
X1.3	Pearson Correlation	.527	.494	1	.539	.473	.286
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.027
	N	60	60	60	60	60	60
X1.4	Pearson Correlation	.374	.351	.539	1	.548	.289
	Sig. (2-tailed)	.003	.006	.000		.000	.025
	N	60	60	60	60	60	60
X1.5	Pearson Correlation	.372	.400	.473	.548	1	.235
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.000	.000		.071
	N	60	60	60	60	60	60
X1.6	Pearson Correlation	.382	.358	.286	.289	.235	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.005	.027	.025	.071	
	N	60	60	60	60	60	60
X1.7	Pearson Correlation	.518	.339	.678	.495	.460	.397
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000	.000	.000	.002
	N	60	60	60	60	60	60
X1.8	Pearson Correlation	.481	.393	.514	.512	.338	.121
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.008	.356
	N	60	60	60	60	60	60
X1.9	Pearson Correlation	.486	.302	.317	.368	.392	.121
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.014	.004	.002	.358
	N	60	60	60	60	60	60
X1	Pearson Correlation	.782	.700	.771	.717	.683	.547
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60

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

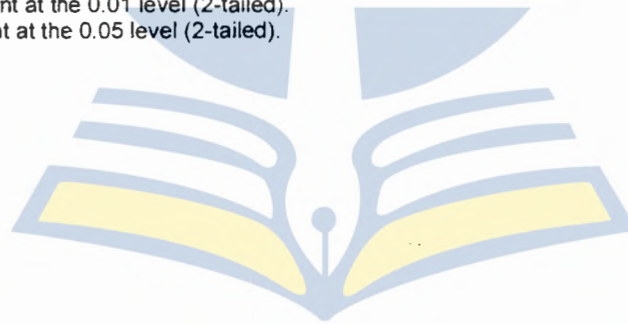
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X1.7	X1.8	X1.9	X1
X1.1	Pearson Correlation	.518	.481	.486	.782
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60
X1.2	Pearson Correlation	.339	.393	.302	.700
	Sig. (2-tailed)	.008	.002	.019	.000
	N	60	60	60	60
X1.3	Pearson Correlation	.678	.514	.317	.771
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014	.000
	N	60	60	60	60
X1.4	Pearson Correlation	.495	.512	.368	.717
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000
	N	60	60	60	60
X1.5	Pearson Correlation	.460	.338	.392	.683
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.002	.000
	N	60	60	60	60
X1.6	Pearson Correlation	.397	.121	.121	.547
	Sig. (2-tailed)	.002	.356	.358	.000
	N	60	60	60	60
X1.7	Pearson Correlation	1	.297	.322	.736
	Sig. (2-tailed)		.021	.012	.000
	N	60	60	60	60
X1.8	Pearson Correlation	.297	1	.559	.661
	Sig. (2-tailed)	.021		.000	.000
	N	60	60	60	60
X1.9	Pearson Correlation	.322	.559	1	.618
	Sig. (2-tailed)	.012	.000		.000
	N	60	60	60	60
X1	Pearson Correlation	.736	.661	.618	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60

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

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



		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.1	Pearson Correlation	1	.288	.372*	.545*	.499*	.545*
	Sig. (2-tailed)		.026	.003	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X2.2	Pearson Correlation	.288	1	.365*	.396*	.504*	.357*
	Sig. (2-tailed)	.026		.004	.002	.000	.005
	N	60	60	60	60	60	60
X2.3	Pearson Correlation	.372*	.365*	1	.445*	.615*	.490*
	Sig. (2-tailed)	.003	.004		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X2.4	Pearson Correlation	.545*	.396*	.445*	1	.544*	.480*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
X2.5	Pearson Correlation	.499*	.504*	.615*	.544*	1	.551*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60
X2.6	Pearson Correlation	.545*	.357*	.490*	.480*	.551*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60
X2.7	Pearson Correlation	.316	.168	.310	.128	.128	.397*
	Sig. (2-tailed)	.014	.201	.016	.329	.328	.002
	N	60	60	60	60	60	60
X2.8	Pearson Correlation	.453*	.160	.313	.556*	.394*	.329*
	Sig. (2-tailed)	.000	.221	.015	.000	.002	.010
	N	60	60	60	60	60	60
X2	Pearson Correlation	.723*	.556*	.734*	.750*	.761*	.760*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60

