

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. BANK PENGKREDITAN RAKYAT  
(BPR) ARTHA KANJURUHAN PEMERINTAHAN  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**SITI FATIMAH**

**NIM: 16510036**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2020**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PT. BANK PENGKREDITAN RAKYAT (BPR)  
ARTHA KANJURUHAN PEMERINTAHAN KABUPATEN  
MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

**SITI FATIMAH**

**NIM: 16510036**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2020**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. BANK PENGKREDITAN RAKYAT  
(BPR) ARTHA KANJURUHAN PEMERINTAHAN  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

**SITI FATIMAH**

NIM:16510036

Telah disetujui pada tanggal 20 Agustus 2020  
Dosen Pembimbing

**Zaim Mukaffi, SE.,M.Si**  
NIP. 197911242009011007

Mengetahui:  
**Ketua Jurusan,**

**Drs. Agus Sucipto, M.M.**  
NIP: 196708162003121001

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. BANK PENGKREDITAN RAKYAT (BPR) ARTHA KANJURUHAN PEMERINTAHAN KABUPATEN MALANG

#### SKRIPSI

Oleh:

**SITI FATIMAH**  
NIM : 16510036

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada 2020

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua Penguji Setiani, MM NIP.199009182018012002	: ( )
2. Sekretaris/Pembimbing Zaim Mukaffi, S.E., M.Si NIP. 19791124 200901 1 007	: ( )
3. Penguji Utama Dra. Josina Judiari, M.Si NIP.41053	: ( )

Disahkan oleh :  
Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, MM., CRA  
NIP 1967081620031210001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Fatimah

Nim : 16510036

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan Judul

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK PENGKREDITAN RAKYAT (BPR) ARTHA KANJURUHAN PEMERINTAHAN KABUPATEN MALANG.**

Adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Agustus 2020

Hormat Saya



D-14CBAHF563653533

6000  
ENYAK RIBU RUPIAH

Siti Fatimah

NIM : 16510036

## LEMBAR PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

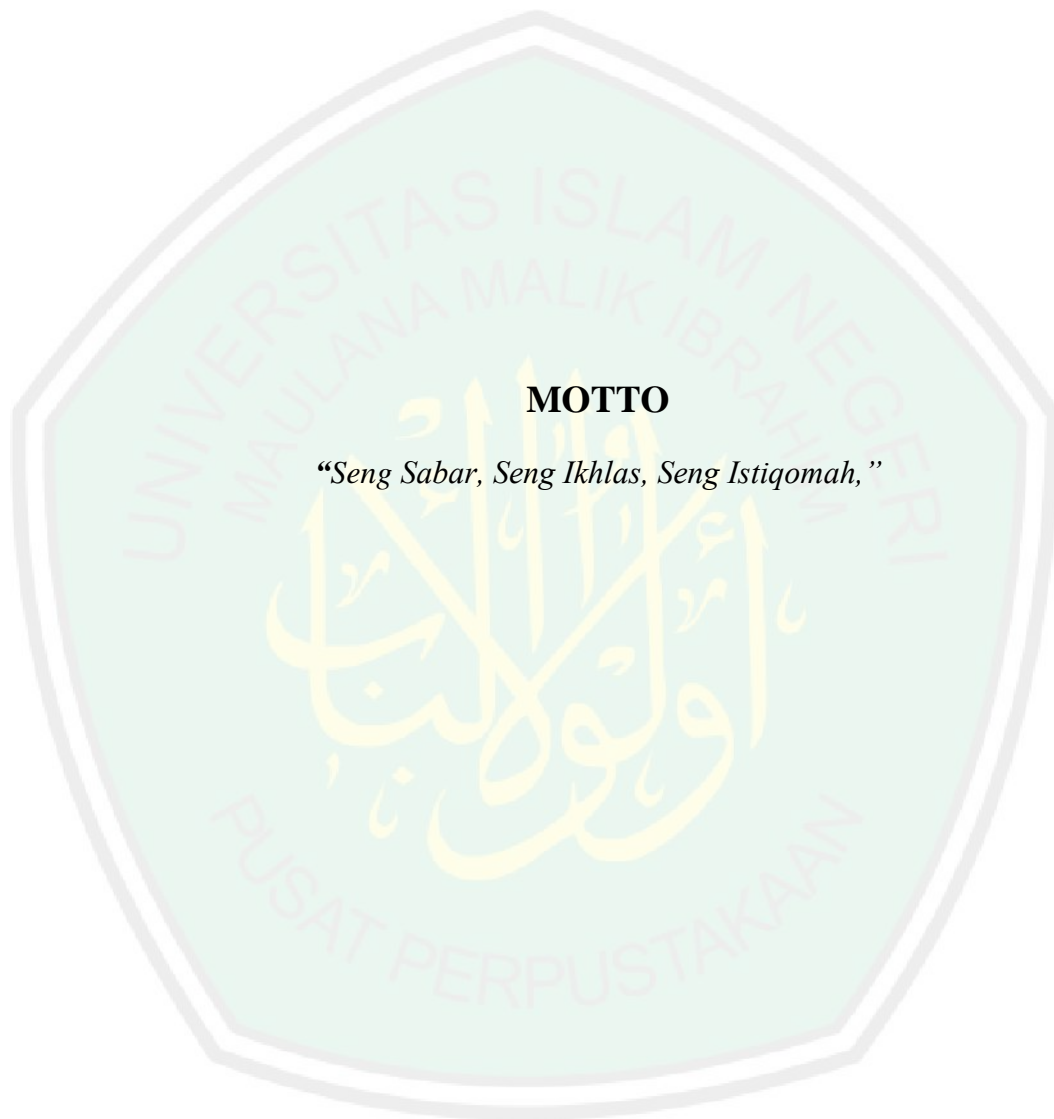
Dengan segala perjuangan saya karya ini mempersembahkan untuk:

Karya ini saya persembahkan kepada pondok pesantren al-ishlahiyyah beserta pengasuh dan para ustadz-ustadzah yang selama 6 tahun saya menuntut ilmu banyak sekali pelajaran hidup yang bisa saya petik sehingga menuntun saya untuk selalu ingat bahwa hidup bukan hanya masalah duniawi namun mempersiapkan bekal untuk kehidupan di akhirat nanti

Teruntuk Abah Paring Dan Ibu Fausia , Adik Mirvat, Adik Nelis, Misbah Munir, Umik Ida, Umik Ro, Habib Umar, Habib Tahad, Habib Idrus, Dan Seluh Ami-Ami saya. Terimakasih yang telah mensupport, menginspirasi, dan yang selalu mendoakan serta selalu membiarkan saya mengejar impian saya apapun itu.

Tidak lupa juga kepada para guru dan lingkungan saya yang telah tulus mengamalkan ilmunya dan membentuk pribadi saya seperti sakarang ini, memberikan bimbingan yang tiada ternilai harganya agar saya mendaji lebih baik.

Serta semua teman-temanku seluruh manajemen angkatan 2016 yang telah mengisi kehidupan saya tentunya telah memberikan banyak hal mulai dari semangat, dukungan dalam kondisi apapun, saya mengucapkan terimakasih banyak.



**MOTTO**

*“Seng Sabar, Seng Ikhlas, Seng Istiqomah,”*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah – nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul ” Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Abah Paring dan Ibu Fausia sebagai kedua orang tua saya yang telah membimbing, merawat, mendoakan, memotivasi, menyayangi, dan selalu memberi dukungan hingga seperti sekarang ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selalu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM., CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.



5. Bapak Zaim Mukaffi, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan dan motivasi dalam penulisan skripsi.
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
7. Terimakasih kepada Segenap guru-guru saya di yayasan al-maarif singosari Malang.
8. Bapak Ramlan selaku Direktur Utama PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang Bapak dan Ibu Pegawai PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang
9. Untuk Misbahul munir sosok lelaki yang dengan penuh kasih sayang selalu menyemangati, mengingatkan untuk segera menyelesaikan skripsi, meluangkan waktu dan pikirannya serta menjadi sumber inspirasi dan motivasi.
10. Untuk teman-teman seperjuangan sekaligus sahabatku tercinta di Pesantren Al- Islahiyyah Singosari Malang, Ufairroh Rahmawati, Diah Dinanti, Dewi Munfaati, Aldila Nur Safira, Fatmala Rosita terimakasih telah memberikan semangat dan selalu menghibur.
11. Untuk temanku Ratna Mitha Sari yang selalu mendukung dan menyemangati terimakasih banyak.
12. Untuk teman – teman kampus, sepermainan, seperjuangan, terimakasih banyak atas semangatnya.

Penulis menyadari bahwa penyusun skripsi ini jauh dari sempurna, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang

telah turut membantu penulisan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Oleh karena itu. Penulis atas saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca.

Akhir kata. Penulis mengharapkan semoga tujuan dari pembuatan skripsi ini dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Malang, 20 Agustus 2020



Siti Fatimah  
NIM: 15610036

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL JUDUL DEPAN.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	12
2.2 Kajian Teori .....	28
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	28
2.2.2 Karakteristik Utama Budaya Organisasi .....	30
2.2.3 Fungsi Dan Peran Budaya Organisasi .....	30
2.2.4 Cara Membangun Budaya Organisasi .....	31
2.2.5 Indikator Budaya Organisasi.....	34

2.2.6	Pengertian Pelatihan .....	34
2.2.7	Tujuan Pelatihan .....	34
2.2.8	Metode Pelatihan .....	36
2.2.9	Indikator Pelatihan .....	39
2.2.10	Pengertian Kinerja .....	39
2.2.11	Indikator Kinerja .....	41
2.2.12	Faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	42
2.3	Hubungan antar variabel .....	45
2.3.1	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan .....	45
2.3.2	Hubungan Budaya Organisasi dengan Pelatihan .....	45
2.3.3	Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Pelatihan sebagai variabel Interveneing.....	46
2.4	Kerangka Konseptual .....	47
2.5	Model Hipotesis .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Jenis Penelitian .....	47
3.2	Lokasi Penelitian .....	47
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian.....	47
3.3.1	Populasi Penelitian .....	48
3.3.2	Sampel Penelitian .....	48
3.4	Teknik Pengambilan Sampel .....	48
3.5	Data dan Jenis Data.....	49
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.7	Definisi Operasional Variabel.....	51
3.8	Skala pengukuran data .....	52
3.9	Uji validitas dan reliabilitas .....	52
3.9.1	Uji validitas .....	52
3.9.2	Uji reabilitas .....	54
3.9.1	Uji asumsi klasik .....	54
3.10	Analisis data.....	55

3.11 Langkah-langkah Analisis Path.....	55
3.12 Kerangka Konseptual Model Struktural.....	57

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambar Umum Objek Penelitian .....	59
4.1.1 Profil Perusahaan PBR Artha Kanjurauan Pemkab Malang .....	59
4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan .....	61
4.1.3 Tujuan Dan Sasaran .....	61
4.1.4 Gambaran Responden .....	63
4.1.4.1 Deskripsi Responden Jenis Kelamin.....	63
4.1.4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur .....	63
4.1.4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	64
4.1.4.4 Deskripsi Variabel Penelitian .....	65
4.1.5 Uji Instrumen Data .....	73
4.1.5.1 Uji Validitas .....	73
4.1.5.2 Uji Reliabilitas .....	75
4.1.6 Uji Asumsi Klasik .....	75
4.1.6.1 Uji Normalitas .....	75
4.1.6.2 Uji Linieritas .....	76
4.1.6.3 Uji Heteroskedestisitas .....	77
4.1.7 Uji Hipotesis .....	77
4.1.7.1 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	77
4.1.7.2 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Pelatihan .....	78
4.1.4.7 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	81
4.1.8 Pengaruh Langsung dan tidak Langsung .....	81
4.2 Pembahasan .....	81
4.2.1 Pengaruh Langsung Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	81

4.2.2 Pengaruh Langsung Hubungan Budaya Organisasi Dengan Pelatihan .....	83
4.2.3 Pengaruh Tidak Langsung Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Sebagai Variabel <i>Interveninng</i> .....	84
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	86
5.2 Saran .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	51
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	63
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	64
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Item Variabel Budaya Organisasi.....	65
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Item Variabel Pelatihan .....	68
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan .....	70
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas .....	73
Tabel 4.8	Hasil Uji Reabilitas Variabel Penelitian .....	75
Tabel 4.9	Hasil Uji Normalitas Kolmogorov .....	75
Tabel 4.10	Hasil Uji Linierita .....	76
Tabel 4.11	Hasil Uji Heterosdestisitas .....	77
Tabel 4.12	Hasil Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	77
Tabel 4.13	Hasil Analisis Regresi Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Pelatihan .....	78
Tabel 4.14	Hasil Analisis Regresi Hubungan Budaya Organisasi Pelatihan terhadap kinerja karyawan .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Krangka Konseptual.....	45
Gambar 2.2	Hipotesis Penelitian.....	45
Gambar 3.1	Krangka Konseptual Model Struktur .....	57
Gambar 4.1	Model Analisis Jalur (Path Analisis).....	81





## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Kuesioner
- Lampiran 3 Validitas
- Lampiran 4 Karakteristik Responden
- Lampiran 5 Uji Validitas
- Lampiran 6 Uji lineritas
- Lampiran 7 Uji Normalitas
- Lampiran 8 Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 9 Analisis Path
- Lampiran 10 Biodata peneliti
- Lampiran 11 Dafatr konsultasi
- Lampiran 12 Hasil turnitin
- Lampiran 13 Struktur Organisasi PT. Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

## ABSTRAK

Fatimah, Siti. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang.

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE,M.Si

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Pelatihan

---

---

Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang, merupakan bank yang memiliki tujuan yaitu untuk memberdayakan perekonomian masyarakat, antara lain usaha kecil dan mikro khususnya yang berada di wilayah Kabupaten Malang.

Penelitian yang dilakukan yaitu tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan sebagai variabel *intervening* ini menggunakan model penelitian kuantitatif dengan mengumpulkan data sampel sebanyak 85 responden, menggunakan analisis data uji validitas, uji reabilitas, uji normalitas, uji linieritas, dan analisis jalur (path analisis) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel budaya organisasi, kinerja karyawan, pelatihan sebagai variabel *intervening*.

Hasil yang didapat adalah budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikan pada ( $p=0.000 < 0.05$ ) atau lebih kecil taraf signifikansi yang ditentukan, budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap pelatihan, karena nilai signifikan pada ( $p=0.000 < 0.05$ ) atau lebih kecil taraf signifikansi yang ditentukan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelatihan ( $p= 0.003 < 0.05$ ). Selanjutnya hasil analisis jalur pelatihan dengan kinerja yang tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan hal ini dikarenakan nilai signifikan pada ( $p= 0.147 > 0.05$ ) atau lebih besar dari taraf signifikan yang ditentukan, artinya pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan yang mana pelatihan tidak mampu menjadi variabel *intervening*.

## **ABSTRACT**

Fatimah, Siti. 2020. *THESIS*. Title: “*Influence of Cultural Organizations To Performance Employees With Training For Variable Intervening In PT. People's Credit Bank ( BPR ) ArthaKanjuruhan Government of Malang Regency .*”

Advisor : Zaim Mukaffi, SE,M.Si

Keyword : *Cultural Organization, Performance Employees, Training*

---



---

*Bank Crediting (BPR) Artha Kanjuruhan Government of the District of Malang , is a bank that has t Objective is to empower the economy of the community , among other enterprises of small and micro in particular that are in the region of the District of Malang.*

*Research that is done is about the influence of organizational culture on employee performance with training as a variable intervening this use the model of research quantitatively by collecting a data sample as many as 85 respondents , use analysis of test data validity , test reliability , test for normality , test of linearity , and analysis of the path (path analysis ) are air- goal to determine the effect of driving direct n g and not directly to the variable organizational culture, employee performance, prainingsa variabel intervening .*

*The results obtained are the culture of the organization affects it directly on the performance of the employee because of the value of significant at ( $p = 0.000 < 0.05$ ), or more small level of significance are determined , the culture organization influential in directly to the training , because the value of significant at ( $p = 0.000 > 0.05$ ) or more small level of significance were determined , and the culture of the organization has influence are significant to the training ( $p = 0.003 > 0.05$ ). Next results of the analysis of track training with performance that does not affect it directly on the performance of employees of things this is because the value of significant at ( $p = 0.147 > 0.05$ ) or more large from level significantly are determined, meaning that training does not affect it directly on the performance of the employee in which the training not able be variable intervening.*

### مستخلص البحث

فاطمة، سيتي. ٢٠٢٠، تأثير ثقافة المنظمة على إجراء الموظفين بالتدريب كوساطة المتغير في بنك تسليف المجتمع أرتا كانجوروحان منطقة مالانج.

المشرفة: زاعم مقفي الماجستير.

الكلمات الأساسية: ثقافة المنظمة، إجراء الموظفين، التدريب كوساطة المتغيرة.

بنك تسليف المجتمع أرتا كانجوروحان منطقة مالانج هو البنك بهدف إفادة اقتصاد المجتمع يليه محاولة صغيرة وصغرى مخصوصة في ولاية منطقة مالانج.

البحث المعقد عن تأثير ثقافة المنظمة على إجراء الموظفين بالتدريب كوساطة المتغير باستخدام شكل البحث الكمي بجمع بيانات العينة بعدد 85 شخص باستخدام تحليل البيانات على اختبار الصدق واختبار الموثوقية واختبار الحالة الطبيعية واختبار الخطي وتحليل المسار تهدف لمعرفة التأثير المباشر وغير المباشر على متغير الثقافة المنظمة وإجراء الموظفين والتدريب كوساطة المتغير.

