

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
UNIVERSITAS TJUT NYAK DHEN MEDAN**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen

Oleh :

HENDRA

NPM : 1720030047



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

PENGESAHAN TESIS

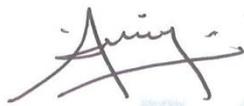
Nama : **HENDRA**
NPM : 1720030047
Prodi / Kosentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UNIVERSITAS TJUT NYAK DHEN MEDAN

Pengesahan Tesis
Medan, 24 Januari 2020

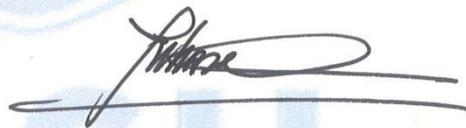
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



(Dr. Amini, M.Pd)



(Fahrizal Zulkarnain, S.T., M.Sc., Ph.D)

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi



(Dr. Syaiful Bahri, M.AP.)



(Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., MA., M.Psi., MH.)

PENGESAHAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UNIVERSTUIAS TJUT NYAK DHIEEN MEDAN

HENDRA

NPM : 1720030047

Program Studi : Magister Manajemen

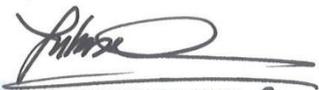
“Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Jumat, Tanggal 24 Januari 2020”

Panitia Penguji

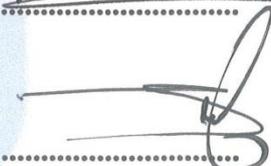
1. **Dr. AMINI, M.Pd**
Pembimbing I

1. 
.....

2. **FAHRIZAL ZULKARNAIN, S.T., M.Sc., Ph.D**
Pembimbing II

2. 
.....

3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M. AP**
Penguji I

3. 
.....

4. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH**
Penguji II

4. 
.....

5. **Dr. LEYLIA KHAIRANI, M.Si**
Penguji III

5. 
.....

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 24 Februari 2020



Hendra

ABSTRAK

HENDRA. NPM : 1720030047. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara 2019. Tesis.

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai kinerja organisasi dengan kemampuan yang di miliki sumber daya manusianya. Artinya kemampuan sumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga mampu mengerjakan semua pekerjaan yang di bebankan kepadanya secara benar dan menghasilkan kinerja yang sempurna, baik kuantitas maupun kualitasnya. Di samping itu, pekerjaan haruslah dimotivasi secara terus-menerus agar tetap semangat untuk melakukan pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor budaya, pelatihan dan motivasi kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara parsial pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara parsial motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Secara simultan budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Diperoleh hasil koefisien determinasi bernilai 0.607 atau 60.7% artinya menunjukkan bahwa sekitar 60.7% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, pelatihan dan motivasi. Atau dapat dikatakan bahwa kontribusi budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien adalah sebesar 60.7%. Sisanya sebesar 39.3% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : *Budaya Organisasi, Pelatihan, Motivasi dan Kinerja*

ABSTRACT

HENDRA. NPM: 1720030047. The Effect of Organizational Culture, Training and Motivation on Employee Performance at Tjut Nyak Dhien University. Postgraduate Program, Muhammadiyah University, North Sumatra 2019. Thesis.

The importance of the role of human resources in achieving organizational performance with the capabilities of its human resources. This means that the ability of human resources must be thoroughly tested so as to be able to do all the work that is assigned to him correctly and produce perfect performance, both in quantity and quality. In addition, work must be continuously motivated to stay motivated to do the work. Many factors affect performance including cultural factors, training and work motivation. The purpose of this study was to determine the effect of organizational culture, training and motivation on employee performance at Tjut Nyak Dhien University. This study uses an associative approach, namely research conducted to determine the effect or relationship between the independent variables with the dependent variable. The results showed that partially organizational culture has an influence on performance. Partially the training has an influence on performance. Partially motivation has a significant effect on performance. Simultaneously organizational culture, training and motivation have a significant influence on performance. Obtained the results of the coefficient of determination is 0.607 or 60.7% means that it shows that about 60.7% of the performance variables can be explained by variables of organizational culture, training and motivation. Or it can be said that the contribution of organizational culture, training and motivation to employee performance at Tjut Nyak Dhien University is 60.7%. The remaining 39.3% is influenced by variables not examined in this study.

Keywords: *Organizational Culture, Training, Motivation and Performance*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Ahamdulillahirabbil'alamin, segala puji hanya milik Allah SWT. Tuhan pencipta alam yang menghidupkan dan mematikan manusia, sang pemberi rezeki, rahmat, taufiq dan hidayah. Dialah satu-satunya Dzat yang harus di Agungkan akan kekuasaan-Nya.

Shalawat dan salam teruntuk manusia pilihan Illahi, Rasulullah SAW. Yang dengan perjuangannya dapat mengantarkan kita menjadi umat pilihan yang terlahir untuk seluruh umat manusia menuju Ridho-Nya. Berkat limpahan rahmat-Nya jugalah peneliti mampu menyelesaikan Tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master Manajemen dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan”**.

Dalam menyelesaikan Tesis ini peneliti banyak mendapat bantuan dan bimbingan yang diberikan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si, MA., M.Psi., MH selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Ibu Dr. Amini, M.AP selaku dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Fahrizal Zulkarnain, S.T., M.Sc., Ph.D selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik.
5. Bapak Umar Hasan dan Ibu Hariani selaku Orang Tua peneliti yang sudah membesarkan dan mendidik semoga peneliti menjadi anak yang Soleh berbakti kepada Orang Tua dan Negara.
6. Sri Astuti selaku istri dan Naysha Rindra, Naydhira Rindra, Nadhif Riandra selaku anak, maksih atas dukungan dan Doanya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik.

Dengan demikian peneliti mengharapkan semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan Mahasiswa dan para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu memberikan keselamatan dunia dan akhirat, Amin.

Medan, Oktober 2019

Penulis

Hendra

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	3
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	4
1. Batasan Masalah.....	4
2. Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1. Tujuan Penelitian.....	5
2. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II : LANDASAN TEORI.....	7
A. Uraian Teoritis.....	7
1. Kinerja.....	7
a. Pengertian Kinerja.....	7
b. Manfaat Penilaian Kinerja.....	8
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	8
d. Indikator Kinerja.....	10
e. Upaya Peningkatan Kinerja.....	13
2. Budaya Organisasi.....	14
a. Pengertian Budaya Organisasi.....	14
b. Fungsi Budaya Organisasi.....	16
c. Indikator Budaya Organisasi.....	16
3. Pelatihan.....	19
a. Pengertian Pelatihan.....	19
b. Tujuan Pelatihan.....	20
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan.....	21
d. Indikator Pelatihan.....	23
4. Motivasi.....	24
a. Pengertian Motivasi.....	24
b. Tujuan-Tujuan Motivasi.....	25
c. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	29
d. Indikator Motivasi.....	30
B. Kerangka Konseptual.....	33
C. Hipotesis.....	36
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	38
A. Pendekatan Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	38

C. Populasi dan Sampel.....	39
D. Definisi Operasional.....	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
F. Teknik Analisis Data.....	46
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
A. Hasil Penelitian.....	51
B. Pembahasan.....	74
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	76
A. Kesimpulan.....	76
B. Saran.....	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelolah, mengatur, dan memanfaatkan karyawan secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di dalam organisasi perlu di kelolah secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi untuk menghasilkan kinerja (Daulay, 2016, hal. 112). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013, hal. 1).