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

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

Correlations

		X2.7	X2.8	X2
X2.1	Pearson Correlation	.316	.453	.723*
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.000
	N	60	60	60
X2.2	Pearson Correlation	.168	.160	.556*
	Sig. (2-tailed)	.201	.221	.000
	N	60	60	60
X2.3	Pearson Correlation	.310	.313	.734*
	Sig. (2-tailed)	.016	.015	.000
	N	60	60	60
X2.4	Pearson Correlation	.128	.556*	.750*
	Sig. (2-tailed)	.329	.000	.000
	N	60	60	60
X2.5	Pearson Correlation	.128	.394*	.761*
	Sig. (2-tailed)	.328	.002	.000
	N	60	60	60
X2.6	Pearson Correlation	.397*	.329*	.760*
	Sig. (2-tailed)	.002	.010	.000
	N	60	60	60
X2.7	Pearson Correlation	1	.173	.504*
	Sig. (2-tailed)		.187	.000
	N	60	60	60
X2.8	Pearson Correlation	.173	1	.646*
	Sig. (2-tailed)	.187		.000
	N	60	60	60
X2	Pearson Correlation	.504*	.646*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	60	60	60

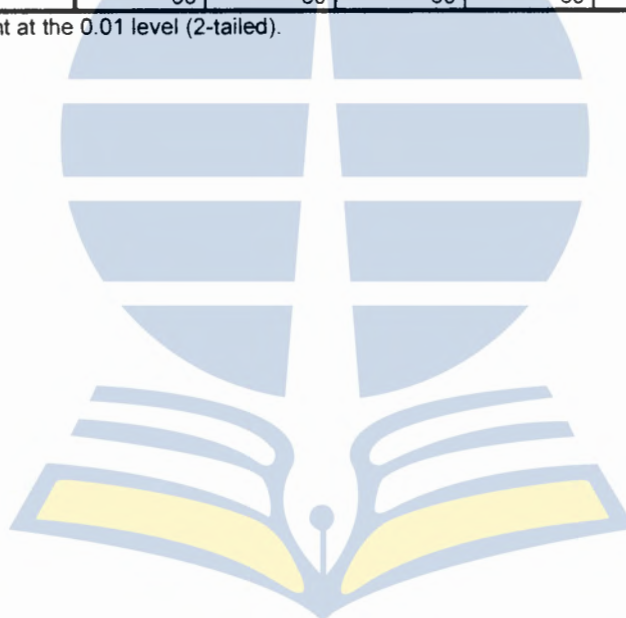
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		Correlations				
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.665*	.562*	.521*	.806*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
Y1.2	Pearson Correlation	.665*	1	.678*	.553*	.864*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
Y1.3	Pearson Correlation	.562*	.678*	1	.668*	.877*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60
Y1.4	Pearson Correlation	.521*	.553*	.668*	1	.813*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60
Y	Pearson Correlation	.806*	.864*	.877*	.813*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60

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



UJI RELIABILITAS

Scale: ALL VARIABLES

BUDAYA ORGANISASI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.45	.502	60
X1.2	4.45	.534	60
X1.3	4.42	.561	60
X1.4	4.37	.551	60
X1.5	4.45	.622	60
X1.6	4.32	.748	60
X1.7	4.30	.646	60
X1.8	4.27	.548	60
X1.9	4.30	.619	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	34.87	10.694	.719	.827
X1.2	34.87	10.863	.612	.836
X1.3	34.90	10.464	.696	.827
X1.4	34.95	10.726	.630	.834
X1.5	34.87	10.592	.574	.839
X1.6	35.00	10.881	.378	.865
X1.7	35.02	10.254	.637	.832
X1.8	35.05	10.964	.562	.840
X1.9	35.02	10.898	.495	.847

Scale: ALL VARIABLES**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4.42	.530	60
X2.2	4.38	.490	60
X2.3	4.08	.766	60
X2.4	4.15	.659	60
X2.5	4.20	.576	60
X2.6	4.32	.651	60
X2.7	4.15	.732	60
X2.8	3.80	.777	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	29.08	9.942	.638	.796
X2.2	29.12	10.681	.448	.817
X2.3	29.42	8.993	.605	.797
X2.4	29.35	9.316	.647	.791
X2.5	29.30	9.603	.678	.789
X2.6	29.18	9.305	.662	.789
X2.7	29.35	10.299	.323	.838
X2.8	29.70	9.434	.486	.816

Scale: ALL VARIABLES

KINERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	3.92	.645	60
Y1.2	3.83	.717	60
Y1.3	3.73	.778	60
Y1.4	3.48	.676	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	11.05	3.574	.670	.838
Y1.2	11.13	3.202	.744	.807
Y1.3	11.23	2.995	.752	.805
Y1.4	11.48	3.474	.672	.837