حصول البحث المحصول يعني كانت ثقافة المنظمة مؤثرة بالمباشر على إجراء الموظفين لأن نتيجة كبيرة تعني ( $p=0.000 < 0.05$ ) أو أصغر من الأهمية المعينة، وكانت ثقافة المنظمة مؤثرة بالمباشر على التدريب لأن نتيجة كبيرة تعني ( $p=0.000 < 0.05$ ) أو أصغر من الأهمية المعينة، وكانت ثقافة المنظمة مؤثرة كبيرة على التدريب ( $p=0.003 < 0.05$ ). وبعد ذلك حصول تحليل المسار للتدريب بإجراء غير مؤثر مباشرة على إجراء الموظفين لأن نتيجة كبيرة في ( $p=0.147 > 0.05$ ) أو أكبر من الأهمية المعينة بمعنى لا يؤثر التدريب مباشرة على إجراء الموظفين أينما التدريب لا يقدر بأن يكون وساطة المتغيرة.

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Terwujudnya suatu kesuksesan dalam setiap perusahaan tidak akan lepas dari peranan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, karena itu setiap organisasi ataupun perusahaan harus memahami betapa sangat pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas untuk memajukan perusahaan, dan berusaha mengelolah dengan baik sumber daya manusia agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Sutrisno (2010:21) budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Karna perusahaan yang besar dan sukses pasti didalamnya terdapat budaya organisasi yang tinggi dengan nilai-nilai yang dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Sedangkan Menurut Sutrisni (2010:3) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang tinggi selalu mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negative akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Rivai dan Mulyadi (2012:375) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang baik adalah dampak negatif atau positif, budaya juga mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.

Selain budaya organisasi, pelatihan juga merupakan suatu cara untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia suatu organisasi. Menurut Sofyandi (2008:113) pelatihan ialah salah satu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dan keahlian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam hubungannya dengan pekerjaan. Dengan demikian, pelatihan merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan, untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori, sehingga dapat meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Menurut Widodo (2015:82) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Sedangkan Menurut Rachmawati (2008:110) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala (2011:212) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu.

Keberhasilan sosialisasi budaya organisasi dan pelatihan yang ditujukan untuk dapat meningkatkan kinerja anggota maupun pegawainya. Menurut Kusriyanto dalam Pasolong (2007: 175) kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Nawawi (2006:63) kinerja dikatakan meningkat apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja dapat menurun jika diselesaikan melebihi lampauan batas waktu yang telah disediakan atau sama sekali tidak dapat terselesaikan.

Penelitian yang dilakukan Lina (2014) yaitu suatu kepemimpinan secara parsial dapat berpengaruh signifikan terhadap suatu kinerja pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap suatu kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan memiliki sudut pandang yang positif terhadap kinerja pegawai biro sedangkan budaya organisasi memiliki sudut pandang negatif. Suatu system keberhasilan tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai biro UMSU. Hal ini diperkirakan karena keberhasilan yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan, dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan Arianty (2014) sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada instrumen yang akan digunakan. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas butir. Menurut Umar (2005) uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Penelitian yang dilakukan Mindari (2015) berdasarkan hasil pengujian, budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan deskripsi jawaban responden tampak bahwa, rata-rata jawaban responden 25% berada pada rentang netral. Responden menyatakan lingkungan telah mendukung kreativitas, ide dan gagasan karyawan dihargai, karyawan bekerja dengan teliti, dan karyawan bekerja dengan mengutamakan tim.

Penelitian yang dilakukan Lisdikana (2016) dari hasil penelitian pengaruh budaya organisasi dengan kinerja melalui komitmen organisasi. Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh langsung budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Boyolali, artinya apabila semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin rendah kinerja karyawan di Universitas Boyolali.

PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang, beroperasi sejak tanggal 9 Mei 2005 setelah memperoleh ijin prinsip pendirian BPR dari Direktorat pengawasan Bank Perkreditan Rakyat Bank Indonesia No: 6/300/DPBPR/P3BPR, tanggal 29 Oktober 2004, dan telah memperoleh ijin usaha dari gubernur Bank Indonesia No: 7/16/KEP.GBI/2005, tanggal 23 Maret 2005. PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang merupakan



Bank Perkreditan Rakyat milik pemerintah Kabupaten Malang. Tujuan utama di dirikannya Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) ini adalah untuk memberdayakan perekonomian masyarakat antara lain usaha kecil dan mikro khususnya yang berada di wilayah Kabupaten Malang.

Bank Perkreditan Rakyat yang biasa disingkat dengan BPR adalah salah satu jenis bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan. Objek penelitian ini adalah kantor area keuangan PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang yang memiliki kantor pusat dan kantor cabang, kantor pusat yang bertempat di Karang Ploso, dengan kantor cabang yang di daerah Pujon, Pakis, Lawang, Kepanjen, Turen, Wonokerto, Sumberpucung, Poncokusumo, Wajak dan baru saja di bukap bertempat di Pakis Aji. Kantor-kantor cabang ini masing-masing memiliki unit kerja yang dipimpin oleh kepala cabang. Didalamnya terdapat beberapa pegawai dan AO yang terjun langsung dan bertatap muka dengan nasabah, mereka juga menjadi ujung tombak di PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang.

Setiap perusahaan mempunyai proses budaya organisasi yang berbeda-beda, budaya organisasi sendiri adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menghadapi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara

yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan sesuai dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan dimasa depan.

Adapun beberapa budaya organisasi yang diterapkan dalam PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha yaitu mengadakan pelatihan bagi karyawan untuk membentuk karyawan yang berkualitas dengan mengadakan pelatihan bagi karyawan baru pada saat masa *training* sehingga. Pelatihan yang didapat meliputi:

#### 1. Orientasi

Orientasi adalah jenis pelatihan karyawan yang paling dasar dan dilakukan oleh semua perusahaan terhadap karyawan baru mereka. Pelatihan ini mengharuskan anda untuk menyambut karyawan baru, memperkenalkan budaya dan lingkungan perusahaan, hingga menjelaskan semua pekerjaan yang harus dilakukan. Pelatihan jenis ini biasanya dilakukan oleh tim HRD (*Human Resource Development*) yang akan menginformasikan tentang:

- 1) Visi misi dan nilai perusahaan
- 2) Budaya perusahaan
- 3) Struktur organisasi
- 4) Prosedur administratif (absen, izin, pembuatan email, dan sebagainya)
- 5) Kebijakan perusahaan
- 6) Tujuan perusahaan dan lainnya

#### 2. Pelatihan *Onboarding*

Onboarding adalah jenis pelatihan lanjutan dari orientasi, di mana karyawan akan mengikuti berbagai macam pelatihan khusus pada divisi masing-

masing. Jenis pelatihan karyawan ini disusun agar setiap karyawan baru memahami dengan jelas peran mereka dalam tim dan perusahaan. Pelatihan ini biasanya dimulai pada hari pertama kerja dan terus berlanjut hingga karyawan yang mengikuti pelatihan dirasa sudah cukup memahami semua hal yang telah dijelaskan. Pelatihan onboarding akan dipersiapkan oleh pimpinan divisi dengan memfokuskan pada pencapaian tujuan divisi dan menghubungkannya dengan tujuan perusahaan. Pimpinan divisi harus menyediakan topik dengan informasi yang memadai agar tidak mengakibatkan kesalahan. Dengan diadakannya pelatihan ini karyawan juga mengetahui apa saja yang mereka butuhkan dan harus dilakukan secara efisien.

### 3. Perkembangan Kemampuan Teknis

Sehebat apapun kemampuan teknis karyawan, mereka tetap harus terus meningkatkannya. Beberapa kemampuan teknis yang dimaksud di sini mencakup hal-hal seperti analisis data, penulisan konten, manajemen media sosial, coding, programming, desain dan sebagainya. Pelatihan untuk perkembangan kemampuan teknis karyawan adalah salah satu bagian yang penting dalam perusahaan karena merupakan jalan utama memahami cara mengerjakan tugas secara benar. Karyawan lama juga perlu melakukan pembelajaran berkelanjutan secara teratur agar selalu mengetahui perkembangan terbaru. Program pelatihan ini dapat digabungkan dalam program onboarding atau dilakukan terpisah secara bertahap.

### 4. Pelatihan Perkembangan *Soft Skill*

Sifat, sikap dan cara bekerja karyawan adalah hal yang penting untuk diketahui. *Soft skill* merupakan kemampuan yang memungkinkan karyawan

berinteraksi secara efektif dan harmonis dengan orang lain di tempat kerja, termasuk rekan kerja, manajemen dan pelanggan. Studi mempelajari bahwa kesenjangan *soft skill* yang ada pada karyawan akan mempengaruhi kesuksesan perusahaan dan meningkatkan tingkat turnover. Oleh karena itu perlu dilakukan pelatihan *soft skill* untuk membangun budaya kerja yang efisien. Sejumlah topik yang bisa dibahas dalam pelatihan ini adalah:

- 1) Kemampuan berkomunikasi
  - 2) Kemampuan presentasi
  - 3) Keterampilan pemecahan masalah
  - 4) Resolusi konflik
  - 5) Skill kepemimpinan
  - 6) Kecerdasan emosional
  - 7) Manajemen waktu
  - 8) Etika
  - 9) Tim
  - 10) Kemampuan beradaptasi
5. Pelatihan Pengajaran Produk dan Jasa

Pelatihan mengenai produk dan jasa dapat disertakan dalam *onboarding* bagi karyawan baru, atau diadakan secara terpisah untuk karyawan lama yang memerlukan penyegaran informasi kembali. Jenis pelatihan karyawan ini juga dapat dilakukan untuk memberikan edukasi mengenai produk atau jasa baru. Semua pelatihan yang diberikan kepada karyawan bertujuan ketika mendapat kontrak kerja dan memasuki kerja para karyawan sudah memiliki bekal pedoman

pada saat pelatihan, pelatihan ini di bagi menjadi beberapa keloter sesuai dengan bidang masing-masing.

Budaya organisasi selanjutnya adalah *briefing* yang dilakukan dalam kantor pusat dan kantor cabang bertempat di daerah kecamatan pujon, *briefing* dilakukan sebagai arahan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan sesuai dengan tugas yang diemban dan sebagai tolak ukur penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Bagaimana karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi merupakan bentuk kinerja karyawan yang dapat terlihat langsung, sehingga bisa menjadikan karyawan yang kompeten dalam bekerja.

Budaya organisasi di PT. BPR Artha selanjutnya adalah melakukan berdoa bersama sebelum bekerja yang bertujuan agar ketika bekerja dapat berjalan lancar. Selanjutnya budaya keempat yang dilakukan adalah melakukan sebuah perayaan-perayaan penting seperti merayakan ulangtahun PT. BPR Artha, tujuan dilakukannya perayaan tersebut adalah untuk menciptakan keakraban pada karyawan juga menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan kinerja yang baik. Keakraban tersebut tumbuh dari adanya rasa nyaman pada individu ataupun kelompok pada anggota organisasi, dan budaya organisasi yang terakhir dalam PT. BPR Artha adalah berperilaku jujur, tujuannya agar mampu membangun rasa kepercayaan dalam perusahaannya yang merupakan cerminan sikap Integritas. Integritas menciptakan keyakinan dan kepercayaan yang akan mendukung pencapaian kerja pada perusahaan tanpa tekanan dan paksaan.

Oleh karena itu kami peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang efektif sebagai mana variabel *intervening* yaitu pelatihan dapat atau mempengaruhi peningkatan dalam kinerja karyawan yang bertempat di PT. BPR Artha Kanjuruhan Malang.

Di simpulkan masalah tersebut, maka peneliti tertarik dalam melakukan penelitian skripsi yang berjudul” **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Sebagai Variable *Intervening* PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap pelatihan dalam perusahaan?
3. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pelatihan sebagai variabel *intervening*?

## **1.3 Tujuan Masalah**

- 1 Untuk mengetahui budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap pelatihan dalam perusahaan

3. Untuk mengetahui budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pelatihan sebagai variabel *intervening*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Mempunyai kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh pada bangku kuliah dan untuk mengetahui penerapan budaya organisasi yang digunakan pada perusahaan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah yang selanjutnya dapat dikomparasikan dengan riset-riset ilmiah lainnya, khususnya yang mengkaji masalah budaya organisasi, pelatihan dan kinerja pegawai.
3. Sebagai acuan bagi pihak lain yang memiliki suatu perusahaan.
4. Output penelitian ini berupa artikel ilmiah. Penelitian akan dipublikasikan pada jurnal penelitian agar dapat menjadi referensi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Arianty (2014) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk melihat apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai digunakan analisa korelasi product moment. Dari hasil perhitungan diperoleh r hitung 0,680, sedangkan r tabel dengan  $\alpha = 95\%$  sebesar 0,301, jadi r hitung  $>$  r tabel. Tampak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Lina (2014) analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating, penelitian ini dilakukan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara penelitian kausal sampel 87 orang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan data primer berupa kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisa regresi linier berganda untuk menjawab tujuan penelitian pertama dan analisa regresi bertingkat untuk tujuan kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai biro Universitas Muhammadiyah Sumatera, sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap kinerja sedangkan Budaya Organisasi memiliki arah negatif. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai biro UMSU.



Kepemimpinan dan budaya organisasi kurang kuat untuk mempengaruhi kinerja pegawai biro UMSU. Sistem reward tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai biro UMSU. Hal ini di mungkinkan karena reward yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.

Penelitian yang dilakukan Mindari ( 2015) Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yang dilakukan di Yayasan Rahmany Sekayu, sebanyak 117 pegawai, hasil penelitian motivasi, disiplin kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STIER Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STIER Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STIER Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan, kinerja karyawan STIER Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin.

Penelitian yang dilakukan Maabuat (2016) pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan di Dispenda Sulut UPTD Tondano, teknik yang di gunakan adalah data analisis data bersifat kuantitatif/statistik sebanyak 39 pegawai, dengan jumlah sampel sebanyak 39 orang responden. Hasil penelitian kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan pada pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan merupakan variabel kedua yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, orientasi kerja merupakan variabel yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.

Penelitian yang dilakukan Mora dan Riza (2016) pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja Karyawan yang dilakukan di BPRS ADECO di Langsa. Teknik pengumpulan data melalui distribusi kuesioner kepada responden. Populasi penelitian berupa seluruh karyawan yang berjumlah 20 orang. Teknik sampling yang digunakan berupa survey sampling. Kontanta diperoleh 19.300, ini berarti bahwa jika diabaikan variabel lainnya maka prestasi kerja sebagai variabel terikat adalah bernilai 19.300. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap variabel prestasi kerja karyawan pada BPRS ADECO LANGSA dengan nilai koefisien variabel bebasnya 1.431. Ini bermaksud jika terjadi kenaikan satu satuan budaya organisasi maka akan meningkatkan prestasi kerja karyawan sebesar 1.431 skala satuan. Variabel pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang negatif dan kuat terhadap variabel prestasi kerja karyawan pada BPRS ADECO LANGSA, dengan nilai koefisien 0.723. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi penurunan satu satuan pelatihan dan pengembangan maka akan menurunkan prestasi kerja karyawan sebesar 0.723 satu skala satuan. Dengan kata lain ini

dapat dikatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam BPRS ADECO. Sementara itu untuk hasil pengaruh variabel secara simultan dapat kita lihat pada uji f dengan nilai  $f\text{-hit} > f\text{-tabel}$  yaitu  $25.178 > 3.59$  pada tingkat alfa 5%. Ini membuktikan bahwa hipotesis diterima dengan pernyataan secara bersama-sama variabel bebas memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel bebasnya.

Penelitian yang dilakukan Lisdiana (2016) pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi yang dilakukan di Universitas Boyolali. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, uji linieritas, analisis regresi, analisis jalur, Uji t, Uji F, Uji koefisien determinasi dan analisis korelasi. Hasil uji Hipotesis adalah budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Azizah dkk (2017) dengan Pengaruh Kepemimpinan situasional Dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja Dan kinerja karyawan, yang di lakukan di Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang, Populasi dalam penelitian ini sebanyak 212 karyawan dan sampel penelitian yang digunakan sebanyak 139 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan metode proporsional non random sampling. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*), Hasil

penelitian kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Pranata dkk (2018) pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan, yang dilakukan studi pada karyawan tetap di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang divisi mobile marketing syariah, populasi dalam penelitian ini sebanyak 49 karyawan, dengan teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh analisis data yang digunakan menggunakan analisis jalur dengan menggunakan program komputer SPSS for Windows ver 20.00, hasil analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Sagita, dkk (2018) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator, yang dilakukan Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang, Didapat sampel 60 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda analisis jalur, Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penerapan budaya

organisasi (X) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (Z) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut adalah kurang dari 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel penerapan budaya organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z) memiliki koefisien beta sebesar 0,833. Menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y) karena memiliki nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien beta 0,542. Menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Z) memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y) karena memiliki nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (Z) terhadap kinerja Karyawan (Y). Nilai yang diperoleh dari analisis jalur variabel motivasi kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki koefisien beta sebesar 0,788.