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai kinerja organisasi dengan kemampuan yang di miliki sumber daya manusianya. Artinya kemampuan sumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga mampu mengerjakan semua pekerjaan yang di bebankan kepadanya secara benar dan menghasilkan kinerja yang sempurna, baik kuantitas maupun kualitasnya. Di samping itu, pekerjaan haruslah dimotivasi secara terus-menerus agar tetap semangat untuk melakukan pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor budaya, pelatihan dan motivasi kerja (Kasmir, 2016, hal. 212).

Budaya organisasi yang baik dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama jika budaya organisasi mampu mendukung strategi organisasi dan mampu menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai sistem perekat dan

acuan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang buruk akan menghambat jalannya organisasi.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas keorganisasian. Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan perusahaan yang diinginkan dapat tercapai.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, diperlukan adanya suatu dorongan yang disebut motivasi. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Pemberian motivasi biasanya dilakukan dari masing-masing perusahaan yang menginginkan adanya suatu kinerja karyawan yang tinggi di dalam perusahaannya. Kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas. Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), yaitu motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan, sehubungan dengan pembahasan mengenai budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Karyawan merupakan asset

penting pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan dalam mencapai keberhasilan. Untuk menghadapi persaingan dengan Universitas sejenis dan untuk tetap bertahan ditengah persaingan yang cukup ketat diharapkan Universitas terus bergerak dengan melakukan inovasi dalam segi produk atau output yang dihasilkan. Untuk melakukan inovasi tersebut dibutuhkan SDM yang berkualitas. Demi tercapainya harapan tersebut, maka Universitas melakukan program pelatihan kepada karyawannya, menciptakan budaya organisasi yang baik agar terbentuk tim kerja yang baik serta menumbuhkan motivasi untuk karyawan. Dengan program pelatihan yang dilaksanakan. Budaya organisasi yang baik serta pelatihan untuk karyawan diharapkan dapat meningkatkan rasa percaya diri sekaligus dapat meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik, optimal dan lebih produktif sehingga Universitas dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu kinerja karyawan yang lebih baik.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan yang terjadi adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan menurun, hal ini dapat dilihat dari kinerja karyawan yang belum sesuai dengan yang diharapkan.
2. Budaya organisasi belum tercipta dengan baik antar karyawan.

3. Pelatihan yang diselenggarakan belum terlaksana secara menyeluruh, masih ada karyawan yang belum mengikuti pelatihan.
4. Karyawan tidak termotivasi dalam bekerja, hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Adapun untuk memperjelas arah penelitian, maka penelitian ini dibatasi hanya pada karyawan yang bekerja di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Karena banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, maka peneliti memberikan batasan masalah yang dilakukan pada penelitian ini yaitu meliputi masalah budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan?
- b. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan?
- c. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan?
- d. Apakah budaya organisasi, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.

2. Manfaat penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberika sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan konsep teori tentang budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja.

- b. Manfaat praktis

Penelitian ini berguna secara teknis untuk memperbaiki, meningkatkan, mengetahui teori peningkatan kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia dalam budaya organisasi, pemberian pelatihan dan motivasi bagi universitas.

c. Manfaat lainnya

Sebagai sarana informasi dari pihak lain yang ingin meneliti masalah yang relevan dalam penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2017, hal. 67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.

Selanjutnya pengertian kinerja menurut Kasmir (2016, hal. 182), “kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun”. Kemudian pengertian kinerja menurut Miner dalam Sutrisno (2011, hal. 170), “kinerja adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya”.

Sedangkan pendapat lain menjelaskan menurut Atmoseoprpto dalam Agustini (2011, hal. 88) bahwa “kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang di capai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran”.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan

organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Menurut Simamora (2004, hal. 338), motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1) Efektifitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah di delegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpah tindih tugas, masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3) Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan kejiwaan seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala peraturan yang telah ditentukan.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi, (Sutrisno, 2011, hal. 176-177).

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi pencapaian kerja menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) adalah sebagai berikut :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) yang artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang di harapkan. Oleh karena itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja yang maksimal (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

d. Indikator-Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja menurut Mangkunegara (2013, hal. 75) adalah sebagai berikut :

- 1) **Kualitas Kerja**
Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan/instansi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan/instansi tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kebersihan, dari kerja seseorang.
- 2) **Kuantitas Kerja**
Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan/instansi adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.
- 3) **Keandalan**
Keandalan seorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan/instansi. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam bekerja.
- 4) **Sikap**
Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan/instansinya, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Sedangkan indikator lain dari kinerja menurut Kasmir (2016, hal. 208), dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni : “kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja”.

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut :

1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang di hasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) di hasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat di tunjukkan dalam bentuk satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah di tentukan kuantitas yang di capai. Pencapaian kuantitas yang di harapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah di tetapkan.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus di penuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat di anggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4) Penekanan biaya

Biaya yang di keluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan atau instansi sudah di anggarkan sebelum aktivitas di jalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah di anggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah di tetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya di anggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

5) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah di tetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Hubungan antar rekan kerja

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini di ukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan dengan pegawai yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

Hubungan antar pegawai ini merupakan perilaku kerja yang di hasilkan seorang pegawai.

e. Upaya Peningkatan Kinerja

Seperti diketahui tujuan organisasi hanya dapat dicapai, karena organisasi tersebut didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat didalamnya. Terdapat beberapa cara untuk meningkatkan kinerja yaitu sebagai berikut :

1) Diskriminasi

Seorang pemimpin harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara pegawai yang berprestasi dengan pegawai yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

2) Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

3) Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standard, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standard, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan

hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya.

4) Komunikasi

Para atasan bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para bawahannya dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para atasan harus mengetahui kekurangan dan kesalahan apa saja yang dihadapi para bawahannya dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para atasan juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para atasan perlu berkomunikasi secara intens dengan pegawai, (Stoner dalam Sutrisno, 2011, hal. 184-185).