LAMPIRAN 4 : UJI REGRESI BERGANDA

NORMALITAS

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Standardized Residual	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Standardized Residual	Mean	.0000000	.12689245
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	-.2539112	
	Upper Bound	.2539112	
	5% Trimmed Mean	-.0224794	
	Median	-.0852454	
	Variance	.966	
	Std. Deviation	.98290472	
	Minimum	-2.02305	
	Maximum	2.43515	
	Range	4.45820	
	Interquartile Range	1.28739	
	Skewness	.462	.309
Kurtosis	.213	.608	

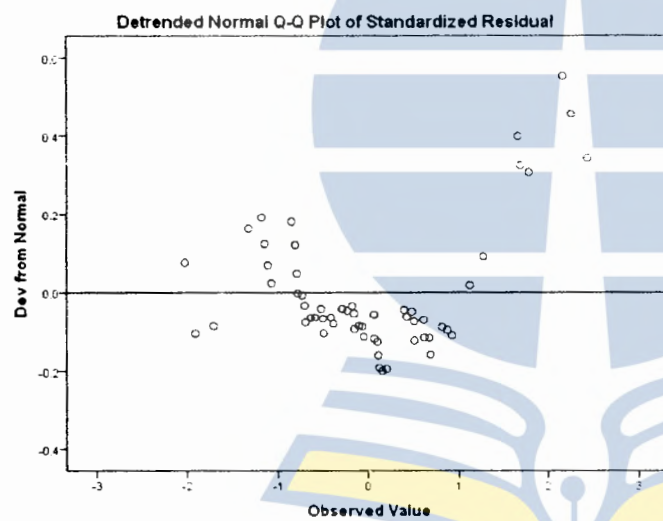
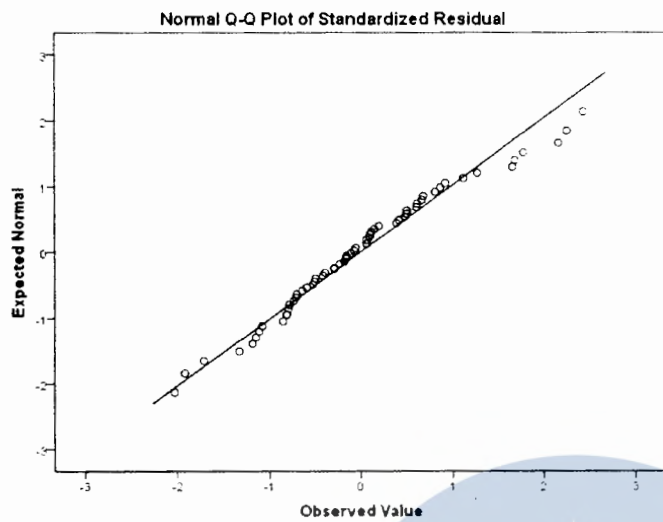
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Standardized Residual	.088	60	.200	.975	60	.245

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Standardized Residual



LINEARITAS

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KINERJA * BUDAYA	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%
KINERJA * PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

KINERJA * BUDAYA

KINERJA

BUDAYA	Mean	N	Std. Deviation
31	15.00	1	
34	14.00	1	
35	15.50	2	4.950
36	15.33	15	1.952
37	14.75	4	2.754
38	15.14	7	2.968
39	13.00	6	2.530
40	14.25	4	1.500
41	14.67	3	3.786
42	14.00	2	.000
43	16.00	2	4.243
44	16.00	2	.000
45	15.64	11	2.292
Total	14.97	60	2.372

ANOVA Table

			Sum of Squares	df
KINERJA * BUDAYA	Between Groups	(Combined)	40.531	12
		Linearity	1.710	1
		Deviation from Linearity	38.821	11
	Within Groups		291.403	47
	Total		331.933	59

ANOVA Table

			Mean Square	F	Sig.
KINERJA * BUDAYA	Between Groups	(Combined)	3.378	.545	.874
		Linearity	1.710	.276	.602
		Deviation from Linearity	3.529	.569	.844
	Within Groups		6.200		
	Total				

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KINERJA * BUDAYA	.072	.005	.349	.122

KINERJA * PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

KINERJA

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	Mean	N	Std. Deviation
27	13.00	3	1.000
28	14.00	1	
29	15.00	3	2.000
30	14.50	2	.707
31	15.67	6	3.724
32	14.33	15	2.664
33	13.60	5	1.517
34	14.20	5	.837
35	17.00	4	2.160
36	15.00	3	1.732
37	18.00	1	
38	15.40	5	.548
39	14.50	2	3.536
40	17.20	5	2.280
Total	14.97	60	2.372