Pelatihan yang dilakukan Al-Musadieq dkk (2018) *The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance*, yang dilakukan di PT. Yodya Karya (Persero, dengan teknik jalur analisis, Dari hasil perhitungan yang dilakukan oleh peneliti jurnal menggunakan uji *T-test* didapatkan hasil nilai prediksi-relevansi sebesar 0,789 atau 78,9 persen, sehingga model ini pantas dikatakan memiliki nilai prediksi yang relevan. Skor prediksi-relevansi 78,9 persen menunjukkan bahwa keragaman

data itu bisadijelaskan oleh model 78,9 persen atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam 78,9 persen data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya 21,1 persen dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan kesalahan. Rambut ringle menyatakan bahwa nilai 75 persen menunjukkan model yang sangat baik, dan dapat ditafsiran untuk pengujian hipotesis lebih lanjut. Hasil penelitian pengaruh langsung yang signifikan dari desain kerja pada kinerja sumber daya manusia dan pekerjaan motivasi ada pengaruh langsung yang signifikan dari budaya organisasi terhadap pekerjaan motivasi dan kinerja sumber daya manusia dan ada pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja pada kinerja sumber daya manusia. Ada pengaruh tidak langsung dari pekerjaan mendesain kinerja sumber daya manusia melalui mediasi motivasi kerja variabel. Sementara itu, motivasi kerja bukanlah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan Rahayu (2019) pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan, yang dilakukan di Hotel Furaya Pekanbaru, teknik yang dilakukan dengan analisis regresi, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel Furaya yang berjumlah 149 orang, sampel di penelitian ini sebanyak 60 orang. Hasil motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka keputusan hipotesis diterima, semakin tinggi motivasi maka semakin baik komitmen organisasi karyawan Hotel Furaya Pekanbaru. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maria Anggela (2013), Muhammad Anas Maruf (2016), dan Anik Hermaningsih (2016) yang juga menunjukkan hasil

yang sama dengan penelitian ini. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka keputusan hipotesis diterima, semakin tinggi budaya organisasi maka semakin baik komitmen organisasi karyawan Hotel Furaya Pekanbaru. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anggela (2013), Maruf (2016) dan Anik Hermaningsih (2016) yang juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian ini. Motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Hotel Furaya Pekanbaru. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi dan budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan keinginan karyawan untuk semakin berkomitmen pada organisasi tersebut, dan begitu pula sebaliknya.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Judul Jurnal	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Arianty,(2014), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	- Budaya Organisasi - Kinerja Pegawai	Analisa korelasi	- pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
2	Lina (2014) Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating	- Kepemimpinan - Budaya organisasi - Kinerja pegawai	analisa regresi	- Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera, sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU. - Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap kinerja sedangkan Budaya Organisasi memiliki arah negatif. - Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi kurang kuat untuk mempengaruhi Kinerja Pegawai Biro UMSU. - Sistem Reward tidak mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Biro UMSU. Hal ini di mungkinkan karena Reward yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran



				pegawai
3	Mindari ( 2015) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi,</li> <li>- Disiplin Kerja</li> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	Analisis Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi, disiplin kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STIER Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin.</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STIER Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin.</li> <li>- Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan STIER Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin</li> <li>- .Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan STIER Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin.</li> </ul>
4	Maabuat, (2016), Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepemimpinan,</li> <li>-Orientasi Kerja</li> <li>-Budaya Organisasi</li> <li>-Kinerja Pegawai</li> </ul>	Analisis Data /Statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.</li> <li>- Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.</li> <li>- Orientasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.</li> <li>- Budaya organisasi secara parsial berpengaruh</li> </ul>

				negatif terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.
5	Mora dan Riza(2016) Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Pelatihan</li> <li>- Prestasi kerja karyawan</li> </ul>	Analisi regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontanta diperoleh 19.300, ini berarti bahwa jika diabaikan variabel lainnya maka prestasi kerja sebagai variabel terikat adalah bernilai 19.300</li> <li>- Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap variabel prestasi kerja karyawan pada BPRS ADECO LANGSA dengan nilai koefisien variabel bebasnya 1.431. Ini bermaksud jika terjadi kenaikan satu satuan budaya organisasi maka akan meningkatkan prestasi kerja karyawan sebesar 1.431 skala satuan</li> <li>- Variabel pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang negatif dan kuat terhadap variabel prestasi kerja karyawan pada BPRS ADECO LANGSA, dengan nilai koefisien 0.723. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi penurunan satu satuan pelatihan dan pengembangan maka akan menurunkan prestasi kerja karyawan sebesar 0.723 satu skala satuan. Dengan kata lain ini dapat dikatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam BPRS ADECO.</li> <li>- Sementara itu untuk hasil pengaruh variabel secara simultan dapat kita lihat pada uji f dengan nilai <math>f\text{-hit} &gt; f\text{-tabel}</math> yaitu <math>25.178 &gt; 3.59</math> pada tingkat alfa 5%. Ini membuktikan bahwa</li> </ul>

				hipotesis diterima dengan pernyataan secara bersama-sama variabel bebas memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel bebasnya.
6	Azizah dkk, (2017), Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	Path Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan moti</li> <li>- vasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>- Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja</li> </ul>
7	Lisdiana (2017), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Kinerja Pegawai</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> </ul>	analisis regresi	<p>Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

8	Pranata dkk, (2018) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan</li> <li>- Kompetensi</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	Analisis data	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kompetensi karyawan.</li> <li>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ul>
9	Sagita dkk ( 2018) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budaya organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> <li>- Motivasi</li> </ul>	Path Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penerapan budaya organisasi (X) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (Z) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut adalah kurang dari 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel penerapan budaya organisasi (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z) memiliki koefisien beta sebesar 0,833.</li> <li>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y) karena memiliki</li> </ul>

				<p>nilai probabilitas <math>0,000 &lt; 0,05</math> yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) memiliki koefisien beta 0,542.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Z) memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y) karena memiliki nilai probabilitas <math>0,000 &lt; 0,05</math> yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (Z) terhadap kinerja Karyawan (Y). Nilai yang diperoleh dari analisis jalur variabel motivasi kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki koefisien beta sebesar 0,788.</li> </ul>
10	Al-Musadieq dkk (2018) The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediating</li> <li>- motivation on</li> <li>- organizational culture</li> </ul>	Analisis jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil penelitian pengaruh langsung yang signifikan dari desain kerja pada kinerja sumber daya manusia dan pekerjaan motivasi</li> <li>- ada pengaruh langsung yang signifikan dari budaya organisasi terhadap pekerjaan motivasi dan kinerja sumber daya manusia</li> <li>- ada pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja pada kinerja sumber daya manusia.</li> <li>- Ada pengaruh tidak langsung dari pekerjaan mendesain kinerja sumber daya manusia melalui mediasi motivasi kerja variabel. Sementara itu, motivasi kerja bukanlah pengaruh budaya organisasi</li> </ul>

				terhadap kinerja sumber daya manusia
11	Rahayu (2019) Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Komitmen</li> </ul>	Analisis regresi	<p>Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka keputusan hipotesis diterima, semakin tinggi motivasi maka semakin baik komitmen organisasi karyawan Hotel Furaya Pekanbaru. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maria Anggela (2013), muhammad Anas Maruf (2016), dan Anik Hermaningsih (2016) yang juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian ini.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka keputusan hipotesis diterima, semakin tinggi budaya organisasi maka semakin baik komitmen organisasi karyawan Hotel Furaya Pekanbaru. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maria Anggela (2013), muhammad Anas Maruf (2016), dan Anik Hermaningsih (2016) yang juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian ini.</li> <li>- Motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Hotel Furaya Pekanbaru. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi dan budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan keinginan karyawan untuk</li> </ul>

				semakin berkomitmen pada organisasi tersebut , dan begitu pula sebaliknya.
--	--	--	--	---

Sumber: Data diolah peneliti tahun 2020



## 2.4 Kajian Teori

### 2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Robbins (1996:289) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama (persepsi) yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Definisi lain menurut Arianty (2014) budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. (Robbins 2001 dalam Arianty, 2014) menyatakan budaya organisasi adalah mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Selanjutnya David (2004) dalam Arianty (2014) menyatakan budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa.

Konsep budaya organisasi masih tergolong baru. Konsep ini diadopsi oleh pada teoritis dari disiplin antropologi, oleh karena itu keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan berpengaruh terhadap keragaman pengertian budaya pada disiplin organisasi. Menurut Creemers dan Reynolds mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi. Sedangkan Greeberg dan Baron menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, norma, nilai, perilaku dan ekspektasi yang dimiliki anggota organisasi (Soetopo,2010:122).

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola atau sistem berupa sikap, nilai, norma, perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada



anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam dan berfungsi untuk menyatakan masalah adaptasi internal dan eksternal.

Allah berfirman dalam Al- Qur'an surah al-Shaff ayat 4 dikemukakan:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Maksud dari ayat di atas sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalannya dengan berbaris rapi seolah-olah mereka adalah bangunan yang kokoh lagi mantap sehingga musuh tidak dapat menembusnya. Ayat ini menetapkan keutamaan jihad dan para mujahidin, karena Allah mencintai hamba-hambanya yang beriman ketika mereka berbaris rapi menghadapi musuh-musuh Allah dan memerangi mereka di jalannya.

Allah berfirman dalam Surat Al- Imran ayat 84

قُلْ آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ

Artinya :*Kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang diturunkan kepada kami dan yang diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya'qub, dan anak-anaknya, dan apa yang diberikan kepada Musa, Isa dan para nabi dari Tuhan mereka. Kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepada-Nya-lah kami menyerahkan diri".*

Maksud ayat di atas yaitu Katakanlah wahai Rasul, “Kami beriman kepada Allah sebagai Rabb yang berhak disembah. kami taat kepada-Nya dengan cara menjalankan perintah-Nya. Dan kami beriman kepada wahyu yang dia turunkan

kepada kami, wahyu yang dia turunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishak dan Ya'qūb, wahyu yang dia turunkan kepada para nabi dari keturunan Ya'qūb, dan beriman kepada apa yang yang diberikan kepada Musa, Isa, dan semua nabi lainnya, yaitu kitab-kitab suci dan mukjizat-mukjizat yang berasal dari Rabb mereka, tanpa membeda-bedakan di antara mereka dengan beriman kepada Nabi yang satu dan ingkar kepada Nabi yang lain. Kami tunduk dan berserah diri kepada Allah - Ta'ala.

### **2.2.2 Karakteristik Utama Budaya Organisasi**

Beberapa karakteristik Menurut Robbins (1996:127) sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko: sejauhmana karyawan didorong untuk inovatif dan beresiko.
2. Perhatian kerinian: memperhatikan keermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil: memfokuskan hasil (buku teknik atau proses).
4. Orientasi orang: keputusan manajemen memperhatikan efek hasil pada orang dalam organisasinya itu.
5. Orientasi tim: kegiatan kerja diorganisasikan pada tim-tim bukan individu
6. Keagresifan: sejauhmana orang agresif atau kompetitif bukan santai.
7. Kemantapan: sejauhmana organisasi mempertahankan status quo? Sebagai pertumbuhan.

### **2.2.3 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi**

Menurut Busro (2018:7) Budaya organisasi pada intinya berfungsi untuk mengatur para karyawan agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka:

1. Bersikap terhadap profesinya,
2. Beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya,
3. Berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya.

Ketika ketiga hal sudah terlaksana, maka terbentuklah:

- 1) System nilai
- 2) Kebiasaan dan,
- 3) Etos kerja yang terinternalisasikan dalam seluruh anggota organisasi.

Dengan terbentuknya tiga hal tersebut, akan mampu mendorong di berikannya apresiasi kepada karyawan yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja. Dengan budaya organisasi yang baik menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih termotivasi, lebih berkinerja.

Budaya organisasi sendiri ini dapat dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan organisasi yang mengeluarkan suatu kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut. Budaya organisasi sebenarnya adalah budaya sektoral. Artinya, budaya tersebut dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam organisasi itu sendiri, bukan berlaku bagi seluruh organisasi sejenis.

#### **2.2.4 Cara membangun budaya organisasi**

Menurut Busro (2018:8) Membangun budaya organisasi tidaklah muda atau hanya seperti membalikan tangan, melainkan merupakan yang sangat sulit. di perlukan upaya sosialisasi, habituasasi, sehingga terjadi kesadaran untuk melakukan SOP sehingga SOP menjadi kebiasaan untuk melakukan norma-norma yang berlaku. Budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan

oleh individu-individu yang bekerja dalam organisasi, diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dengan kata lain, budaya organisasi dapat tumbuh dan berkembang didalam organisasi karena diinisiasi, diciptakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikembangkan oleh seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara bersama-sama dalam satu organisasi. Budaya yang dikembangkan oleh pimpinan organisasi diterima sebagai nilai-nilai yang harus dilaksanakan selalu, serta dipertahankan oleh seluruh anggota organisasi.

Nilai-nilai tersebut kemudian diturunkan dan diwariskan kepada setiap anggota baru yang masuk dalam anggota organisasi yang dimaksud. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi organisasi yang selalu dilaksanakan dan diyakini oleh setiap anggota organisasi selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan tiap anggota yang memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya organisasi diyakini akan menumbuhkan identitas atau penanda dalam setiap anggota organisasi yang terpatir dalam diri setiap anggotanya, budaya organisasi didalam diri individu bersifat mengingat. Keterikatan anggota

organisasi merasa rela tanpa ada paksaan atau tekanan, karena mereka ada kesamaan nilai yang tertanam dan diri individu, mereka selalu mengikuti peristiwa dan kegiatan yang telah diprogramkan. Dengan terciptanya budaya organisasi, maka akan tercipta :

1. Hubungan komunikasi antar anggota organisasi menjadi lebih kondusif
2. Terciptanya etos kerja
3. Kedisiplinan anggota meningkat
4. Motivasi kerja meningkat
5. Nilai-nilai organisasi ditaati bersama
6. Iklim kerja kondusif
7. Lingkungan kerja yang representative
8. Pembelajaran organisasi semakin baik
9. Seluruh SOP dilaksanakan dengan baik
10. Kinerja semakin tinggi
11. Kesejahteraan anggota meningkat, dan
12. Pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik

Jika dalam organisasi memiliki budaya yang baik, sesuai dengan harapan seluruh anggota organisasi hendaknya manajemen yang diterapkan lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan upaya terjadinya perubahan yang benar-benar diperlukan.

### **2.2.5 Indikator Budaya Organisasi**

**2.2.6** Robbins (2001) dalam Arianty (2014) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

### **2.2.7 Pengertian Pelatihan**

Menurut Widodo (2015:82) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2008:44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sutrisno (2009:109) mengemukakan bahwa pelatihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk

menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasardasar pengetahuan. Menurut Kaswan (2012: 96) mengemukakan bahwa pelatihan secara khusus berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja. Sementara Yuniarsih (2008:134) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor dalam pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan tidak saja menambah pengetahuan pegawai, tetapi juga meningkatkan keterampilan yang mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja.

Aktivitas yang penting dari semua pegawai adalah masalah pelatihan, sebab dengan adanya pelatihan maka sumber daya manusia akan memperoleh nilai tambah dan bahkan dapat lebih produktif dalam menangani pekerjaan, sehingga dalam melakukan pelatihan maka perlunya diterapkan program pelatihan, sebab dengan program pelatihan yang memadai maka akan dapat mempengaruhi kegiatan pelatihan pegawai pemerintah.

Di jelaskan dalam dalil AL-Qur'an Surat Al – Jumuah ayat 2

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ  
وَالْحِكْمَةَ  
وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Artinya: *Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka Kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata,*

Maksud dari ayat di atas (dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf) yaitu bangsa Arab; lafal ummiy artinya orang yang tidak dapat menulis dan membaca kitab (seorang rasul di antara mereka) yaitu Nabi Muhammad saw. (yang membacakan kepada mereka ayat-ayat-nya) yakni Alquran (menyucikan mereka) membersihkan mereka dari kemusyrikan (dan mengajarkan kepada mereka kitab) Al-quran (dan hikmah) yaitu hukum-hukum yang terkandung di dalamnya, atau hadis. (dan sesungguhnya) lafal in di sini adalah bentuk takhfif dari inna, sedangkan isimnya tidak disebutkan selengkapnyanya; dan sesungguhnya (mereka adalah sebelumnya) sebelum kedatangan Nabi Muhammad saw. (benar-benar dalam kesesatan yang nyata) artinya jelas sesatnya.

### **2.2.8 Tujuan Pelatihan**

Menurut Simamora (2008: 274) program pelatihan dirancang untuk membatasi kemungkinan respon pegawai hanya pada perilaku yang dikehendaki perusahaan/organisasi, serta untuk membuat pegawai bereaksi dengan cara-cara tertentu tanpa ragu-ragu. Berbeda dengan pendidikan menunjukkan suatu perluasan individu sehingga dia dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan memilih respon yang paling tepat. Menurut Harsono (2011:163-164) penyelenggaraan diklat secara umum bertujuan untuk:

1. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan
2. Menciptakan adanya pola berpikir
3. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang baik.



### 2.2.9 Metode Pelatihan

Beberapa metode pelatihan menurut Widodo (2015:62-63) adalah:

#### 1. *On The Job*

Metode *on the job* merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman (karyawan lain). Meliputi semua upaya bagi karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. Beberapa macam metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

##### 1) Rotasi Jabatan (*Job rotation*)

Memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai keterampilan manajerial. Rotasi pekerjaan melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya

##### 2) Latihan Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction Learning*)

Metode yang digunakan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.

##### 3) Magang (*Apprenticeship*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off*

*the job*” yaitu dengan mengombinasikan materi di kelas dengan praktik di lapangan.

#### 4) *Coaching*

Merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Peranan dari pelatihan ini adalah memberikan bimbingan kepada karyawan bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya.