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Pada saat ini istilah budaya organisasi sangat populer dan banyak digunakan dalam organisasi perusahaan maupun pemerintahan, bahkan beberapa perusahaan memasang tulisan berbentuk banner, poster, baliho, dan lain-lain, yang menunjukkan budaya organisasi mereka, ditempat-tempat yang menarik perhatian umum, misalnya didepan pintu masuk kantor, atau didekat tempat-tempat strategis para karyawan melayani pelanggan. Pengertian budaya organisasi menurut Robbin (2012, hal. 289), “budaya organisasi adalah suatu system bersama yang dimiliki oleh setiap anggota suatu organisasi, yang dapat membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya”. Robbin juga menjelaskan bahwa terdapat 7 elemen penting suatu budaya yang terdiri dari : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap

hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.

Kemudian pengertian budaya organisasi menurut Luthans (2010, hal. 122),
bahwa :

Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Karena tentunya setiap anggota organisasi mempunyai kepribadian sendiri yang membedakannya. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya adalah budayanya. Hal-hal tersebut penting dan karena itu perlu dipahami serta dikenali. Akan tetapi hal-hal yang bersifat universal tersebut harus diterapkan oleh manajemen dengan pendekatan yang memperhitungkan secara matang faktor-faktor situasi, sesuai kondisi, waktu dan ruang.

Sedangkan pengertian budaya organisasi menurut *Andrew Pettigrew* dalam Sobirin (2009, hal. 132) menjelaskan bahwa :

Budaya organisasi merupakan sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Sistem ini disebut sebagai istilah (*terminology*), bentuk, kategori atau citra (*image*) yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi diri sekelompok orang kepada kelompok orang tersebut. Dalam hal ini system makna diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri (budaya) sebuah organisasi kepada orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut dan orang-orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi.

Dari penjelasan beberapa definisi budaya organisasi tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah perilaku, kebiasaan, norma-norma, sistem yang berlaku dan diterapkan pada suatu organisasi. Sehingga kesimpulan dari definisi budaya organisasi merupakan sekumpulan perilaku, norma-norma dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi untuk menciptakan makna bersama di dalam organisasi untuk menunjukkan karakteristik organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Maka kesimpulan dari

beberapa definisi diatas adalah budaya organisasi merupakan unsur yang berperan penting untuk keberlangsungan hidup suatu organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa fungsi dari budaya organisasi menurut Robbin (2012, hal. 294) yaitu sebagai berikut :

- 1) Budaya memiliki suatu peran batas – batas penentu yaitu budaya yang menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- 4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan social yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus diaktakan dan dilakukan karyawan.
- 5) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

c. Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut Robins (2012, hal. 296) yaitu sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, merupakan tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko.
 - a) Karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru.
 - b) Karyawan diberi dukungan untuk mengambil keputusan.
 - c) Karyawan berani mengambil resiko dalam tanggung jawabnya.
- 2) Perhatian terhadap detail, merupakan tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketetapan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
 - a) Karyawan mampu bekerja tepat waktu.
 - b) Kecermatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- c) Karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan rinci.
 - d) Hasil kerja karyawan dapat dijelaskan secara rinci kepada pimpinan
- 3) Orientasi terhadap hasil, merupakan tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, bandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
 - a) Karyawan dapat memenuhi target pekerjaannya.
 - b) Berfokus pada target yang akan ditetapkan.
 - c) Bekerja secara optimal bagi organisasi.
 - d) Pimpinan memonitor kinerja karyawan
 - 4) Orientasi terhadap individu, merupakan tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek – efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
 - a) Terjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.
 - b) Terciptanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan.
 - c) Organisasi memberikan tunjangan kinerja kepada karyawan atas pekerjaan yang telah diselesaikan
 - 5) Orientasi terhadap tim, merupakan tingkat aktivitas yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
 - a) Karyawan dapat mementingkan kepentingan kelompok.
 - b) Koordinasi berjalan dengan baik antar kelompok.
 - c) Kebersamaan antar anggota tim terjalin dengan baik
 - 6) Agresivitas, merupakan tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
 - a) Setiap karyawan memiliki target yang jelas.
 - b) Karyawan memiliki semangat bekerja keras.
 - c) Karyawan mampu memberikan prestasi kerja.
 - d) Karyawan berkompetisi untuk berkinerja maksimal.
 - e) Memanfaatkan waktu untuk hal-hal positif.
 - 7) Stabilitas, merupakan tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.
 - a) Organisasi menyediakan informasi terkait dengan pekerjaan.
 - b) Organisasi mampu mendorong karyawan untuk memiliki performa kerja yang baik.
 - c) Organisasi mampu menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja.

Sedangkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut Luthans (2010, hal. 123) yaitu : “regularitas perilaku yang diamati, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan dan iklim organisasi”.

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut :

1) *Observed behavioral regularitas* (regularitas perilaku yang diamati)

Keberaturan cara bertindak dari apra anggota organisasi yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa yang umum, istilah, atau ritual tertentu.

2) Norma-norma

Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerjasama antara manajemen dan pegawai.

3) Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota, seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi.

4) Filosofi

Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai dan / atau pelanggan diperlakukan.

5) Aturan-aturan

Mencakup pedoman yang ketat mengenai bagaimana berperilaku secara bersama-sama di dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan, menyangkut hal-hal seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antara kelompok. Pemandang baru harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai anggota penuh.

6) Iklim organisasi

Merupakan perasaan secara keseluruhan yang disampaikan melalui tatanan fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang luar lainnya.

3. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan bagi karyawan perlu dilakukan agar karyawan mampu dan siap ditempatkan diposisi tertentu dalam perusahaan yang artinya mampu untuk bekerja dan mau untuk mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Pengertian pelatihan menurut Kasmir (2016, hal. 126) yaitu “Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan”.

Kemudian pengertian lain dari pelatihan menurut Hamali (2016, hal. 66) yaitu :

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 pengertian lain dari pelatihan menurut Mangkunegara (2017, hal. 43) bahwa “pelatihan adalah sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”.

Dari defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan yang tentunya sudah direncanakan oleh perusahaan sebelumnya.

b. Tujuan Dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan adalah hal yang sangat diperlukan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan untuk meoperasikan beberpa teknologi baru pelatihan yang diberikan untuk menyeragamkan semaksimal mungkin kemampuan dan pola pikir. Dibawah ini dibahas tentang tujuan pelatihan menurut Kasmir (2016, hal. 131) yaitu sebagai berikut :

- 1) Menambah pengetahuan baru. Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.
- 2) Mengasah kemampuan karyawan. Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal.
- 3) Meningkatkan keterampilan. Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab. Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan.
- 5) Meningkatkan ketaatan. Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
- 6) Meningkatkan rasa percaya diri. Artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkatkan setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh- sungguh dalam bekerja.
- 7) Memperdalam rasa memiliki perubahan. Artinya rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan.
- 8) Memberikan motivasi kerja. Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi dalam diri karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya.