ANOVA Table

			Sum of Squares	df
KINERJA * PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	Between Groups	(Combined)	86.267	13
		Linearity	31.693	1
		Deviation from Linearity	54.574	12
	Within Groups	245.667	46	
Total		331.933	59	

ANOVA Table

			Mean Square	F
KINERJA * PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	Between Groups	(Combined)	6.636	1.243
		Linearity	31.693	5.934
		Deviation from Linearity	4.548	.852
	Within Groups	5.341		
Total				

ANOVA Table

			Sig.
KINERJA * PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	Between Groups	(Combined)	.282
		Linearity	.019
		Deviation from Linearity	.599
	Within Groups		
Total			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KINERJA * PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	.309	.095	.510	.260

MULTIKOLINEARITAS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.326 ^a	.106	.075	2.282	2.361

a. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, BUDAYA

b. Dependent Variable: KINERJA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.176	2	17.588	3.378	.041 ^a
	Residual	296.757	57	5.206		
	Total	331.933	59			

a. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, BUDAYA

b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.644	3.497		2.758	.008
	BUDAYA	-.078	.095	-.120	-.818	.417
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	.250	.099	.371	2.535	.014

a. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	BUDAYA	.734	1.363
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	.734	1.363

a. Dependent Variable: KINERJA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	BUDAYA	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
1	1	2.991	1.000	.00	.00	.00
	2	.005	23.485	.49	.03	.87
	3	.004	27.119	.51	.97	.13

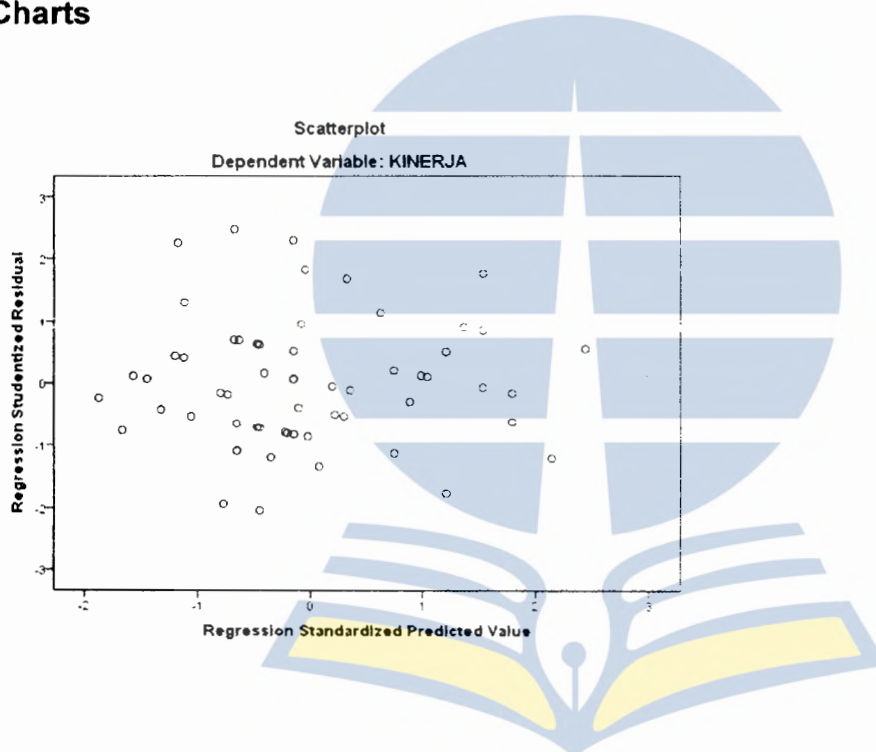
a. Dependent Variable: KINERJA

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13.52	16.85	14.97	.772	60
Std. Predicted Value	-1.873	2.440	.000	1.000	60
Standard Error of Predicted Value	.303	.898	.490	.142	60
Adjusted Predicted Value	13.56	16.91	14.96	.781	60
Residual	-4.616	5.556	.000	2.243	60
Std. Residual	-2.023	2.435	.000	.983	60
Stud. Residual	-2.044	2.466	.001	1.005	60
Deleted Residual	-4.711	5.700	.007	2.343	60
Stud. Deleted Residual	-2.104	2.587	.006	1.024	60
Mahal. Distance	.055	8.155	1.967	1.743	60
Cook's Distance	.000	.125	.015	.024	60
Centered Leverage Value	.001	.138	.033	.030	60

a. Dependent Variable: KINERJA

Charts



HETEROKEDASTISITAS