#### 5) Penugasan sementara

Merupakan kegiatan penempatan karyawan pada posisi manajerial sebagai anggota pelatihan tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dari pemecahan masalah-masalah organisasional nyata. Dalam penugasan sementara karyawan berpartisipasi dalam memecahkan permasalahan.

### 2. *Of the Job* ( di luar pekerjaan)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Metode yang digunakan antara lain:

#### 1) Metode-metode Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.

#### 2) Metode studi kasus.

Merupakan metode di mana uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada. Karyawan diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya. Diharapkan dapat mengembangkan keterampilan karyawan dalam pengambilan keputusan.

3) *Role playing* (bermain peran).

Metode yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta diberitahu mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Metode ini terutama digunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta mempelajari keterampilan berhubungan antara manusia melalui praktik, pengembangan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya.

4) *Business Games* (permainan bisnis).

Merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis yang nyata. Tujuannya adalah untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi organisasi.

5) *Vestibule training*

Merupakan bentuk pelatihan yang dilaksanakan di area-area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Jadi metode pelatihan vestibule merupakan metode di mana telah disediakan tempat khusus untuk melaksanakan pelatihan yang ditata menyerupai lingkungan pekerjaan beserta tugas yang dilakukan.

#### 6) *Laboratory Training*

Merupakan suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku antar beberapa peserta (karyawan). dan berdiskusi serta berperan dalam isu-isu kritis bagi organisasi.

#### **2.2.10 Indikator Pelatihan**

Menurut Serdamayanti (2007;176) lebih menjelaskan empat indikator pelatihan yang cocok dalam penulisan skripsi:

1. Penentuan kebutuhan pelatihan ,menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, karena biaya pelatihan tidaklah murah jadi apabila pelatihan yang dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya.
2. Tujuan pelatihan, tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, dalam arti apakah perubahan perilaku atau perubahan pengetahuan ingin dicapai setelah pelatihan dilakukan.
3. Isi program pelatihan, merupakan suatu pegangan yang penting dalam rangka pelaksanaan satu kegiatan pelatihan.
4. Prinsip belajar mengajar, prinsip dan model pembelajaran efektif tersebut dapat sebagai acuan dasar berpikir dan bertindak dalam mengembangkan proses pembelajaran.

### 2.2.11 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2007:112) menyatakan, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Handoko (2008:231) menyatakan kinerja sebagai suatu catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan dan kegiatan selama satu periode waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dikerjakan atau dibebankan kepada seseorang. Beban tersebut termasuk tugas-tugas dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, waktu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa dalil dalam Al- Q ur'an yang menjelaskan tentang kinerja karyawan, pada surat Al-Lail ayat 2:

وَالنَّهَارَ إِذَا تَجَلَّىٰ

Artinya: *dan siang apabila terang benderang.*

Dalam tafsir tersebut dijelaskan bahwa siang adalah masa untuk bekerja, dan kerja adalah sebagian dari pengertian ibadah bagi seorang mukmin, kapan dan dimana saja selama niatnya untuk Allah.

Allah berfirman dalam surat Al-Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا  
يُظْلَمُونَ

Artinya : *Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagimereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.(Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19).*

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang di kerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja.

### **2.2.12 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, kontribusi yang dapat diberikan karyawan terhadap organisasinya. Menurut Mangkunegara (2002) dalam Arianty (2014) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas kerja, menceminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.

2. Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
3. Dapat tidaknya diandalkan, mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.

### **2.2.13 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Henry Simamora (1995: 500) dalam Mangkunegara (2005: 14)

Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  - 1) Persepsi
  - 2) *Attitude*
  - 3) *Personality*
  - 4) Pembelajaran
  - 5) Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  - 1) Sumber daya
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Penghargaan

#### 4) Struktur

#### 5) *Job design*

Menurut Mangkunegara (2005:15) faktor individual dan psikologis termasuk dalam hasil dari atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu atau bisa disebut sebagai faktor yang berasal dari dalam diri seseorang (*internal*). Sedangkan faktor organisasi dapat dikategorikan sebagai hasil dari dukungan organisasi atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang (*eksternal*). Pada akhirnya, Mangkunegara (2005:16) menyimpulkan bahwa factor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah:

##### 1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yakni kecerdasan pikiran (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ).

##### 2. Faktor lingkungan kerja organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang,



pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Kreitner dan Kinicki (2000) dalam Trisnaningsih (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perekat perusahaan melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Setiap perusahaan pasti memiliki makna sendiri terhadap kata budaya itu sendiri, yang meliputi : identitas, ideologi, etos, budaya, pola perilaku, eksistensi, aturan, filosofi, tujuan. spirit, sumber informasi, gaya dan visi perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) adalah sebagai aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumberdaya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan.

### **2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagala (2013) pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan akan dilakukan dengan benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang
2. Memenuhi tuntutan jabatan lainnya
3. Evaluasi untuk mengetahui penyerapan peserta atas materi pelatihan yang telah diberikan.

Jika kemampuan peserta setelah mengikuti pelatihan meningkat secara signifikan maka program sesuai aktual menyebabkan terjadinya perbedaan kemampuan.

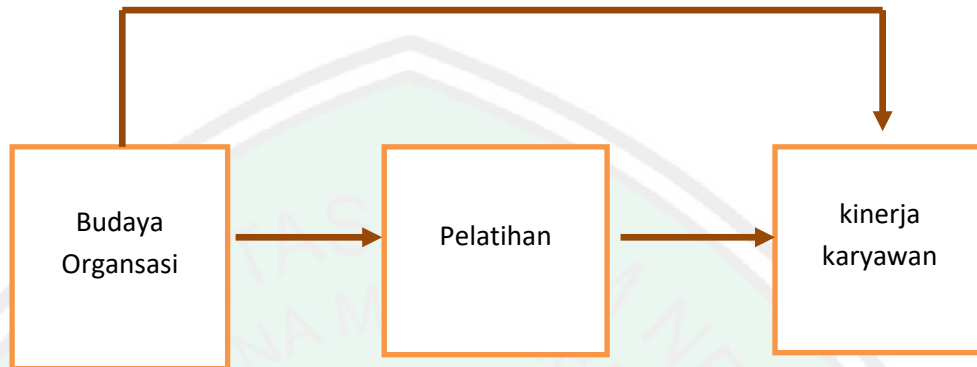
### **2.3.3 Budaya Organisasi Mempunyai Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Sebagai Variabel *Intervening***

Menurut Herminingsi dan Kreestianawat (2016) Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan karyawan. Dan pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Pelatihan merupakan proses timbal balik yang bersifat membantu dan mereka yang dilatih harus aktif demi keberhasilan pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam lingkungan perusahaan. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah lama bekerja perlu mengikuti pelatihan karena daya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya. Pada penelitian sebelumnya Vemic (2007), Khan, et.al. (2011), dan Otuko, et.al. (2013) menyatakan bahwa pelatihan positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1

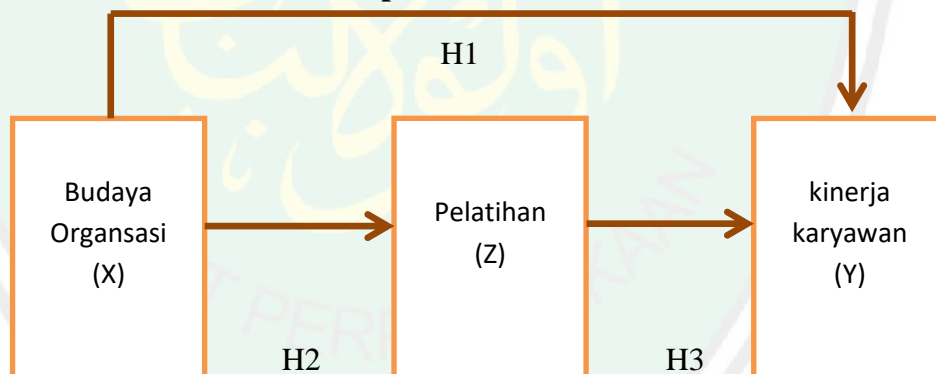
### Kerangka Konseptual



Sumber : Diolah peneliti

## 2.5 Model Hipotesis

Gambar 2.2  
Hipotesis Penelitian



Sumber: Diolah peneliti

Hipotesis Penelitian:

$H_1$ : budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

$H_2$ : pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap pelatihan

$H_3$ : budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui pelatihan sebagai variabel intervening



## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Menurut Sugiono (2013:13) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di perusahaan BPR Artha, diantaranya yang berlokasi di Kabupaten Malang. Dalam penelitian lokasi ini didasarkan atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pelatihan sebagai variabel *intervening*, tepatnya di jalan Panglima Sudirman No. 41, Karangploso, Girimoyo, Kecamatan Karangploso, Malang, Jawa Timur (65152) Dengan No, telepon (0341) 531334, alamat situs bankarka-malangkab.com.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Arikunto (2002:117) populasi adalah objek yang secara keseluruhan digunakan untuk penelitian. Jadi apabila ada seseorang yang hendak meneliti semua karakteristik dan elemen dalam suatu wilayah penelitian, penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 108 orang di PT. BPR Artha.

### 3.3.2 Sampel

Suharsimi Arikunto (1993:115) Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel yang peneliti ambil di PT. BPR Arka sejumlah 85 karyawan.

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Supriyanto dan Maharani (2012:36) *simple random sampling* adalah teknik pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memerhatikan strata yang ada pada populasi. Saya menggunakan rumus Slovin

Rumus Slovin:

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

dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = batas ketelitian yang diinginkan/ galat pendugaan.

$$n = \frac{108}{(108 \times 0.05^2) + 1}$$

$$n = \frac{108}{(108 \times 0.0025) + 1}$$

$$n = \frac{108}{0.27 + 1}$$

$$n = \frac{108}{1.27}$$

$$n = 85.03 \text{ karyawan}$$

### 3.5 Data dan Jenis Data

#### 1. Data primer.

Menurut Malholtra (2004) dalam Supriyanto dan Maharani (2012:51) sumber data primer adalah sumber data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan khusus memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Data yang dihasilkan dan diperoleh langsung dari sumbernya secara langsung melalui observasi, wawancara, dan kuisisioner yang berkaitan dengan masalah budaya organisasi, pelatihan, kinerja karyawan.

#### 2. Data sekunder.

Menurut Malholtra (2004) dalam Supriyanto dan Maharani (2012:51) sumber data sekunder adalah data yang dikumpulkan tidak hanya untuk tujuan riset, tetapi untuk tujuan lain, dan dalam bentuk tertulis atau dokumen. Data yang di dapat dari PT. Bank (BPR) Artha Kanjuruhan Pemkab Malang, sebagian jumlah karyawan.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Merupakan prosedur yang standard dan sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan.

1. Supriyanto Dan Maharani (2012:54) wawancara adalah proses mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya/pewawancara dengan si penjawab atau responden.
2. Kuisisioner merupakan alat pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu

dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden. Pengiriman kuesioner dilakukan langsung oleh peneliti dan juga bisa dikirim melalui via pos atau email yang ditujukan kepada pihak HRD. Kemudian pembagian kuesioner pihak HRD melakukan dengan cara memberikan kepada pihak operasional untuk membantu memberikan langsung kepada karyawan.





### 3.7 Definisi Operasional variabel

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Budaya Organisasi	1. Inovasi dan Pengambilan Resiko	1. Mendorong menciptakan ide 2. Berusaha dalam menciptakan ide 3. Dapat menerima resiko bekerja	Robbins (2001) dalam Arianty (2014)
		2. Perhatian	4. Peluang 5. Bertindak fleksibel dalam bekerja	
		3. Orientasi hasil	6. Prestasi kerja karyawan 7. Memberikan penghargaan	
		4. Orientasi orang	8. Mengatur Karyawan	
2.	Pelatihan	1. Penentuan kebutuhan pelatihan	1. Memahami lingkungan organisasi 2. Mengidentifikasi strategi organisasi	Serdamayanti (2007;176)
		2. Tujuan pelatihan	3. Menambahkan keahlian pegawai 4. Pengetahuan kompetensi	
		3. Isi program pelatihan	5. Kebutuhan pegawai 6. Motivasi belajar	
		4. Prinsip belajar mengajar	7. Partisipasi 8. Tes/ evaluasi	
3.	Kinerja Karyawan	1. Kualitas kerja	1. penetapan target 2. berusaha memenuhi target	Mangkunegara (2002) dalam Arianty (2014)
		2. Kuantitas output	3. mengerjakan tugas dengan teliti 4. memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan.	
		3. Dapat tidaknya diandalkan	5. Semangat kerja tinggi 6. Kemauan yang tinggi 7. Memahami tugas	

Sumber : Diolah peneliti

### 3.8 Skala Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item pertanyaan ( Sarjono dan Jlianita, 2001) dalam (Supriyanto dan Maharani, 2012:43).

Setiap pertanyaan yang menggunakan skala likert mempunyai tingkat dari sangat positif menjadi sangat negatif. Biasanya dalam proses mengambil keputusan menggunakan kata-kata:

1. Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1
2. Setuju (S) diberi nilai 2
3. Netral (N) di beri nilai 3
4. Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4
5. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 5

### 3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.9.1 Uji Validitas

Uji kesahihan atau kevalidan instrument angket. Rumus yang digunakan adalah *Pearson Product Moment* Suharsimi Arikunto (1993:138).

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

Keterangan:

r = Koefisien korelasi antarra variabel X dan Y

$X$  = Skor setiap factor

$Y$  = Skor seluruh factor

$n$  = jumlah subyek

Arikunto (1993:208) karena dengan angka kasar relative mudah dan akan dapat menghindari angka pecahan. Sedangkan mengenai perhitungan korelasinya berdasarkan ketentuan bahwa jika  $r \geq r_{\text{tabel}}$  taraf signifikansi 5% maka item (butir soal) valid dan sebaliknya bila  $r \leq r_{\text{tabel}}$  maka butir soal tersebut tidak valid sekaligus tidak memenuhi persyaratan ketentuan mengenai interpretasi besarnya koefisien korelasi sebagai berikut:

1. Antara 0,800 sampai 1,00: sangat tinggi
2. Antara 0,600 sampai 0,800: tinggi
3. Antara 0,400 sampai 0,600: cukup
4. Antara 0,200 sampai 0,400: rendah
5. Antara 0,00 sampai 0,200: sangat rendah.

### 3.9.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah “Ketetapan suatu test apabila diteskan terhadap subjek yang sama” (Arikunto,1993:145).

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keteerangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas yang dicari

$k$  = Banyaknya buir soal

$\sum \sigma_b^2 =$  Jumlah variansi dari masing-masing item

$\sigma_1^2 =$  Varians total keseluruhan item

Item dikatakan reliable jika nilai  $r_{11} > r_{tabel}$  (Arikunto, 2011:106).

### 3.9.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Non-Multicolinieritas $E(e_i, x_i) = 0$

Artinya tidak ada korelasi yang tinggi diantara dua atau lebih variabel bebas salah satu untuk mengetahui gejala ini adalah dapat dilihat dari Variabel terikat. Jika nilai VIF tidak lebih dari 5, maka mengindikasikan bahwa dalam model tidak terdapat multikolinieritas. (santoso, 2000).

#### 2. Homoskedastisitas $E(e^2) = a^2$

Bahwa varian gangguan tidak berbeda dari satu observasi ke obrasi lainnya atau dapat dikatakan tiap obsevasi mempunyai variasi residual yang sama. Untuk mengetahui gejala ini dengan menggunakan metode *Spearman Rank Correlation*. Jika hasil t mununjukkan  $t_{sig} > a$  maka asumsi ini terpenuhi (Gujarati, 1999).

#### 3. Kenormalan atau rata-rata gangguan sama dengan nol $E(e) = 0$

Artinya asumsi ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar norma dengan nilai rata-rata sama dengan nol. Uji kenormalan ini dilakukan dengan uji Kolmogorov Smirnov. Untuk menentukan apakah sebara data normal atau tidak dapat dilihat dari nilai probabilitasnya dibandingkan dengan  $\alpha$ . Jika hasil penguji yang di peroleh menunjukkan nilai  $Z$  Tailed  $p > \alpha$ ; berarti data tersebar normal (Santoso,2000).

#### 4. Linieritas

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan scatterplot antara standar residual dengan prediksinya, dimana asumsi ini akan terpenuhi jika plot antara nilai residual dengan nilai prediksi tidak membentuk suatu pola tertentu (acak).

### 3.10 Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan pertama digunakan analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi. Sedangkan untuk menjawab permasalahan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik Analisis jalur (path analysis). Analisis jalur (path analysis) diolah dengan paket program komputer, sub-program spss (statistical program for social Sciences Windows, dengan ketentuan uji F pada  $\alpha = 0,05$  atau  $P \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi (sig. F) untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terganggunanya di gunakan uji T pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  atau  $P \leq 0,05$  yang di munculkan dalam kode (Sig. T).

Untuk hipotesis ini digunakan analisis jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antar sejumlah variabel dan hirarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung ( Hasan, 1996).