- 9) Menambah loyalitas. Dengan mengikuti pelatihan, kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi turnover karyawan.
- 10) Memahami lingkungan kerja. Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya.
- 11) Memahami budaya perusahaan. Artinya karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan.
- 12) Membentuk *team work*. Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu- kesatuan(satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lain.

Sedangkan tujuan dan manfaat pelatihan menurut Mangkunegara (2009, hal. 45) adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- 2) Meningkatkan prduktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- 8) Meghindarkan keusangan
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Setiap perusahaan berharap pelatihan dapat diberikan kepada seluruh karyawan dan memberikan hasil yang baik atau memuaskan, namun dalam kenyataan banyak sekali program pelatihan mengalami kegagalan. Maksudnya sekalipun semua karyawan sudah dilatih tetapi kemauan dan kemampuan serta perilakunya tidak banyak berubah setelah melakukan pelatihan.

Dibawah ini dijelaskan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Kasmir (2016, hal. 144) adalah sebagai berikut :

- 1) Peserta pelatihan
Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan karyawan. Artinya perusahaan harus

benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih, calon karyawan tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikuti.

- 2) Instruktur/ pelatih
Instruktur/staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang.
- 3) Materi pelatihan
Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan menambah pengetahuan peserta pelatihan. Kedalam materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik.
- 4) Lokasi pelatihan
Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan jenuh. Demikian pula untuk lokasi di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan terutama bagi karyawan lama.
- 5) Lingkungan pelatihan
Pengaruh lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prsarana yang memadai tentu kan memberikan hasil yang lebih positif.
- 6) Waktu pelatihan
Waktu pelatihan merupakan waktu yang dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta pelatihan kelelahan. demikian pula dengan jangka waktu pelatihan misalnya 3 bulan atau 6 bulan. Makin lama pelatihan maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat pula dan pada akhirnya mempengaruhi pelatihan yang diikutinya.

Sedangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi pelatihan menurut

Mangkunegara (2009, hal. 45) adalah sebagai berikut :

- 1) Perbedaan individu pegawai
- 2) Hubungan dengan jabatan analisis
- 3) Motivasi
- 4) Partisipasi aktif
- 5) Seleksi peserta penataran
- 6) Metode pelatihan dan pengembangan

d. Indikator Pelatihan

Untuk melihat apakah pelatihan yang dilakukan perusahaan sudah berjalan dengan baik. Maka dibawah ini ada beberapa indikator yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2017, hal. 46) adalah sebagai berikut :

- 1) Instruktur
Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dibidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik malukan pelatihan.
- 2) Peserta
Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.
- 3) Materi
Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.
- 4) Metode
Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.
- 5) Tujuan
Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disodialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.
- 6) Sasaran
Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

Sedangkan indikator pelatihan lain menurut Siagian (2003, hal. 190) yaitu: “partisipasi, materi pelatihan, tingkat kesulitan kerja dan transfer pengalihan”.

Adapun penjelasan dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1) Partisipasi

Pelatihan diikuti oleh karyawan dalam suatu perusahaan terutama diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk menunjang karirnya dalam perusahaan. Selain itu juga dalam pelatihan terdapat pealtihan yang ditugaskan untuk melakukan pelatihan terhadap peserta pelatihan.

2) Materi pelatihan

Pelatihan akan berlangsung dengan baik apabila perencanaan pelatihan dilakukan dengan baik pula. Materi pelatihan merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan pelatihan. Materi pelatihan disiapkan dan disesuaikan dengan kenutuhan pelatihan.

3) Tingkat kesulitan kerja

Materi yang diberikan dalam pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan karyawan peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.

4) Transfer Pengalihan

Transfer yang dilakukan adalah pengalihan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan yang nantinya akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuan karyawan.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja yang baik akan membuat kualitas kerja karyawan dan mampu mempengaruhi orang lain. Dibawah ini ada penjelasan tentang pengertian motivasi kerja menurut beberapa ahli.

Pengertian motivasi menurut Bangun (2012, hal. 313) yaitu, “motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur”. Kemudian pengertian lain dari motivasi menurut Manullang (2013, hal. 24) yaitu, “motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu”.

Sedangkan pengertian motivasi menurut Sutrisno (2011, hal. 146) yaitu sebagai berikut :

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Dari defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

b. Tujuan – Tujuan Motivasi

Motivasi kerja memang menjadi tolak ukur perusahaan terhadap karyawan yang sudah lama bekerja. Dibawah ini dituliskan ada tujuan dan manfaat yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Adapun tujuan motivasi menurut Saydam dalam Kadarisman (2013, hal. 291) adalah sebagai berikut :

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung

makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya.

- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja. Persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan disiplin kerja. Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tepat kerjanya.
- 4) Meningkatkan prestasi kerja. Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab. Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.
- 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.
- 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan. Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Sedangkan tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013, hal. 17) adalah sebagai berikut :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan

- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Dibawah ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut para ahli. Menurut *Frederick Herzberg* dalam Noor (2013, hal. 250) terbagi atas dua faktor yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor pemuas (*motivation factor*)
Yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (konsisi intrinstik), antara lain :
 - a) Prestasi yang diraih
 - b) Pengakuan orang lain
 - c) Tanggung jawab
 - d) Peluang untuk maju
 - e) Kepuasan kerja itu sendiri
 - f) Kemungkinan pengembangan karir
- 2) Faktor pemelihara (*maintenance faktor*)
Yang merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik, meliputi :
 - a) Kompensasi
 - b) Keamanan dan keselamatan kerja
 - c) Kondisi kerja
 - d) Status
 - e) Prosedur perusahaan
 - f) Mutu dari *supervise* teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan

Sedangkan faktor lain dari motivasi menurut Sutrisno (2011, hal. 116) menyatakan bahwa “faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan”.

Adapun penjelasan dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :

- Adanya penghargaan terhadap prestasi
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan kerja

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

d. Indikator Motivasi Kerja

Dengan mengukur motivasi kerja maka perusahaan dapat melihat tingkat motivasi yang dibutuhkan perusahaan jika tidak sesuai maka tugas perusahaan adalah meningkatkan motivasi karyawan. Menurut *Newstrom* dalam *Wibowo* (2017, hal. 110) indikator motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) *Engagement*
Engagement merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- 2) *Commitmen*
Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- 3) *Satisfaction*
Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- 4) *Turnover*
Turnover merupakan kehilangan pekerjaan yang di hargai.