### 3.11 Langkah – langkah Analisis Path

Menurut Solimun dalam Suprianto dan Maharani (2013:74) langkah–langkah melakukan analisis jalur (*Path Analysis*) sebagai berikut :

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari. Asumsi yang paling mendasari sebagai berikut:
3. Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri)
4. Hanya model rektusif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran casual satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung casual resiprokal tidak dapat dilakukan *analysis path*.
5. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval
6. Observed variables diukur tanpa kesalahan (Instrumen pengukuran valid dan reliable)
7. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori – teori dan konsep – konsep yang relevan

Menurut Sarwono (2007:46) langkah – langkah dalam *Path Analysis* yaitu :

1. Menentukan model berdasarkan paradigma variabel
2. Membuat diagram jalur persamaan struktural
3. Menganalisis persamaan dengan 2 langkah, sebagai berikut :
4. Analisis regresi dengan melihat R square ( $r^2$ ) dengan melihat besarnya kontribusi variabel penelitian. Selain itu uji t dan f hitung, dan nilai signifikan.

Analisis pengaruh langsung (*direct effect* atau DE). Cara untuk menghitung sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ( $X \rightarrow Y$ )
2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ( $Z \rightarrow Y$ )

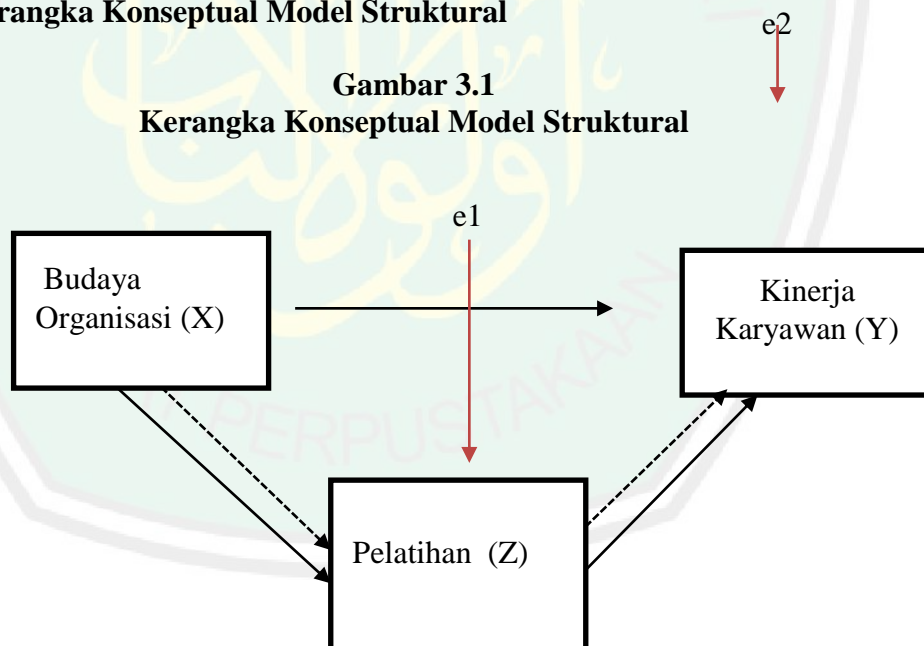
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap pelatihan ( $X \rightarrow Z$ )
4. Analisis pengaruh tidak langsung (*indirect Effect* atau IE). Cara untuk menghitung sebagai berikut:
5. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel pelatihan ( $X \rightarrow Z$ ) + ( $Z \rightarrow Y$ )

Pengaruh Total (*Total Effect*)

1. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel pelatihan ( $X \rightarrow Z$ ) + ( $Z \rightarrow Y$ )
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ( $X \rightarrow Y$ )
3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ( $Z \rightarrow Y$ )

### 3.12 Kerangka Konseptual Model Struktural

**Gambar 3.1**  
**Kerangka Konseptual Model Struktural**



Sumber : Diolah peneliti

Dalam penelitian *path analysis* maka akan dibuat persamaan struktural, dimana X merupakan variabel eksogen, sedangkan Z dan Y adalah variabel endogen. Persamaan dalam model ini terdiri dari 2 tahap, yaitu :

$$Z = b_1 X + e_1 \quad (1)$$

Keterangan :

Z : Variabel pelatihan i

X : Variabel Budaya Organisasi

B1 : Koefisien Regresi Pelatihan

e1 : Residual

$$Y = b_1 X + b_2 Z + e_2 \quad (2)$$

Keterangan

Y : Variabel Kinerja Karyawan

Z : Variabel Pelatihan

X : Variabel Budaya Organisasi

b1 : koefisien regresi pelatihan

b2 : koefisien regresi Budaya Organisasi

e2 : residual



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambar Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1 Profil Prusahaan BPR Arthaa Kanjuruhan Pemkab Malang

PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang, beroperasi sejak tanggal 9 Mei 2005 setelah memperoleh Ijin Prinsip Pendirian BPR dari Direktorat pengawasan Bank Perkreditan Rakyat Bank Indonesia No: 6/300/DPBPR/P3BPR, tanggal 29 oktober 2004, dan telah memperoleh Ijin Usaha dari Gubernur Bank Indonesia No: 7/16/KEP.GBI/2005, tanggal 23 Maret 2005.

PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang merupakan Bank Perkreditan Rakyat Milik Pemerintah Kabupaten Malang. Tujuan utama didirikannya BPR ini adalah untuk memberdayakan perekonomian masyarakat antara lain usaha kecil dan mikro khususnya yang berada di wilayah Kabupaten Malang.

BPR Artha Kanjuruhan Kabupaten Malang Sebagai salah satu badan usaha milik negara daerah kabupaten malang ingin menjadi matahari menjadi pelayan terdepan bagi pertemuan ekonomi sector UMKM meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh rakyat dan memberikan adil dalam menambah pendapatan asli daerah Kabupaten Malang.

BPR Artha Kanjuruhan Kabupaten Malang, menambah jaringan kantor dengan harapan agar dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat dan lebih dekat kepada masyarakat, sampai 2019 telah berdiri 11 jaringan kantor yang menyebar dari pujon sebelah barat hingga ponokusumo sebelah timur dan dari lawang sebelah utara hingga wonokerto, diharapkan jaringan kantor ini terus bertambah demi pelayanan yang lebih baik, kekuatan BPR Artha dalam berubah keadaannya

tidak dari tekat seluh jajaranya tetapi juga dari meningkatnya modal disetor oleh pemerintah kabupaten malang sebagai pemegang saham mayoritas atau pemegang saham, saat ini pemerintah kabupaten malang memiliki 97,50% saham BPR Artha Kanjuruhan, selama 3 tahun berturut-turut mulai 2016 sampai 2018 PBR Atrha Kanjuruhan telah mendapat penghargaan sebagai BPR terbaik dan masuk dalam jajaran status BPR dengan pertumbuhan terbaik tahun 2016 sampai 2018.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan dan mengajar pertumbuhan yang berkelanjutan BPR Artha Kanjuruhan telah menjalin kerjasama dengan bank danamon dalam bentuk pengiriman yang keseluruh Indonesia meggunakan aplikasi *danamon coniction* yang memberikan kemudahan kepada nasabah dalam mengirimkan uang di samping itu BPR Artha juga di percaya oleh Bank, Bank BJB Jatim, Cimb Niaga dan Bank Danamon dalam bentuk kerja sama program pembiayaan lingkis yang memungkinkan bagi BPR Artha Kanjuruhan untuk meningkatkan kapasitas penyaluran pinjaman, setiap tahun manajemen memberikan penghargaan kantor unit dan pegawai yang mampu meraih prestasi serta memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai sehigga membentuk karakter pegawai yang mempunyai itegritas yang tinggi memiliki kapasitas yang mempuni dan yang mampu memberikan pelayanan yang melebihi ekspetasi nasaba, ujung dari penghargaan dan pengembangan kompetensi pegawai untuk menjadikan BPR Artha yang lebih baik.

#### 4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan

1. Visi : BPR Artha Kanjuruhan adalah memujudkan Bank Perkreditan Rakyat yang kompetitif dengan rating sehat serta efisien, mendukung sektor usaha kecil dan mikro guna mencapai perekonomian yang berbasis kerakyatan.
2. Misi : BPR Artha Kanjuruhan adalah menuju terwujudnya Bank Perkreditan Rakyat yang tumbuh dan berkembang, berorientasi profit, memberikan kontribusi yang optimal kepada pemegang saham (*Share Holder*) dan segenap karyawan, rekanan kerja, nasabah (*Stake Holder*) melalui kegiatan operasional.

#### 4.1.3 Tujuan dan Sasaran

1. Ekspansi pertumbuhan PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang akan dilakukan sejalan dengan prinsip kehati-hatian (*Prudential Banking Concept*) dengan memperhatikan kebutuhan likuiditas serta faktor resiko usaha di bidang perbankan.
2. Penyaluran fasilitas kredit kepada usaha kecil dan mikro merupakan tahap awal untuk memperkuat basis pengalaman dan keahlian teknis BPR dalam melakukan ekspansi pembiayaan dan juga merupakan langkah untuk memposisikan diri dalam segment pasar BPR.
3. Penyaluran fasilitas kredit kepada pengusaha kecil dan mikro dilakukan dalam suatu paket produk yang mudah diadaptasi dan diimplementasikan sesuai dengan kondisi keuangan pengusaha kecil dan mikro.
4. Di samping itu produk pengkreditan tersebut akan diarahkan sebagai suatu solusi keuangan bagi dunia usaha kecil dan mikro dan untuk memfasilitasi

perdagangan antar wilayah atas komoditi yang dihasilkan oleh masyarakat Kabupaten Malang. Strategi pengumpulan dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito, diarahkan kepada sumber dana yang memiliki daya tawar rendah atau tidak menimbulkan resiko likuiditas. Oleh karenanya arah pemasaran dari segi pendanaan (Tabungan dan Deposito) ditujukan kepada masyarakat lapisan menengah dan kecil dimana segment tersebut mempunyai karakteristik tertentu.

5. Dalam kondisi kompetisi antar perbankan (Baik Bank Umum Maupun BPR) dalam meraih sumber dana yang saat ini sangatlah ketat, PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang akan melakukan penetrasi pasar dengan mempergunakan imbalan dan keunggulan serta kualitas layanan yang memudahkan dan memuaskan nasabahnya.

Persaingan ini sangatlah dirasakan ditengah gencarnya promosi yang dilakukan oleh dunia perbankan. Untuk menembus persaingan tersebut PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang perlu memiliki kemampuan inti yang dapat menumbuhkan persepsi masyarakat sebagai sebuah keunggulan nilai dengan karakteristik produk BPR yang berbasis pada kualitas layanan nasabah dengan paripurna dan prima.

#### 4.1.4 Gambaran Responden

##### 4.1.4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Keterangan	Jumlah	Preaentase
1	Laki-laki	41	48.2%
2	Perempuan	44	51.8%
Jumlah total		85	100%

Sumber: Diolah peneliti

Pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden laki-laki berjumlah 41 orang (48.2%), dan responden perempuan 44 orang (51.8%). Dari data tersebut dapat disimpulkan sebagian besar pegawai adalah perempuan 44 dengan prosentase (51.8%).

##### 4.1.4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Respondem Berdasarkan Umur**

Usia	Jumlah	Presentase
<20	1	1.2%
21-30	19	22.4%
31-40	27	31.8%
41-50	28	32.9%
>50	10	11.8%
Jumlah	85	100%

Sumber: Diolah peneliti

Tabel 4.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan umur, usia <20 tahun berjumlah 1 orang (1.2%), umur 21-30 tahun berjumlah 19 orang (22.4%), umur 31-40 tahun berjumlah 27 orang (31.8%), umur 41-50 tahun berjumlah 28

orang (32.9%), dan umur >50 tahun berjumlah 10 orang (11.8%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berdasarkan umur adalah berusia 41-50 tahun 28 orang dengan presentase (32.9%)

#### 4.1.4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Respondem	Presentase
SMP	7	8.2%
SMA	30	35.2%
S1	44	51.8%
S2	4	4.7%
Jumlah	85	1000%

Sumber: Diolah peneliti

Tabel 4.3 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan, SMP berjumlah 7 orang dengan persentase (8.2%), SMA berjumlah 30 orang dengan persentase (35.2%), S1 berjumlah 44 orang dengan persentase (51.8%), S2 berjumlah 4 orang dengan persentase (4.7%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian responden berdasarkan pendidikan adalah S1 berjumlah 44 orang dengan presentase (51.8%)

#### 4.1.4.4 Deskripsi variabel penelitian

##### 1 Variabel Budaya Organisasi (X)

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Budaya Organisasi (X.1)**

Indicator	jawaban responden										Rata-rata skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
X1.1	0	%	0	%	10	11.8%	28	32.9%	47	55.3%	4.44
X1.2	0	%	0	%	14	16.5%	37	43.5%	34	40.0%	4.24
X1.3	0	%	0	%	11	12.9%	54	63.5%	20	23.5%	4.11
X1.4	0	%	0	%	23	27.1%	49	57.6%	13	15.3%	3.88
X1.5	0	%	0	%	19	22.4%	49	56.5%	18	21.2%	4.04
X1.6	0	%	0	%	12	14.1%	46	54.1%	27	31.8%	4.18
X1.7	0	%	0	%	11	12.9%	52	61.2%	22	25.9%	4.13
x1.8	0	%	0	%	19	22.4%	54	63.5%	12	14.1%	3.92
	Jumlah										4.11

Sumber: Diolah peneliti

Tabel 4.4 diatas, dari 85 responden yang diteliti, dapat dilihat bahwa variabel Budaya Organisasi (X) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini dapat dilihat nilai rata-rata sebesar 4.11. Hal ini menggambarkan bahwa Budaya Organisasi dalam perusahaan ini sudah berjalan dengan sangat baik. Dalam variabel Budaya Organisasi (X) terdapat 4 indikator, yaitu. Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang. Semua indikator dijabarkan menjadi 8 item pernyataan, yaitu. Mendorong menciptakan ide, berusaha sama menciptakan ide, dapat menerima resiko bekerja, peluang, bertindak fleksibel dalam bekerja, prestasi kerja karyawan, memberikan penghargaan, mengatur karyawan.

Dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1.1) dengan item selalu berinovasi dalam menjalankan pekerjaan dari 85 pegawai sebanyak 10 responden (11.8%) menjawab netral, 28 responden (52.9%) menjawab setuju, dan

sisanya 47 responden (55.3%) menjawab sangat setuju. Dari data item pertama dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (55.3%) menjawab sangat setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1.2) dengan item Organisasi mendorong anda menciptakan ide/gagasan baru dalam melaksanakan tugas dari 85 pegawai sebanyak 14 responden (16.5%) menjawab netral, 37 responden (43.5%) menjawab setuju, dan sisanya 44 responden (40.0%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedua dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menjawab (43.5%) setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1.3) dengan item sebagai karyawan menerima resiko bekerja dalam melakukan pekerjaan yang saya lakukan dari 85 pegawai sebanyak 11 responden (12.9%) menjawab netral, 54 responden (63.5%) menjawab setuju, dan sisanya 20 responden (23.5%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketiga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (63.5%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1.4) dengan item Pemimpin saya memperhatikan kebutuhan yang saya perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan dari 85 pegawai sebanyak 23 responden (27.1%) menjawab netral, 49 responden (57.6%) menjawab setuju, dan sisanya 13 responden (15.3%) menjawab sangat setuju. Dari data item keempat dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (57.6%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1.5) dengan item pemimpin saya berupaya meningkatkan pengembangan diri saya dari 85 pegawai



sebanyak 19 responden (22.4%) menjawab netral, 49 responden (56.5%) menjawab setuju, dan sisanya 18 responden (21.2%) menjawab sangat setuju. Dari data item kelima dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (56.5%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1.6) dengan item pemimpin memberikan prestasi kerja terhadap karyawan yang mempunyai potensi baik dari 85 pegawai sebanyak 12 responden (14.1%) menjawab netral, 46 responden (54.1%) menjawab setuju, dan sisanya 27 responden (31.8%) menjawab sangat setuju. Dari data item keenam dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (54.1%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1.7) dengan item Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik dari 85 pegawai sebanyak 11 responden (12.9%) menjawab netral, 51 responden (61.9%) menjawab setuju, dan sisanya 22 responden (25.9%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketujuh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (61.9%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X1.8) dengan item saya menerima apabila organisasi membentuk tim kerja untuk melaksanakan tugas dari 85 pegawai sebanyak 19 responden (22.4%) menjawab netral, 54 responden (63.5%) menjawab setuju, dan sisanya 12 responden (14.1%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedelapan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (63.5%) menjawab setuju.

## 2 Variabel Pelatihan (Z)

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Pelatihan (Z)**

Indicator	jawaban responden										Rata-rata skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
Z1.1	0	%	0	%	7	8.2%	41	48.2%	37	43.5%	4.35
Z1.2	0	%	0	%	9	10.6%	50	58.8%	26	30.6%	4.2
Z1.3	0	%	0	%	11	12.9%	53	62.4%	21	24.7%	4.12
Z1.4	0	%	0	%	16	18.8%	55	64.7%	14	16.5%	3.98
Z1.5	0	%	0	%	17	20.0%	49	57.6%	19	22.4%	4.02
Z1.6	0	%	0	%	14	16.5%	43	50.6%	28	32.9%	4.16
Z1.7	0	%	0	%	18	21.2%	42	49.4%	25	29.4%	4.08
Z1.8	0	%	0	%	13	15.3%	41	48.2%	31	36.5%	4.21
	jumlah										4.14

Sumber: Diolah peneliti

Tabel 4.5 diatas, dari 85 responden yang diteliti, dapat dilihat bahwa variabel Pelatihan (Z) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini dapat dilihat nilai rata-rata sebesar 4.14. Hal ini menggambarkan bahwa Pelatihan dalam perusahaan ini sudah berjalan dengansangat baik. Dalam variabel Pelatihan (Z) terdapat 4 indikator, yaitu. Penentuan kebutuhan pelatihan, tujuan pelatian, isi program pelatian, prinsip belajar mengajar. Semua indikator dijabarkan menjadi 8 item pernyataan, yaitu. Memahami lingkungan organisasi, mengidentifikasi strategi organisasi, menambahkan keahlian pegawai, pengetahuan kopotensi, kebutuhan pegawai, motivasi belajar, partisipasi, tes dan evaluasi.

Dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (Z1.1) dengan item Dalam proses pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dari 85 pegawai sebanyak 7 responden (8.2%) menjawab netral, 41 responden (48.2%) menjawab setuju, dan sisanya 37 responden (43.5%) menjawab sangat setuju. Dari data item pertama dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (48.2%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (Z1.2) dengan item Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan pekerjaan dari 85 pegawai sebanyak 9 responden (10.6%) menjawab netral, 50 responden (58.8%) menjawab setuju, dan sisanya 26 responden (30.6%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedua dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (58.8%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (Z1.3) dengan item Dalam proses pelatihan mampu menambah keahlian pegawai dari 85 pegawai sebanyak 11 responden (12.9%) menjawab netral, 53 responden (62.4%) menjawab setuju, dan sisanya 21 responden (24.7%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketiga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (62.4%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (Z1.4) dengan item Peserta pelatihan mengetahui tujuan pelatihan dari 85 pegawai sebanyak 16 responden (18.8%) menjawab netral, 55 responden (64.7%) menjawab setuju, dan sisanya 14 responden (16.5%) menjawab sangat setuju. Dari data item keempat dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (64.7%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (Z1.5) dengan item Program pelatihan sesuai dengan kebutuhan dari 85 pegawai sebanyak 17 responden (20.0%) menjawab netral, 49 responden (57.9%) menjawab setuju, dan sisanya 19 responden (22.4%) menjawab sangat setuju. Dari data item kelima dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (57.9%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (Z1.6) dengan item Dengan adanya pelatihan mampu meningkatkan motivasi untuk belajar dari 85 pegawai sebanyak 14 responden (16.5%) menjawab netral, 43 responden (50.6%)

menjawab setuju, dan sisanya 28 responden (32.9%) menjawab sangat setuju. Dari data item keenam dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (50.6%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (Z1.7) dengan item Berpartisipasi mengikuti proses pelatihan dari 85 pegawai sebanyak 18 responden (21.2%) menjawab netral, 42 responden (49.4%) menjawab setuju, dan sisanya 25 responden (29.4%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketujuh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (49.4%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Pelatihan (Z1.8) dengan item Evaluasi selalu dilakukan setelah proses pelatihan dari 85 pegawai sebanyak 13 responden (15.3%) menjawab netral, 41 responden (48.2%) menjawab setuju, dan sisanya 31 responden (36.5%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedelapan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (48.2%) menjawab setuju.

### 3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Indikator	jawaban responden										Rata-rata skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
y1.1	0	%	0	%	2	2.4%	30	35.3%	53	62.4%	4.6
y1.2	0	%	0	%	2	2.4%	44	51.8%	39	45.9%	4.44
y1.3	0	%	0	%	2	2.4%	63	74.1%	20	23.5%	4.21
y1.4	0	%	0	%	13	15.2%	41	48.3%	31	36.5%	4.21
y1.5	0	%	0	%	11	12.9%	49	57.6%	25	29.4%	4.16
y1.6	0	%	0	%	12	14.1%	55	64.7%	18	21.2%	4.07
y1.7	0	%	0	%	15	17.6%	43	50.6%	27	31.8%	4.14
	jumlah										4.26

Sumber: Diolah peneliti

Tabel 4.6 diatas, dari 85 responden yang diteliti, dapat dilihat bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini dapat dilihat nilai rata-rata sebesar 4.26. Hal ini menggambarkan bahwa Kinerja Karyawan dalam perusahaan ini sudah berjalan dengan sangat baik. Dalam variabel Kinerja Karyawan (Y) terdapat 3 indikator, yaitu. Kualitas kerja, kuantitas output, dapat tidaknya diandalkan, semua indikator dijabarkan menjadi 7 item pernyataan. Yaitu, penetapan target, berusaha memenuhi target, mengerjakan tugas dengan teliti, memerhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan, semangat kerja tinggi, kemauan yang tinggi, memahami tugas.

Dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.1) dengan item dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang di tentukan dari 85 pegawai sebanyak 2 responden (2.4%) menjawab netral, 30 responden (35.3%) menjawab setuju, dan sisanya 53 responden (62.4%) menjawab sangat setuju. Dari data item pertama dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (62.4%) menjawab sangat setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.1) dengan item dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang di tentukan dari 85 pegawai sebanyak 2 responden (2.4%) menjawab netral, 30 responden (35.3%) menjawab setuju, dan sisanya 53 responden (62.4%) menjawab sangat setuju. Dari data item pertama dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (62.4%) menjawab sangat setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.2) dengan item berusaha memenuhi target perusahaan dari 85 pegawai sebanyak 2 responden

(2.4%) menjawab netral, 44 responden (51.8%) menjawab setuju, dan sisanya 39 responden (45.9%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedua dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (51.8%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.3) dengan item mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP perusahaan dari 85 pegawai sebanyak 2 responden (2.4%) menjawab netral, 63 responden (74.1%) menjawab setuju, dan sisanya 20 responden (23.5%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketiga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (74.1%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.4) dengan item mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dari 85 pegawai sebanyak 13 responden (15.2%) menjawab netral, 41 responden (48.3%) menjawab setuju, dan sisanya 31 responden (36.5%) menjawab sangat setuju. Dari data item keempat dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (48.3%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.5) dengan item memiliki semangat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dari 85 pegawai sebanyak 11 responden (12.9%) menjawab netral, 49 responden (57.6%) menjawab setuju, dan sisanya 25 responden (29.4%) menjawab sangat setuju. Dari data item kelima dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (57.6%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.6) dengan item memiliki kemauan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dari 85 pegawai sebanyak 12 responden (14.1%) menjawab netral, 55 responden (64.7%)

menjawab setuju, dan sisanya 18 responden (21.2%) menjawab sangat setuju. Dari data item keenam dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (64.7%) menjawab setuju.

Dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.7) dengan item memahami tugas yang akan saya selesaikan dari 85 pegawai sebanyak 15 responden (17.6%) menjawab netral, 43 responden (50.6%) menjawab setuju, dan sisanya 27 responden (31.8%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketujuh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (50.6%) menjawab setuju.

#### 4.1.5 Uji Instrument Data

##### 4.1.5.1 Uji Validitas

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indicator	Nilai		Keterangan
		Korelasi r	Sig	
Budaya Organisasi	X1.1	0.528	0.213	Valid
	X1.2	0.607	0.213	Valid
	X1.3	0.431	0.213	Valid
	X1.4	0.505	0.213	Valid
	X1.5	0.543	0.213	Valid
	X1.6	0.560	0.213	Valid
	X1.7	0.646	0.213	Valid
	X1.8	0.312	0.213	Valid
Pelatihan	Z1.1	0.540	0.213	Valid
	Z1.2	0.572	0.213	Valid
	Z1.3	0.501	0.213	Valid
	Z1.4	0.536	0.213	Valid

	Z1.5	0.484	0.213	Valid
	Z1.6	0.396	0.213	Valid
	Z1.7	0.347	0.213	Valid
	Z1.8	0.124	0.213	Tidak valid
Kinerja karyawan	Y1.1	0.236	0.213	Valid
	Y1.2	0.233	0.213	Valid
	Y1.3	0.294	0.213	Valid
	Y1.4	0.231	0.213	Valid
	Y1.5	0.394	0.213	Valid
	Y1.6	0.414	0.213	Valid
	Y1.7	0.165	0.213	Tidak valid

Sumber: Diolah peneliti

Dari tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa :

1. Indikator dalam variabel budaya organisasi dengan 8 item pertanyaan, dimana hasil perhitungan menunjukkan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.213 dan bernilai positif. Dengan demikian dinyatakan valid.
2. Variabel pelatihan (Z) dengan 4 indikator dan 8 item pertanyaan memperoleh hasil  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.213 dan bernilai positif, namun untuk item no 8 memperoleh hasil  $0.124 < 0.213$ , dinyatakan tidak valid artinya seluruh indikator selain item no 8 pada variabel Pelatihan dinyatakan valid.
3. Variabel kinerja karyawan (Y) dengan 3 indikator dan 7 item pertanyaan memperoleh hasil  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0.213 dan bernilai positif, namun untuk item no 7 memperoleh hasil  $0.165 < 0.213$ , dinyatakan tidak valid artinya seluruh indikator seelain item no 7 pada variabel Pelatihan dinyatakan valid.



#### 4.1.5.2 Uji Reliabilitas

**Tabel 4.8**  
**hasil uji reliabilitas variabel penelitian**

No	Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
1	Budaya organisasi	0.635	Reliable
2	Pelatihan	0.338	Reliable
3	Kinerja karyawan	0.434	Reliable

Sumber: Diolah peneliti

Dari tabel 4.7 dapat diketahui variabel budaya organisasi (X), Pelatihan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) dapat dikatakan reliabel dikarenakan masing-masing nilai variabel memiliki nilai Cronsbach Alpha  $> 0.6$

#### 4.1.6 Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.6.1 Uji Normalitas

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Normalitas Kolmogorov**

Kolmogrov- smirnov Z anyp sig (2-tailed)	Unstandardized residual	Alpa	Keterangan
Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	0.653 0.788	0.05	Normal
Budaya organisasi terhadap pelatihan	0.739 0.646	0.05	Normal
Budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan	0.486 0.972	0.05	Normal

Sumber: Diolah peneliti

Berdasarkan tabel 4.9 hasil uji normalitas diatas dapat disimpulkan dari masing – masing variabel, adapun kesimpulan nilai normalitasnya sebagai berikut

4. Variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan dapat dinyatakan normal, dikarenakan nilai signifikannya  $0.788 > 0.05$
5. Berdasarkan hasil uji normalitas variabel pelatihan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dinyatakan normal, dikarenakan nilai signifikannya  $0.646 > 0.05$ .
6. Berdasarkan hasil uji normalitas variabel budaya organisasi (X) dan pelatihan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dinyatakan normal, dikarenakan nilai signifikannya  $0.972 > 0.05$ .

#### 4.1.6.2 Uji Linieritas

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Linieritas**

Model	Sig	Keterangan
Budaya organisasi terhadap kinerja	0.000	Linier
Budaya organisasi terhadap pelatihan	0.000	Linier
Pelatihan terhadap kinerja	0.000	Linier

Sumber: Data diolah tahun 2020

Berdasarkan tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini dengan model X terhadap Z dinyatakan linier karena nilai sig  $0.000 < 0.05$ . model X terhadap Y dinyatakan linier karena nilai sig  $0.000 < 0.05$ . model Z terhadap Y dinyatakan linier karena nilai sig  $0.000 < 0.05$ .

#### 4.1.6.3 Uji Heteroskedestisitas

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Heteroskedestisitas**

Variabel	Signifikan	Keterangan
Budaya organisasi	0.03	Terjadi
Pelatihan	0.147	Tidak terjadi

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini dengan variabel budaya organisasi dinyatakan terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikan sebesar  $0.03 < 0.05$ , sedangkan variabel pelatihan dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikan sebesar  $0.147 > 0.05$ .

#### 4.1.7 Uji Hipotesis

##### 4.1.7.1 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

##### 1. Analisis jalur

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Model		Standardized Coefficients	T	Sig	Keterangan
1	Budaya organisasi	Beta			
		0.433	4.376	0.000	Signifikan
Dependens variabel ::Y n : 85 R Square : 0.187 F hitung : 19.152 Sig F hitung : 0.000					

Sumber: Data diolah peneliti

berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh variabel kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

$$Y = 16.707 + 0.433 X$$

Nilai standardized coefficients beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel Budaya organisasi adalah 0.433

#### 4 Kefisien Determinan

Koefisien determinan ( $R^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinan ( $R^2$ ) dilihat pada besarnya nilai R square ( $R^2$ ) adalah 0.187 atau 18.7%. Dari hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa kemampuan variabel Budaya organisasi (X) terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 18.7%. sedangkan sisanya 81.3% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.1.7.2 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi (X) Terhadap Pelatihan (Z)

##### 1. Analisis Jalur

**Tabel 4.13**

**Hasil Analisis Regresi Hubungan Budaya Organisasi terhadap Pelatihan**

Model		Standardized Coefficients	T	Sig	Keterangan
1	Budaya organisasi	Beta 0.502	5.286	0.000	Signifikan
Dependens variabel ::Z n : 85 R Square : 0.252 F hitung : 27.944 Sig F hitung : 0.000					

Sumber: Diolah peneliti

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh variabel pelatihan yaitu sebagai berikut:

$$Z = 16.476 + 0.502 X$$

Nilai standardized coefficients beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel Budaya organisasi adalah 0.502

## 2. Koefisien Determinan

Koefisien determinan ( $R^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi terhadap pelatihan. Koefisien determinan ( $R^2$ ) dilihat pada besarnya nilai R square ( $R^2$ ) adalah 0.252 atau 25.2%. Dari hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa kemampuan variabel Budaya organisasi (X) terhadap variabel Pelatihan (Z) sebesar 25.2%. sedangkan sisanya 74.8% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.1.7.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

##### 1. Analisis Jalur

**Tabel 4.14**  
**Hasil Analisis Regresi Hubungan Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Terhadap Kinerja Karyawan**

Model		Standardized Coefficients	T	Sig	Keterangan
1	Budaya organisasi	0.350	3.077	0.003	signifikan
	Pelatihan	0.166	1.463	0.147	Tidak signifikan
Dependen variabel ::Z n : 85 R Square : 0.208 F hitung :10.778 Sig F hitung :0.000					

Sumber: Data diolah tahun 2020

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel Kinerja karyawan yaitu:

$$Y = 0.350 X + 0.166 Z$$

Nilai Standardized Coefficients beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap pelatihan adalah 0.350. nilai standardized coefficients beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0.166.

##### 2. Koefisien Determinan

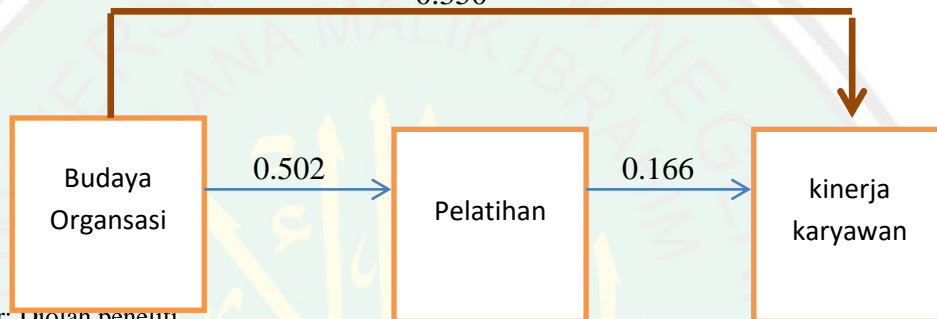
Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap pelatihan terhadap kinerja karyawan. koefisien determinan ditentukan dengan nilai R square pada variabel 4.13. besarnya R square ( $R^2$ ) adalah 0.208 atau 20.8%. Menunjukkan bahwa variabel independen

yaitu budaya organisasi (X) dan pelatihan (Z) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja karyawan (Y) sebesar 20.8% sedangkan sisanya sebesar 79.2% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.1.8 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

Hasil analisis jalur dijelaskan dalam gambar diagram jalur dibawah ini:

**Gambar 4.1**  
**Model Analisis Jalur (Path Analysis)**



Sumber: Dorian peneliti

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0.350. sedangkan terdapat pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi ke kinerja karyawan melalui pelatihan yaitu  $0.502 \times 0.166 = 0.083$ . dan untuk besarnya pengaruh total  $0.502 + 0.166 = 0.668$ .

#### 4.5 Pembahasan

##### 4.5.1 Pengaruh Langsung Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel hubungan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan

Kabupaten Malang. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada ( $P = 0.000 < 0.05$ ) atau lebih besar dari taraf signifikan yang telah ditentukan. Implementasi ini terdapat juga dalam indikator budaya organisasi yaitu orientasi hasil yang mana jika seorang karyawan mengikuti budaya organisasi yang terdapat dalam perusahaan maka akan meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa berpengaruh signifikan secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Kreitner dan Kinicki (2000) dalam Trisnaningsih (2007). mendefinisikan budaya organisasi sebagai perekat perusahaan melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Setiap perusahaan pasti memiliki makna sendiri terhadap kata budaya itu sendiri yang meliputi : identitas, ideologi, etos, budaya, pola perilaku, eksistensi, aturan, filosofi, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya dan visi perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (corporate culture) adalah sebagai aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumberdaya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan.

Allah berfirman dalam Al- Qur'an surah al-Shaff ayat 4 dikemukakan:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُيُوتٌ مَّرصُومَةٌ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Maksud dari ayat di atas sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalannya dengan berbaris rapi seolah-olah mereka adalah bangunan yang kokoh lagi mantap sehingga musuh tidak dapat menembusnya. Ayat ini



menetapkan keutamaan jihad dan para mujahidin, karena Allah mencintai hamba-hambanya yang beriman ketika mereka berbaris rapi menghadapi musuh-musuh Allah dan memerangi mereka dijalanNya.