Sedangkan indikator lain mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2017, hal. 111) adalah : “kerja keras, orientasi masa depan, tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas dan keseriusan tugas, usaha untuk maju, ketekunan bekerja, hubungan dengan rekan kerja dan pemanfaatan waktu”.

Adapun penjelasan dari indikator tersebut yaitu sebagai berikut :

- 1) Kerja keras
Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.
- 2) Orientasi masa depan
Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.
- 3) Tingkat cita-cita yang tinggi
Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5) Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.

6) Ketekunan bekerja

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

7) Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8) Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Dalam hal pengukuran motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka akan baik kinerja organisasi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai dalam organisasi tersebut akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut kemudian diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual dan pada akhirnya akan menimbulkan kinerja organisasi.

Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu Asmawati (2016) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja para bawahannya. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis dan kebutuhan non ekonomi. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi

dalam melakukan pekerjaan, oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Peranan Sumber Daya Manusia yaitu pegawai sebagai sumber tenaga kerja dalam suatu unit organisasi sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, baik berupa materi ataupun produk berupa jasa. Kinerja pegawai tersebut, saat ini menjadi pusat perhatian dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja yang memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Analisis yang lebih mengkosentrasikan pada kinerja, akan lebih memberikan penekanan pada faktor utama antara lain adalah motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian terdahulu Sembiring (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas keorganisasian. Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan perusahaan yang diinginkan dapat tercapai.

Hasil penelitian terdahulu Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja

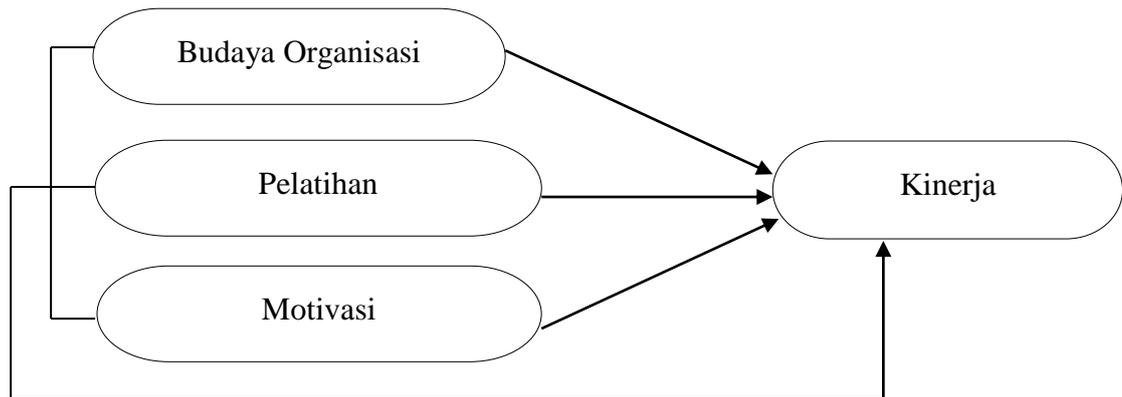
Budaya organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan. Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga, budaya organisasi tersebut berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja ditempat kerja. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun pegawai itu sendiri. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Motivasi juga memiliki hubungan dengan kinerja sehingga untuk meningkatkan hasil kerja maka motivasi memiliki pengaruh penting terhadap kinerja pegawai karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan juga oleh motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.

Kinerja pegawai merupakan perwujudan atau penampilan seorang pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi baik, manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan. Tingkat kedisiplinan pegawai yang semakin meningkat dalam melaksanakan pekerjaan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Herminingsih (2016) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara pelatihan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas, penulis menyimpulkan dalam bentuk kerangka konsep tersebut berikut ini :



Gambar II.1 Paradigma Penelitian
Sumber : Diolah Oleh Peneliti

C. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja dosen tetap pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja dosen tetap pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja dosen tetap pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.

4. Budaya Organisasi, motivasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja dosen tetap pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif, pendekatan asosiatif adalah pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh diantara kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas X_1 yaitu Budaya Organisasi, X_2 yaitu Pelatihan, X_3 yaitu Motivasi dan variabel terikat Y yaitu Kinerja.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Sedangkan waktu penelitian dilakukan bulan Oktober 2019 sampai dengan Januari 2020. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel III-1
Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan															
		Okt'19				Nov'19				Des'19				Jan'20			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■															
2	Penyusunan Proposal		■	■	■												
3	Bimbingan dan Perbaikan Proposal				■	■	■	■	■								
4	Seminar Proposal								■								
5	Riset dan Pengumpulan Data								■	■	■	■	■				
6	Penyusunan Tesis												■				
7	Bimbingan dan Perbaikan Tesis												■	■	■	■	■
8	Seminar Hasil															■	■
9	Sidang Tesis															■	■

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012, hal. 57) “Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang akan diteliti yang mempunyai kuantitas (jumlah) dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, ada pun yang menjadi kesimpulan bahwa “Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan yang berjumlah 132 orang.”

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012, hal. 115) sampel adalah sebagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menentukan jumlah sampel dari suatu populasi dapat menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

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

Keterangan :

- 1 = Konstanta
- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- e = persen ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi atau diinginkan sebanyak 10%.

Berdasarkan rumus diatas, maka untuk menentukan sampel yang ada di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan adalah sebagai berikut :

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

$$n = \frac{132}{1 + 132 (0.1)^2} = 57$$

Dengan demikian sampel dari penelitian ini berjumlah 57 orang karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.

D. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang definisi konsep yang di klasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel III-2
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Kasmir, 2016, hal. 182).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Kehandalan kerja 4. Sikap kerja
Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Karena tentunya setiap anggota organisasi mempunyai kepribadian sendiri yang membedakannya, (Luthans, 2010, hal. 122).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan perilaku yang di amati 2. Norma standar perilaku 3. Nilai dominan 4. Filosofi 5. Aturan

Pelatihan	Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, (Kasmir, 2016, hal. 126).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Tujuan 5. Metode
Motivasi Kerja	Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan, (Wibowo, 2017, hal. 111).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan akan kekuasaan 2. Kebutuhan untuk berprestasi 3. Kebutuhan akan hubungan

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Wawancara (*interview*) yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan.
2. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai di objek penelitian dengan menggunakan *Skala Likert* dengan bentuk *checklist* dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

Tabel III-3
Penilaian Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Tabel III-4
Kisi-Kisi Instrumen Variabel