#### **4.5.2 Pengaruh Langsung Hubungan Budaya Organisasi Dengan Pelatihan**

Berdasarkan pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel hubungan budaya organisasi berpengaruh secara langsung pelatihan karyawan PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang. Hal ini disebabkan nilai signifikan pada ( $P = 0.000 < 0.05$ ) atau lebih besar dari taraf signifikan yang telah ditentukan. Maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang ada dalam perusahaan itu dengan diperkuat indikator yaitu inovasi karyawan yang mana jika seorang karyawan memberikan ide dalam pencapaian tujuan perusahaan itu dikarenakan adanya pelatihan bagi karyawan yang telah ditetapkan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa berpengaruh signifikan secara langsung budaya organisasi terhadap pelatihan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Menurut Rivai dan Sagala (2013) pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan akan dilakukan dengan benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi: 1) kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang, 2) memenuhi tuntutan jabatan lainnya, 3) untuk memenuhi tuntutan perubahan setelah program pelatihan selesai atau hampir selesai selanjutnya dilakukan evaluasi untuk mengetahui penyerapan peserta atas materi pelatihan yang telah diberikan. Jika kemampuan peserta setelah mengikuti

pelatihan meningkat secara signifikan maka program sesuai aktual menyebabkan menyebabkan terjadinya perbedaan kemampuan.

Di jelaskan dalam dalil AL-Qur'an Surat Al – Jumua' ayat 2

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Artinya: *Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka Kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata,*

Maksud dari ayat di atas (Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf) yaitu bangsa Arab; lafal ummiy artinya orang yang tidak dapat menulis dan membaca kitab (seorang rasul di antara mereka) yaitu Nabi Muhammad saw. (yang membacakan kepada mereka ayat-ayat-Nya) yakni Alquran (mensucikan mereka) membersihkan mereka dari kemusyrikan (dan mengajarkan kepada mereka Kitab) Alquran (dan hikmah) yaitu hukum-hukum yang terkandung di dalamnya, atau hadis. (dan sesungguhnya) lafal in di sini adalah bentuk takhfif dari inna, sedangkan isimnya tidak disebutkan selengkapya; dan sesungguhnya (mereka adalah sebelumnya) sebelum kedatangan Nabi Muhammad saw. (benar-benar dalam kesesatan yang nyata) artinya jelas sesatnya.

#### **4.5.3 Pengaruh Tidak Langsung Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan penelitian di lapangan dan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap pelatihan ( $p = 0.03 < 0.05$ ), selanjutnya hasil analisis jalur pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang. hal ini disebabkan nilai signifikan pada ( $p = 0.147 > 0.05$ ) atau lebih besar dari taraf signifikan yang ditentukan. Yang mana jika pelatihan yang ada pada perusahaan tidak dapat mempengaruhi budaya organisasi terhadap peningkatan pada kinerja karyawan di perusahaan tersebut sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pelatihan tidak terpenuhi. sehingga dalam penelitian ini variabel pelatihan tidak mampu menjadi variabel *intervening*.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori Menurut Herminingsi dan Kreestianawat (2016) Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja, perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan karyawan. Dan pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Pelatihan merupakan proses timbal balik yang bersifat membantu dan mereka yang dilatih harus aktif demi keberhasilan pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam lingkungan perusahaan. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah lama bekerja perlu mengikuti pelatihan karena daya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya. Pada penelitian sebelumnya Vemic (2007), Khan, et.al.

(2011) dan Otuko, et.al. (2013) menyatakan bahwa pelatihan positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data melalui pembuktian hipotesis yang diajukan penelitian ini mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pelatihan pada PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa kedua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak semua diterima. Kesimpulan ini sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang, hal ini disebabkan nilai signifikan pada ( $p=0.000 < 0.05$ ) atau lebih kecil taraf signifikansi yang ditentukan, artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap pelatihan PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang, hal ini disebabkan nilai signifikan pada ( $p=0.000 < 0.05$ ) atau lebih kecil taraf signifikansi yang ditentukan, artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap pelatihan.
3. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelatihan ( $p= 0.003 < 0.05$ ). selanjutnya hasil analisis jalur pelatihan dengan kinerja yang tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang hal ini dikarenakan nilai signifikan pada ( $p= 0.147 > 0.05$ ) atau lebih

besar dari taraf signifikan yang ditentukan. artinya pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan yang mana pelatihan tidak menjadi variabel *intervening*.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat diambil saran sebagai berikut:

1. Bagi Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang. Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran yang diajukan kepada karyawan diharapkan agar mempertahankan dan lebih meningkatkan pelatihan karena berdasarkan hasil penelitian pelatihan menunjukkan hasil yang tidak signifikan. dalam hal meningkatkan pelatihan yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya penentuan kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan, isi program pelatihan, prinsip belajar mengajar.
2. Bagi peneliti selanjutnyamengingat secara teori budaya organisasi merupakan faktor salah satu peningkatan kinerja karyawan, makauntuk peneliti selanjutnya diharapkan tetap mempertimbangkan budaya organisasi sebagai factor peningkatan kinerja karyawan. selain itu disarankan untuk dapat mengemba gkan hasil dari penelitian ini dengan menambah variabel lain seperti kepemimpinan , kepuasan kerja, motivaso dan menggunakan alat analisis yang lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'anul Karim dan terjemah
- Al-Musadieq, Muhammad dkk. 2018. The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development Vol. 37 No. 6*
- Arianty, Nel. (2014). Pengaruh Bauran Promosi Terhadap Volume Penjualan Sepeda Motor Yamaha Mio Pada PT. Alfa Scorpii Sentral Yamaha. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis, 14(1)*.
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Azizah, F. N. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen, 4(1)*.
- Busro, Muhammad, 2018 *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pranadamedia Group.
- Harsono, 2011, 2001, *Etnografi Pendidikan sebagai Desain Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty: Yogyakarta.
- Herminingsih Anik dan Kreestianawati. 2016. Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial, Volume 5, Nomor 3, November 2016, halaman 241 – 257*
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Lina, Dewi. Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem Reward sebagai variabel moderating. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis, 2014, 14.1*
- Lisdiana, Nuning. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali: *Jurnal Excellent Volume 6 Nomor 2 Tahun 2016*

- Maabuat, E. S. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai* (Studi Pada Dispenda Sulut Uptd Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1).
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT . Remaja Rosdakarya.
- Mindari, E. 2015. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Rahmany Sekayu. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 15-27
- Mora, Zulkarnen dan Riza, Muhammad, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada BPRS ADECO Langsa. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, Vol.5, No.1.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurhalim, F. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember*.
- Pasolong, Harbani, 2007, *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Rahmawati Ike kusdyah, 2008. , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi.
- Rahayu, AnggrianiTeti. 2019. Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Hotel Furaya Pekanbaru. *JOM FISIP Vol. 6: Edisi I*
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi* Edisi Ke 7 (Jilid Ii). Jakarta: Prehallindo
- Rivai, Veithzal & Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.



- Rivai, Veitzhal, dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta :PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai Dan Ella Sagala, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Refika Aditama
- Simamora, Henry, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 2*. Yogyakarta. Stie Ykpn.
- Sofyandi, Herman, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Refika Aditama
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2012. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Sutrisno Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sagita, Alinvia Ayu Dkk. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 57 No.1*.
- Trisnarningsih, S. 2007. Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman good governance, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X*, 10, 1-56.
- Widodo, Eko Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibowo, B. O. (2010). *Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Jakarta PT Raja Graf. Persada.



## LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui  
Pelatihan Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Bank Pengkreditan Rakyat  
(BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang**

• **Petunjuk Pengisian**

Mohon untuk memberikan tanda( √ ) pada setiap pertanyaan yang anda pilih.

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju

TS = Tidak setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat setuju

**1. Penelitian Budaya Organisasi**

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu berinovasi dalam menjalankan pekerjaan					
2	Organisasi mendorong anda menciptakan ide/gagasan baru dalam melaksanakan tugas					
3	Saya sebagai karyawan menerima resiko bekerja dalam melakukan pekerjaan yang saya lakukan					
4	Pemimpin saya memperhatikan kebutuhan yang saya perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan					
5	pemimpin saya berupaya meningkatkan pengembangan diri saya					
6	pemimpin memberikan prestasi kerja					

	terhadap karyawan yang mempunyai potensi baik					
7	Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik					
8	saya menerima apabila organisasi membantu tim kerja untuk melaksanakan tugas					

## 2. Penelitian Pelatihan

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Dalam proses pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan					
2	Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan pekerjaan					
3	Dalam proses pelatihan mampu menambah keahlian pegawai					
4	Peserta pelatihan mengetahui tujuan pelatihan tersebut					
5	Program pelatihan sesuai dengan kebutuhan					
6	Dengan adanya pelatihan mampu meningkatkan motivasi untuk belajar					
7	Berpartisipasi mengikuti proses pelatihan					
8	Evaluasi selalu dilakukan setelah proses pelatihan					

## 3. Penelitian Kinerja Karyawan

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang di tentukan					
2	Saya berusaha memenuhi target perusahaan					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP perusahaan					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti					
5	Saya memiliki semangat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Saya memiliki kemauan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan					
7	Saya memahami tugas yang akan saya selesaikan					

## Lampiran 2 Data Kuisisioner

no	Budaya Organisasi								Skor Nilai
	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	
1	5	5	4	4	4	4	5	4	31
2	5	5	4	3	4	3	3	4	27
3	5	5	5	5	5	4	4	4	33
4	3	3	4	3	3	3	3	3	22
5	4	4	4	3	5	4	3	4	27
6	5	4	4	4	3	4	4	4	28
7	4	4	3	4	4	5	5	3	29
8	4	4	5	5	4	5	4	3	31
9	5	5	4	3	4	4	4	5	29
10	4	5	4	4	5	3	4	5	29
11	5	4	5	4	4	5	4	3	31
12	5	5	4	4	5	4	4	4	31
13	5	5	4	4	3	5	5	4	31
14	5	5	4	3	4	5	4	4	30
15	4	4	5	5	5	3	4	5	30
16	4	4	4	4	4	5	5	4	30
17	5	4	5	5	5	3	4	5	31
18	5	5	4	5	4	4	4	4	31
19	4	4	3	4	3	5	4	3	27
20	4	5	3	3	4	5	4	3	28
21	4	4	3	5	3	5	4	3	28
22	5	5	4	4	3	5	5	4	31
23	5	5	4	4	5	4	4	5	31
24	5	5	4	4	5	4	4	3	31
25	4	4	4	4	4	5	5	4	30
26	5	4	5	4	4	4	4	4	30
27	5	4	4	4	4	4	4	4	29
28	5	4	4	4	4	4	4	3	29
29	4	5	4	5	4	5	5	4	32
30	5	4	5	5	5	5	5	4	34
31	4	4	5	4	4	5	5	4	31
32	5	4	4	4	4	4	4	4	29
33	4	4	4	4	4	4	4	4	28
34	3	3	3	4	4	4	4	3	25
35	5	5	3	3	3	4	4	5	27
36	5	4	4	4	3	4	4	5	28

37	5	5	3	3	4	4	4	4	28
38	5	5	4	4	4	5	5	4	32
39	5	5	5	5	5	4	4	3	33
40	5	5	4	4	5	4	4	3	31
41	4	5	4	4	5	5	5	5	32
42	5	5	5	5	4	5	4	5	33
43	4	3	3	4	3	4	3	4	24
44	5	4	4	4	4	3	3	4	27
45	4	3	4	4	4	4	5	4	28
46	5	5	4	3	4	3	3	4	27
47	5	4	5	3	5	5	5	5	32
48	4	4	4	4	4	4	4	4	28
49	5	4	5	4	4	5	5	5	32
50	4	5	3	4	4	5	5	4	30
51	5	5	5	4	4	5	4	4	32
52	5	5	3	3	4	5	5	5	30
53	5	5	4	3	3	5	4	4	29
54	5	5	4	4	5	4	4	4	31
55	5	5	5	4	5	4	5	4	33
56	5	5	4	4	3	5	5	4	31
57	5	5	4	3	4	4	4	4	29
58	5	5	4	3	4	4	4	3	29
59	3	3	4	4	5	4	4	3	27
60	4	4	3	4	4	3	3	4	25
61	5	4	4	3	5	5	4	4	30
62	5	5	4	5	4	5	5	4	33
63	3	3	4	4	4	4	4	3	26
64	5	5	4	3	4	3	3	4	27
65	5	3	4	3	3	3	3	3	24
66	3	3	4	3	3	3	3	3	22
67	5	4	4	4	4	4	4	4	29
68	4	3	5	3	3	4	4	4	26
69	3	3	5	4	4	4	4	3	27
70	5	4	4	4	4	4	4	4	29
71	5	3	4	3	3	4	4	4	26
72	5	4	4	4	4	5	4	4	30
73	4	3	4	3	3	4	4	4	25
74	5	4	5	4	4	4	4	4	30
75	4	4	4	4	4	4	4	4	28
76	4	3	4	4	4	4	4	3	27
77	4	5	4	4	3	3	3	4	26

78	4	4	5	3	4	4	4	4	28
79	4	4	4	4	3	4	4	4	27
80	3	4	4	3	3	4	4	4	25
81	3	3	4	5	5	4	4	4	28
82	4	4	4	4	4	4	4	4	28
83	3	4	4	5	4	4	5	4	29
84	4	4	5	4	4	4	5	4	30
85	3	4	5	4	4	4	5	4	29

Pelatihan								Skor Nilai
x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	
4	4	5	4	4	5	4	5	30
5	5	4	4	3	3	4	5	28
4	4	5	3	3	4	4	5	27
4	3	4	4	4	4	4	3	27
5	5	4	3	3	5	4	3	29
4	4	3	4	4	5	4	4	28
4	4	3	5	4	5	5	4	30
4	4	5	5	5	3	3	3	29
5	4	4	3	4	4	3	5	27
4	4	4	4	4	4	3	5	27
5	4	5	5	4	4	3	3	30
5	5	4	4	5	3	3	5	29
5	5	4	4	3	3	5	5	29
5	5	4	4	3	4	4	5	29
4	4	4	5	4	5	3	4	29
4	4	4	5	5	5	3	4	30
5	5	5	4	4	5	3	4	31
5	4	5	4	5	5	3	3	31
5	4	3	3	4	3	5	4	27
5	4	5	5	3	4	5	3	31
4	4	4	3	5	4	3	3	27
5	5	4	4	5	3	4	5	30
5	5	4	4	3	4	5	5	30
5	5	4	4	5	3	3	5	29
4	4	4	4	4	4	5	4	29
4	4	4	4	4	4	3	4	27
4	4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	5	4	4	5	4	4	30
4	4	4	4	5	5	4	4	30



4	4	5	4	4	5	4	4	30
4	4	4	4	4	5	4	4	29
4	4	4	4	3	4	4	3	27
5	4	4	4	4	4	4	4	29
4	3	4	3	4	4	3	5	25
3	4	5	3	4	5	5	5	29
4	4	3	4	5	4	3	4	27
4	4	3	3	4	5	5	4	28
4	4	4	3	4	5	5	5	29
5	5	4	5	5	5	4	4	33
5	5	5	4	4	4	5	4	32
5	4	4	4	4	5	5	5	31
4	5	5	4	4	4	4	5	30
4	3	3	4	3	4	3	4	24
4	4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	5	4	29
4	4	5	3	4	4	5	5	29
5	5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	3	3	4	3	4	4	25
4	4	4	5	5	5	4	4	31
5	4	4	5	5	5	4	4	32
5	5	5	4	5	5	5	4	34
4	3	4	5	4	4	5	5	29
5	5	4	5	4	4	5	4	32
5	5	5	4	4	4	3	4	30
5	5	5	4	4	4	5	5	32
5	5	4	4	4	4	5	5	31
5	5	4	4	3	3	4	5	28
4	5	3	4	4	3	4	5	27
5	5	4	4	4	3	4	5	29
5	5	4	3	4	4	5	5	30
5	3	4	4	3	5	4	5	28
5	5	5	5	5	5	4	4	34
4	4	3	3	4	5	4	5	27
3	3	4	4	3	4	4	3	25
4	4	4	3	3	4	4	4	26
5	4	5	4	5	5	4	4	32
3	3	4	3	3	4	4	3	24
4	3	5	4	3	4	4	3	27
5	4	5	4	5	4	4	4	31

4	4	4	4	3	4	4	4	27
5	4	4	4	4	4	4	4	29
4	3	4	3	4	4	3	3	25
4	4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	3	4	4	3	5	3	29
5	4	4	5	4	4	3	4	29
3	4	4	4	3	5	5	5	28
5	5	4	4	4	3	4	5	29
4	4	3	4	5	4	4	4	28
5	4	4	4	4	5	5	4	31
3	5	4	4	5	4	5	5	30
3	4	4	4	4	5	5	4	29
3	4	4	4	4	3	4	5	26

Kinerja Karyawan							Skor Nilai
y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	
5	5	5	5	5	4	4	33
5	5	4	3	4	4	5	30
5	5	4	4	4	4	3	29
4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	4	4	3	4	3	28
4	4	4	4	4	4	3	27
5	5	4	4	5	3	4	30
5	4	5	4	5	4	3	30
5	5	4	4	3	4	5	30
4	4	4	4	5	3	3	27
4	4	4	4	5	3	3	27
5	5	4	5	4	4	4	31
5	5	4	3	4	3	5	29
4	5	4	4	3	4	5	29
5	5	5	4	4	5	3	31
4	4	5	5	5	4	3	30
4	4	4	5	5	3	3	28
4	4	4	4	4	3	3	26
4	4	5	5	4	3	3	28
4	5	5	4	5	4	3	30
5	5	5	5	4	3	3	30
5	5	4	4	4	3	5	30

5	5	4	3	4	4	3	28
5	5	4	4	5	3	5	31
5	4	4	5	4	4	4	30
5	4	4	4	4	4	4	29
5	4	4	4	4	4	4	29
5	4	4	5	4	4	4	30
5	4	4	5	5	5	5	33
5	4	4	5	4	4	4	30
5	4	4	4	4	4	4	29
4	5	4	4	4	4	4	29
4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	5	3	4	3	5	30
4	4	3	5	5	4	4	29
4	5	4	5	5	4	4	31
5	5	4	5	3	4	5	31
5	5	5	4	4	5	5	33
5	5	5	5	4	4	4	32
5	5	4	5	4	4	5	32
5	5	5	5	5	4	5	34
5	5	5	5	4	4	4	32
4	3	4	3	4	4	4	26
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	3	4	5	4	28
4	4	3	4	4	5	5	29
5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	5	4	4	5	5	33
5	5	4	4	5	5	5	33
4	4	5	5	5	5	5	33
3	5	4	4	5	5	3	29
5	5	5	4	5	4	4	32
5	5	4	5	5	5	5	34
5	5	4	5	5	5	4	33
4	4	5	5	5	4	4	31
5	5	4	4	3	3	5	4
5	5	4	3	4	5	5	31
5	4	4	5	3	4	5	30
5	4	4	3	3	4	5	28
5	5	4	3	4	5	5	31
4	4	4	4	4	4	4	24

5	5	4	3	4	4	5	30
4	4	5	5	4	4	4	30
4	5	4	4	5	4	4	30
5	4	4	4	4	4	4	29
5	4	4	3	3	4	4	27
5	4	4	4	5	4	4	30
5	4	4	4	4	4	4	29
4	4	4	4	3	4	4	27
5	4	4	5	4	4	4	30
5	4	5	5	4	4	4	31
5	5	4	4	4	4	4	30
4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	4	5	4	4	4	30
5	4	4	5	3	4	5	30
3	3	4	5	3	4	4	26
4	4	4	5	4	4	4	29
5	5	4	3	5	5	5	32
5	5	4	4	4	4	4	30
5	4	4	4	5	4	4	30
5	4	4	3	4	5	5	30
4	4	4	4	4	5	4	29
4	4	5	5	4	5	4	31

## Lampiran 3 Karakteristik Responden

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<20	1	1.2	1.2	1.2
	21-30	19	22.4	22.4	23.5
	31-40	27	31.8	31.8	55.3
	41-50	28	32.9	32.9	88.2
	>50	10	11.8	11.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**Gender**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	41	48.2	48.2	48.2
	Perempuan	44	51.8	51.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	smp	7	8.2	8.2	8.2
	sma	30	35.3	35.3	43.5
	s1	44	51.8	51.8	95.3
	s2	4	4.7	4.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**x1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	10	11.8	11.8	11.8
	setuju	28	32.9	32.9	44.7
	sangat setuju	47	55.3	55.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**x1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	14	16.5	16.5	16.5
	setuju	37	43.5	43.5	60.0
	sangat setuju	34	40.0	40.0	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**x1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	11	12.9	12.9	12.9
	setuju	54	63.5	63.5	76.5
	sangat setuju	20	23.5	23.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**x1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	23	27.1	27.1	27.1
	setuju	49	57.6	57.6	84.7
	sangat setuju	13	15.3	15.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**x1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	19	22.4	22.4	22.4
	setuju	48	56.5	56.5	78.8
	sangat setuju	18	21.2	21.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**x1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	12	14.1	14.1	14.1
	setuju	46	54.1	54.1	68.2
	sangat setuju	27	31.8	31.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**x1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	11	12.9	12.9	12.9
	setuju	52	61.2	61.2	74.1
	sangat setuju	22	25.9	25.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**x1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	19	22.4	22.4	22.4
	setuju	54	63.5	63.5	85.9
	sangat setuju	12	14.1	14.1	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	7	8.2	8.2	8.2
	setuju	41	48.2	48.2	56.5
	sangat setuju	37	43.5	43.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	9	10.6	10.6	10.6
	setuju	50	58.8	58.8	69.4
	sangat setuju	26	30.6	30.6	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	11	12.9	12.9	12.9
	setuju	53	62.4	62.4	75.3
	sangat setuju	21	24.7	24.7	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**z1.4**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	16	18.8	18.8	18.8
	setuju	55	64.7	64.7	83.5
	sangat setuju	14	16.5	16.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	17	20.0	20.0	20.0
	setuju	49	57.6	57.6	77.6
	sangat setuju	19	22.4	22.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	14	16.5	16.5	16.5
	setuju	43	50.6	50.6	67.1
	sangat setuju	28	32.9	32.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	18	21.2	21.2	21.2
	setuju	42	49.4	49.4	70.6
	sangat setuju	25	29.4	29.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	netral	13	15.3	15.3	15.3
	setuju	41	48.2	48.2	63.5
	sangat setuju	31	36.5	36.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	2	2.4	2.4	2.4
	setuju	30	35.3	35.3	37.6
	sangat setuju	53	62.4	62.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	2	2.4	2.4	2.4
	setuju	44	51.8	51.8	54.1
	sangat setuju	39	45.9	45.9	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	2	2.4	2.4	2.4
	setuju	63	74.1	74.1	76.5
	sangat setuju	20	23.5	23.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	13	15.3	15.3	15.3

	setuju	41	48.2	48.2	63.5
	sangat setuju	31	36.5	36.5	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	11	12.9	12.9	12.9
	setuju	49	57.6	57.6	70.6
	sangat setuju	25	29.4	29.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	12	14.1	14.1	14.1
	setuju	55	64.7	64.7	78.8
	sangat setuju	18	21.2	21.2	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

**y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	15	17.6	17.6	17.6
	setuju	43	50.6	50.6	68.2
	sangat setuju	27	31.8	31.8	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

## Lampiran 4 Uji Validitas

## Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x
x1.1	Pearson Correlation	1	.577**	.116	-.070	.114	.142	.034	.313**	.528**
	Sig. (2-tailed)		.000	.288	.524	.299	.195	.759	.004	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
x1.2	Pearson Correlation	.577**	1	-.059	.035	.231*	.214*	.200	.321**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000		.594	.752	.034	.050	.066	.003	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
x1.3	Pearson Correlation	.116	-.059	1	.249*	.303**	-.018	.157	.157	.431**
	Sig. (2-tailed)	.288	.594		.021	.005	.872	.151	.152	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
x1.4	Pearson Correlation	-.070	.035	.249*	1	.303**	.162	.310**	.005	.505**
	Sig. (2-tailed)	.524	.752	.021		.005	.138	.004	.961	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
x1.5	Pearson Correlation	.114	.231*	.303**	.303**	1	-.022	.150	.147	.543**
	Sig. (2-tailed)	.299	.034	.005	.005		.838	.170	.181	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
x1.6	Pearson Correlation	.142	.214*	-.018	.162	-.022	1	.681**	.007	.560**
	Sig. (2-tailed)	.195	.050	.872	.138	.838		.000	.949	.000

	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
x1.7	Pearson Correlation	.034	.200	.157	.310**	.150	.681**	1	.223*	.646**
	Sig. (2-tailed)	.759	.066	.151	.004	.170	.000		.040	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
x1.8	Pearson Correlation	.313**	.321**	.157	.005	.147	.007	.223*	1	.312**
	Sig. (2-tailed)	.004	.003	.152	.961	.181	.949	.040		.004
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
x	Pearson Correlation	.528**	.607**	.431**	.505**	.543**	.560**	.646**	.312**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85

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

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



## Correlations

		z1.1	z1.2	z1.3	z1.4	z1.5	z1.6	z1.7	z1.8	z
z1.1	Pearson Correlation	1	.523**	.170	.212	.124	-.136	-.012	.100	.540**
	Sig. (2-tailed)		.000	.119	.051	.259	.216	.910	.365	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.2	Pearson Correlation	.523**	1	.128	.143	.196	-.220*	.208	.376**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000		.242	.192	.072	.043	.057	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.3	Pearson Correlation	.170	.128	1	.172	.083	.210	-.023	-.032	.501**
	Sig. (2-tailed)	.119	.242		.115	.450	.053	.836	.773	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.4	Pearson Correlation	.212	.143	.172	1	.276*	.126	-.051	-.132	.536**
	Sig. (2-tailed)	.051	.192	.115		.011	.252	.640	.229	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.5	Pearson Correlation	.124	.196	.083	.276*	1	.150	-.183	-.011	.484**
	Sig. (2-tailed)	.259	.072	.450	.011		.170	.093	.919	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.6	Pearson Correlation	-.136	-.220*	.210	.126	.150	1	.118	-.124	.396**
	Sig. (2-tailed)	.216	.043	.053	.252	.170		.282	.257	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85



z1.3	Pearson Correlation	.170	.128	1	.172	.083	.210	-.023	-.032	.501**
	Sig. (2-tailed)	.119	.242		.115	.450	.053	.836	.773	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.4	Pearson Correlation	.212	.143	.172	1	.276*	.126	-.051	-.132	.536**
	Sig. (2-tailed)	.051	.192	.115		.011	.252	.640	.229	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.5	Pearson Correlation	.124	.196	.083	.276*	1	.150	-.183	-.011	.484**
	Sig. (2-tailed)	.259	.072	.450	.011		.170	.093	.919	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.6	Pearson Correlation	-.136	-.220*	.210	.126	.150	1	.118	-.124	.396**
	Sig. (2-tailed)	.216	.043	.053	.252	.170		.282	.257	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.7	Pearson Correlation	-.012	.208	-.023	-.051	-.183	.118	1	.231*	.347**
	Sig. (2-tailed)	.910	.057	.836	.640	.093	.282		.034	.001
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z1.8	Pearson Correlation	.100	.376**	-.032	-.132	-.011	-.124	.231*	1	.124
	Sig. (2-tailed)	.365	.000	.773	.229	.919	.257	.034		.259
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85
z	Pearson Correlation	.540**	.572**	.501**	.536**	.484**	.396**	.347**	.124	1



	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.259	
	N	85	85	85	85	85	85	85	85	85

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

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

#### Correlations

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y
y1.1	Pearson Correlation	1	.438**	.099	-.089	-.084	.015	.376**	.236*
	Sig. (2-tailed)		.000	.369	.416	.446	.892	.000	.030
	N	85	85	84	85	85	85	85	85
y1.2	Pearson Correlation	.438**	1	.192	-.121	.135	.051	.245*	.233*
	Sig. (2-tailed)	.000		.080	.269	.218	.642	.024	.032
	N	85	85	84	85	85	85	85	85
y1.3	Pearson Correlation	.099	.192	1	.265*	.202	.031	-.132	.294**
	Sig. (2-tailed)	.369	.080		.015	.065	.781	.231	.007
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
y1.4	Pearson Correlation	-.089	-.121	.265*	1	.164	-.037	-.138	.231*
	Sig. (2-tailed)	.416	.269	.015		.134	.738	.209	.034
	N	85	85	84	85	85	85	85	85

y1.5	Pearson Correlation	-.084	.135	.202	.164	1	.095	-.189	.394**
	Sig. (2-tailed)	.446	.218	.065	.134		.385	.083	.000
	N	85	85	84	85	85	85	85	85
y1.6	Pearson Correlation	.015	.051	.031	-.037	.095	1	.294**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.892	.642	.781	.738	.385		.006	.000
	N	85	85	84	85	85	85	85	85
y1.7	Pearson Correlation	.376**	.245*	-.132	-.138	-.189	.294**	1	.165
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.231	.209	.083	.006		.131
	N	85	85	84	85	85	85	85	85
y	Pearson Correlation	.236*	.233*	.294**	.231*	.394**	.414**	.165	1
	Sig. (2-tailed)	.030	.032	.007	.034	.000	.000	.131	
	N	85	85	84	85	85	85	85	85

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

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

## Lampiran 5 Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.635	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.338	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.434	7



## Lampiran 6 Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja karyawan * budaya organisasi	Between Groups	(Combined)	95.726	11	8.702	3.658	.000
		Linearity	50.511	1	50.511	21.230	.000
		Deviation from Linearity	45.215	10	4.522	1.900	.059
	Within Groups		173.686	73	2.379		
	Total		269.412	84			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Pelatihan * budaya organisasi	Between Groups	(Combined)	122.057	11	11.096	3.041	.002
		Linearity	97.835	1	97.835	26.812	.000
		Deviation from Linearity	24.222	10	2.422	.664	.754
	Within Groups		266.367	73	3.649		
	Total		388.424	84			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja karyawan * budaya organisasi	Between Groups	(Combined)	95.726	11	8.702	3.658	.000
		Linearity	50.511	1	50.511	21.230	.000
		Deviation from Linearity	45.215	10	4.522	1.900	.059
	Within Groups		173.686	73	2.379		
	Total		269.412	84			



PUSAT PERPUSTAKAAN

## Lampiran 7 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.61430054
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.071
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.653
Asymp. Sig. (2-tailed)		.788
a. Test distribution is Normal.		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.85994424
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.080
Kolmogorov-Smirnov Z		.739
Asymp. Sig. (2-tailed)		.646
a. Test distribution is Normal.		

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.59362929
Most Extreme Differences	Absolute	.053
	Positive	.047
	Negative	-.053
Kolmogorov-Smirnov Z		.486
Asymp. Sig. (2-tailed)		.972
a. Test distribution is Normal.		

### Lampiran 8 Uji Heteroskedastisitas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.273	1.453		-.876	.384
	budaya organisasi	-.022	.046	-.059	-.472	.638
	Pelatihan	.111	.054	.257	2.072	.041
a. Dependent Variable: res2						

## Lampiran 9 Analisis Path

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 <sup>a</sup>	.187	.178	1.624

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.511	1	50.511	19.152	.000 <sup>a</sup>
	Residual	218.901	83	2.637		
	Total	269.412	84			

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi  
b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.707	2.050		8.149	.000
	budaya organisasi	.309	.071	.433	4.376	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502 <sup>a</sup>	.252	.243	1.871

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi



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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97.835	1	97.835	27.944	.000 <sup>a</sup>
	Residual	290.589	83	3.501		
	Total	388.424	84			
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi						
b. Dependent Variable: Pelatihan						

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.476	2.362		6.974	.000
	budaya organisasi	.430	.081	.502	5.286	.000
a. Dependent Variable: Pelatihan						

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.456 <sup>a</sup>	.208	.189	1.613

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, budaya organisasi

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.081	2	28.040	10.778	.000 <sup>a</sup>
	Residual	213.331	82	2.602		
	Total	269.412	84			
a. Predictors: (Constant), Pelatihan, budaya organisasi						
b. Dependent Variable: Kinerja karyawan						

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.426	2.565		5.625	.000
	budaya organisasi	.249	.081	.350	3.077	.003
	Pelatihan	.138	.095	.166	1.463	.147
a. Dependent Variable: Kinerja karyawan						

#### Lampiran 10 Biodata Penelitian

##### **BIODATA PENELITI :**

Nama : Siti Fatimah  
 Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan 19 Maret 1997  
 Alamat : klanggiringan rt 004 tw 001 kel. Krapyakrejo  
 Kec. Gadingrejo kota pasuruan  
 No. hp : 085850998959  
 Email : [imaftm19@gmail.com](mailto:imaftm19@gmail.com)

##### **PENDIDIKAN FORMAL :**

1. 2002 - 2004 : Tk Nurul Huda Tampung Rembang Pasuruan
2. 2004 - 2010 : Sdn Tampung Ii Rembang Pasuruan
3. 2010 - 2013 : Smpi Al- Maarif 01 Singosari Malang
4. 2013 - 2016 : Madrasah Aliyah Al-Maarif Singosari Malang
5. 2016- 2020 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

##### **PENGALAMAN ORGANISASI :**

1. Seni Religius
2. Pmii
3. Pengurus orda pasuruan
4. Mangang di PT. BPR Arka Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang
5. Pengurus Projo

## Lampiran 11 Bukti Konsultasi

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Siti Fatimah  
 NIM/Jurusan : 16510036 / Manajemen  
 Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE.,M.Si  
 Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Artha Kanjuruhan Pemerintahan Kabupaten Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1		Pengajuan <i>Outline</i>	1.
2		Proposal	2.
3	04 April 2020	Revisi & ACC Proposal	3.
4	23 April 2020	Seminar Proposal	4.
5	13 Juli 2020	Kuesioner	5.
6	11 Agustus 2020	Skripsi Bab I-V	6.
7	24 Agustus 2020	Revisi Skripsi	7..
8	28 Agustus 2020	ACC Keseluruhan	8.

Malang, 28 Agustus 2020  
 Mengetahui,  
 Ketua Jurusan Manajemen

**Drs. Agus Sucipto, MM., CRA**  
**NIP 19670816 200312 1 00**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME (FROM C)**

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E., M.SA.  
NIP : 19761210 200912 2 001  
Jabatan: **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Siti Fatimah  
NIM : 16510036  
Handphone : 085850998959  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Email : [imaftm19@gmail.com](mailto:imaftm19@gmail.com)

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Sebagai Variabel *Intervening*

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

<b>SIMILARTY INDEX</b>	<b>INTERNET SOURCES</b>	<b>PUBLICATION</b>	<b>STUDENT PAPER</b>
<b>23%</b>	<b>20%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 September 2020  
**UP2M**

**Zuraidah, S.E., M.SA  
NIP. 19761210 200912 2 001**

Lampiran 10 Struktur Organisasi PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