Variabel	Indikator	Deskriptor	No Item
Kinerja	Kualitas kerja	Memiliki kemampuan kerja yang sangat baik didalam instansi.	1,9,8
		Melakukan pekerjaan penuh dengan ketelitian.	
	Kuantitas kerja	Memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.	2
		Melakukan pekerjaan tepat pada waktunya.	3
	Kehandalan kerja	Selalu siap dalam menghadapi masalah pekerjaan yang diberikan.	6
		Hasil kerja yang telah dicapai pada saat sekarang, melebihi hasil yang dicapai dari waktu sebelumnya.	4
	Sikap kerja	Mempunyai inisiatif tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.	10
		Bersikap baik terhadap atasan dan rekan kerja yang lain.	7
Budaya Organisasi	Aturan perilaku yang di amati	Menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.	1
	Norma standar perilaku	Mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.	3

	Nilai dominan	Membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya kualitas produk tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.	2
	Filosofi	Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan diperlakukan.	5
	Aturan	Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan.	4
Pelatihan	Instruktur	Membuat peserta merasa nyaman saat pelatihan diberikan.	1,2
	Peserta	Menerapkan apa yang diajarkan selama pelatihan dalam pekerjaan.	3
		Berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan selama pelatihan.	
		Bersemangat (antusias) dalam mengikuti pelatihan.	
	Materi	Materi yang diberikan dalam pelatihan memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.	5
		Mendapatkan materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	4
	Tujuan	Setelah mengikuti pelatihan, evaluasi yang diperoleh dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.	9,10
		Evaluasi diklat dapat membantu menjadi lebih terlatih dan terampil dalam bekerja.	8
		Setelah mengikuti pelatihan, mampu mengaplikasikan semua materi/teori yang telah diterima untuk melaksanakan pekerjaan serta dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai dengan ketentuan.	7
Metode	Metode yang digunakan dalam pelatihan mempermudah karyawan dalam memahami materi pelatihan.	6	
Motivasi	Kebutuhan akan kekuasaan	Mendapatkan peluang untuk dapat dipromosikan.	2

Kerja		Mendapatkan peluang untuk orientasi masa depan.	3
	Kebutuhan untuk berprestasi	Mendapatkan peluang untuk kemajuan diri dengan prestasi kerjanya.	1, 4
	Kebutuhan akan hubungan	Mendapatkan rekan kerja yang berkualitas agar dapat bekerja sama dengan tim, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.	5

a. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah isi item-item instrumen angket (kuisisioner) yang disusun memang benar-benar tepat untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah variabel yang digunakan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2012, hal. 182) untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka akan menggunakan teknik korelasi *product moment*.

$$r = \frac{n(\sum xiyi) - (\sum xi)(\sum yi)}{\sqrt{\{n \cdot \sum xi^2 - (\sum xi)^2\}\{n \cdot \sum yi^2 - (\sum yi)^2\}}}$$

Dimana :

n = banyaknya pasangan pengamatan

$(\sum xi)$ = jumlah pengamatan variabel x

$(\sum yi)$ = jumlah pengamatan variabel Y

$(\sum xi^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum yi^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum xi)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum xiyi$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Untuk menentukan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak valid adalah dengan melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghozali (2005, hal. 45), uji signifikan dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *sig (2 tailed)* > 0.05 , maka butir instrumen valid, jika nilai *sig (2 tailed)* ≤ 0.05 maka butir instrumen tidak valid.

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah isi item-item instrumen angket (kuisisioner) yang disusun memang benar-benar tepat untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah variabel yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan hasil olahan data menggunakan data SPSS versi 22.0 maka di ketahui uji validitas menggunakan metode P-Plot adalah sebagai berikut :

Tabel III-5
Uji Validitas Budaya Organisasi (X₁)

No. Item	Pearson	Sig (2-Tailed)	Keterangan
Item 1	0,879	0,000	Valid
Item 2	0,724	0,000	Valid
Item 3	0,896	0,000	Valid
Item 4	0,929	0,000	Valid
Item 5	0,876	0,000	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Berdasarkan uji validitas instrumen variabel X₁ (Budaya Organisasi) pada tabel diatas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel X₁ dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai signifikan lebih kecil 0,05. Dengan demikian instrumen variabel X₁ dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan pada uji selanjutnya.

Tabel III-6
Uji Validitas Pelatihan (X₂)

No. Item	Pearson	Sig (2-Tailed)	Keterangan
Item 1	0,850	0,000	Valid
Item 2	0,719	0,000	Valid
Item 3	0,894	0,000	Valid
Item 4	0,799	0,000	Valid
Item 5	0,729	0,000	Valid
Item 6	0,727	0,000	Valid
Item 7	0,798	0,000	Valid
Item 8	0,845	0,000	Valid
Item 9	0,632	0,000	Valid
Item 10	0,721	0,000	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Berdasarkan uji validitas instrumen variabel X₂ (Pelatihan) pada tabel diatas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel X₂ dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai signifikan lebih kecil 0,05. Dengan demikian instrumen variabel X₂ dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan pada uji selanjutnya.

Tabel III-7
Uji Validitas Motivasi (X₃)

No. Item	Pearson	Sig (2-Tailed)	Keterangan
Item 1	0,820	0,000	Valid
Item 2	0,779	0,000	Valid
Item 3	0,799	0,000	Valid
Item 4	0,778	0,000	Valid
Item 5	0,837	0,000	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Berdasarkan uji validitas instrumen variabel X₃ (Motivasi) pada tabel diatas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel X₃ dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai signifikan lebih kecil 0,05.

Dengan demikian instrumen variabel X_3 dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan pada uji selanjutnya.

Tabel III-8
Uji Validitas Kinerja (Y)

No. Item	Pearson	Sig (2-Tailed)	Keterangan
Item 1	0,874	0,000	Valid
Item 2	0,845	0,000	Valid
Item 3	0,888	0,000	Valid
Item 4	0,905	0,000	Valid
Item 5	0,872	0,000	Valid
Item 6	0,883	0,000	Valid
Item 7	0,822	0,000	Valid
Item 8	0,893	0,000	Valid
Item 9	0,799	0,000	Valid
Item 10	0,652	0,000	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Berdasarkan uji validitas instrumen variabel Y (Kinerja) pada tabel diatas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan pada variabel Y dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian instrumen variabel Y dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan pada uji selanjutnya.

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel ternyata semua pertanyaan mempunyai status valid atau absah artinya setiap butir pertanyaan sah untuk dijadikan instrumen penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Menurut Imam Ghozali (2005, hal. 47) dikatakan reliable bila hasil Alpha > 0.6, dengan rumus *Aplha* sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana :

R = Reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir

σ_1^2 = varians total

Kriteria pengujiannya adalah :

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas yakni $\text{Alpha} \geq 0,6$ maka reliabilitas dinyatakan reliabel (terpercaya).
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas $\text{Alpha} \leq 0,6$ maka reliabilitas dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya).

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan data SPSS versi 22.0 maka di ketahui uji reliabilitas menggunakan metode P-Plot adalah sebagai berikut :

Tabel III-9
Uji Reliabilitas X_1, X_2, X_3 dan Y

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Budaya Organisasi	0,913	Reliabel
Pelatihan	0,923	Reliabel
Motivasi	0,860	Reliabel
Kinerja	0,954	Reliabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah) 2019

Nilai reliabilitas instrumen diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena lebih besar dari 0,6. Dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan dari masing-masing variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data penelitian asosiatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mencari pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan menggunakan rumus - rumus sebagai berikut:

1. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2012, hal. 182) persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Dimana :

Y = Nilai Variabel Kinerja

a = Konstanta

$b_1 - b_2$ = Besaran Koefisien Regresi dari masing-masing variabel

x_1 = Nilai Variabel Budaya Organisasi

x_2 = Nilai Variabel Motivasi

x_3 = Nilai Variabel Pelatihan

2. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan Uji Model Asumsi Klasik yang digunakan antara lain :

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel X_1 , X_2 , X_3 dan variabel Y memiliki distribusi normal. Menurut Ghazali (2005) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat

histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Jika variabel independent saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independent sama dengan nol. Menurut Ghozali (2005) multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independent manakah yang dijelaskan oleh variabel independent lainnya. Untuk mengetahui ada atau tidak multikolinieritas maka dapat dilihat dari nilai VIF, bila angka VIF tidak melebihi 4 atau 5 maka tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2005).

3. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y) untuk menguji signifikan hubungan, digunakan rumus uji statistik t (Sugiyono, 2012, hal. 251) sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

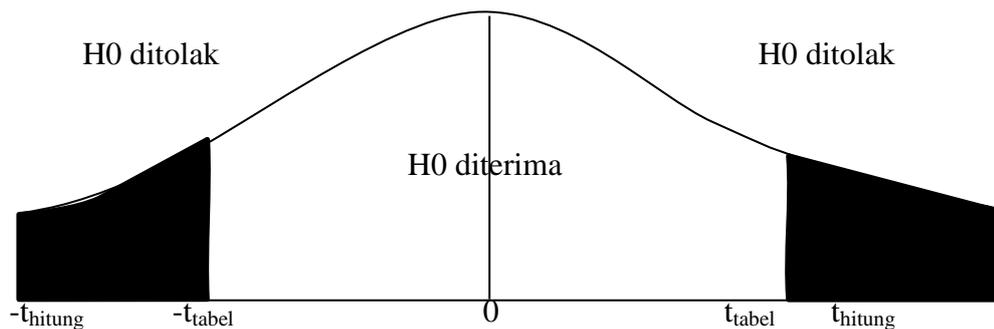
t = Nilai t_{hitung}

r = Koefisien Korelasi

n = Banyaknya Pasangan Rank

1) Kriteria Pengambilan Keputusan

Bila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka H_0 diterima, dan H_a ditolak. Tetapi bila sebaliknya, bila t_{hitung} lebih besar dari tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$) maka H_a diterima.



Gambar III-1
Kurva Ketentuan Uji t

b. Uji F (Uji Simultan)

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda maka dihitung dengan menggunakan rumus uji F sebagai berikut :

$$F_h = \frac{\frac{R^2}{K}}{\frac{(1 - R^2)}{(n - k - 1)}}$$

Dimana :

R = Koefisien Korelasi Ganda

K = Jumlah variabel Independent

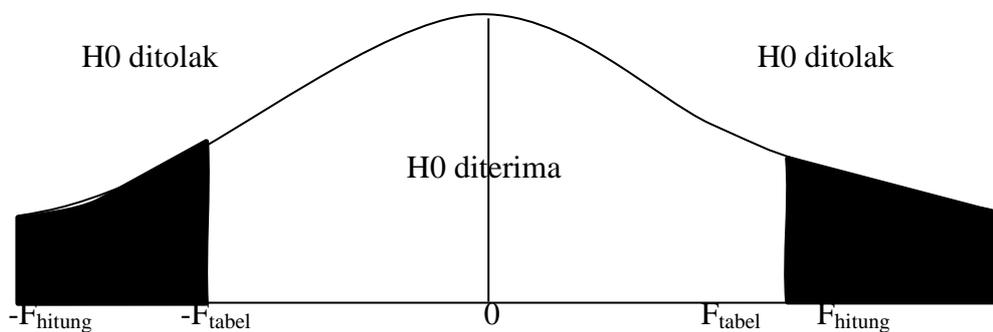
n = Jumlah Sampel

R^2 = Koefisien Korelasi Ganda yang telah Ditentukan

F = F_{hitung} yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel}

Kriteria pengujian :

- Tidak signifikan jika H_0 diterima dan H_a ditolak bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $-F_{hitung} > -F_{tabel}$
- Signifikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $-F_{hitung} < -F_{tabel}$



Gambar III-2
Kurva Ketentuan Uji F

4. Koefisien Determinasi (D)

Koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar presentase yang dapat dijelaskan variabel budaya organisasi, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja. Adapun rumus perhitungan koefisien determinasi yaitu :

$$d = r_2 \times 100\%$$

Keterangan :

d = Koefisien Determinasi

r = Nilai Korelasi Berganda

100% = Persentase Kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskriptif Data Penelitian

Data penelitian ini diperoleh dari angket yang telah disiapkan oleh peneliti. Angket terbagi menjadi empat yang terdiri dari 5 pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X_1), 10 pernyataan untuk variabel pelatihan (X_2), 5 pernyataan untuk variabel motivasi (X_3), dan 10 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket ini disebarakan pada tanggal 30 September 2019 kepada karyawan dari Universitas Tjut Nyak Dhien yang berjumlah 57 orang karyawan sebagai sampel penelitian. Metode yang digunakan adalah metode skala *Likert* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

Tabel IV-1
Skala *Likert*

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2012, hal. 132-133)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala *likert* pada tabel di atas dapat di pahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel bebas maupun variabel terikat. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi bobot ini adalah nilai 5 dan skor terendah di berikan nilai 1.

a. Karakteristik responden

Karakteristik responden yang ada pada Universitas Tjut Nyak Dhien tahun 2019 adalah sebagai berikut :

1) Usia

Dari hasil jawaban responden diperoleh data usia responden sebagai berikut :

Tabel IV-2
Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	20 - 30 Tahun	13	22.8
2.	31 - 40 Tahun	37	64.9
3.	41 – 50 Tahun	3	5.3
4.	> 50	4	7.0
Jumlah		57	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 31 – 40 tahun berjumlah 37 orang karyawan (64.9%). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien memiliki karyawan dengan usia produktif, sehingga tenaga kerja yang berasal dari kelompok ini bisa membantu meningkatkan tingkat produktivitas bagi organisasi. Tenaga kerja usia produktif memiliki kelebihan baik dari segi stamina, fisik, serta tingkat kecerdasan dan kreativitas.

2) Jenis Kelamin

Dari hasil jawaban responden diperoleh data jenis kelamin responden sebagai berikut :

Tabel IV-3
Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki – laki	18	31.6
2.	Perempuan	39	68.4
Jumlah		57	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah responden yang bekerja terdiri dari 39 orang karyawan berjenis kelamin perempuan (68.4%). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien didominasi oleh perempuan. Karyawan berjenis kelamin perempuan lebih mudah untuk diatur karena mereka menghargai waktu dan proses. Selain itu, mereka cenderung lebih teliti dibandingkan laki-laki. Dibandingkan pegawai laki-laki, karyawan perempuan lebih banyak memiliki ide kreatif yang menyegarkan.

3) Tingkat Pendidikan

Dari hasil jawaban responden diperoleh data pendidikan responden sebagai berikut :

Tabel IV-4
Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Diploma (1/2/3)	16	28.1
2.	S1	41	71.9
Jumlah		57	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang bekerja adalah karyawan yang berpendidikan S1 yang berjumlah 41 orang (71.9%). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien sudah sesuai dengan kriteria yang berikan, bahwa universitas memberikan

syarat pada pendidikan karyawan yaitu minimal berpendidikan Diploma (1/2/3). Selain itu karyawan yang berpendidikan S1 memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik, hal ini akan berpengaruh pada kemampuan mereka dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan.

4) Masa Kerja

Dari hasil jawaban responden diperoleh data pendidikan responden sebagai berikut :

Tabel IV-5
Masa Kerja

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	43	75.4
2	5 – 10 Tahun	14	24.6
Jumlah		57	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang bekerja memiliki masa kerja < 5 tahun berjumlah 43 orang karyawan (75.4%). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Universitas Tjut Dhien memiliki loyalitas terhadap universitas, hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan tersebut bersedia untuk membantu universitas mencapai tujuan serta membantu universitas untuk terus meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa dalam membantu mereka untuk mencapai gelar pendidikan.

b. Distribusi Jawaban Responden

Berikut ini adalah penyajian tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang peneliti sebarakan yaitu :

1) Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_1 (Budaya Organisasi) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV-6
Skor Angket Untuk Variabel X_1 (Budaya Organisasi)

Alternatif Jawaban												
No. Pern	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	40.4	30	52.6	4	7.0	0	0	0	0	57	100
2	20	35.1	30	52.6	5	8.7	2	3.5	0	0	57	100
3	21	36.8	34	59.6	2	3.5	0	0	0	0	57	100
4	27	47.4	30	52.6	0	0	0	0	0	0	57	100
5	25	43.9	27	47.4	5	8.7	0	0	0	0	57	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang karyawan selalu menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 52.6%.
- b) Jawaban responden tentang setiap bekerja karyawan lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi, responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 52.6%.
- c) Jawaban responden tentang apabila diberikan tugas karyawan berusaha menyelesaikan dengan tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 59.6%.

- d) Jawaban responden tentang jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 52.6%.
- e) Jawaban responden tentang pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang karyawan dengan persentase 47.4%.
- 2) Variabel Pelatihan (X_2)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_2 (Pelatihan) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV-7
Skor Angket Untuk Variabel X_2 (Pelatihan)

Alternatif Jawaban												
No. Pern	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	31.6	34	59.6	5	8.8	0	0	0	0	57	100
2	11	19.3	39	68.4	7	12.3	0	0	0	0	57	100
3	11	19.3	44	77.2	2	3.5	0	0	0	0	57	100
4	20	35.1	35	61.4	2	3.5	0	0	0	0	57	100
5	17	29.8	32	56.1	8	14.0	0	0	0	0	57	100
6	25	43.9	26	45.6	6	10.5	0	0	0	0	57	100
7	22	38.6	29	50.9	6	10.5	0	0	0	0	57	100
8	17	29.8	29	50.9	11	19.3	0	0	0	0	57	100
9	23	40.4	30	52.6	4	7.0	0	0	0	0	57	100
10	20	35.1	32	56.1	5	8.8	0	0	0	0	57	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang kemampuan instruktur pelatihan dalam memberikan pelatihan sudah sesuai harapan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 59.6%.

- b) Jawaban responden tentang pelatih yang dipilih memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang karyawan dengan persentase 68.4%.
- c) Jawaban responden tentang peserta pelatihan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang sesuai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang karyawan dengan persentase 77.2%.
- d) Jawaban responden tentang karyawan memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 61.4%.
- e) Jawaban responden tentang dalam pelaksanaan pelatihan yang selama ini dilakukan, materi yang diberikan sesuai yang dibutuhkan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 56.1%.
- f) Jawaban responden tentang metode pelatihan yang digunakan selama ini sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 orang karyawan dengan persentase 45.6%.
- g) Jawaban responden tentang pelatihan membantu karyawan dalam menghadapi kendala dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 50.9%.
- h) Jawaban responden tentang karyawan mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang efisien setelah mengikuti pelatihan yang diberikan universitas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 50.9%.

- i) Jawaban responden tentang kemampuan karyawan meningkat setelah mengikuti pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 52.6%.
- j) Jawaban responden tentang karyawan memiliki wawasan yang luas terhadap pekerjaannya setelah mengikuti kegiatan pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 56.1%.
- 3) Variabel Motivasi (X_3)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_3 (Motivasi) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV-8
Skor Angket Untuk Variabel X_3 (Motivasi)

Alternatif Jawaban												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	50.9	25	43.9	2	3.5	1	1.8	0	0	57	100
2	17	29.8	35	61.4	2	3.5	3	5.3	0	0	57	100
3	16	28.1	40	70.2	1	1.8	0	0	0	0	57	100
4	23	40.4	34	59.6	0	0	0	0	0	0	57	100
5	17	29.8	32	56.1	5	8.8	3	5.3	0	0	57	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang karyawan selalu bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 50.9%.
- b) Jawaban responden tentang reward dalam pekerjaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja keras, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 61.4%.

- c) Jawaban responden tentang karyawan mendapatkan peluang untuk orientasi masa depan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang karyawan dengan persentase 70.2%.
- d) Jawaban responden tentang karyawan selalu berorientasi pada hasil kerja yang berkualitas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 59.6%.
- e) Jawaban responden tentang karyawan mendapatkan rekan kerja yang berkualitas agar dapat bekerja sama dengan tim, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 56.1%.
- 4) Variabel Kinerja (Y)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel Y (Kinerja) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV-9
Skor Angket Untuk Variabel Y (Kinerja)

Alternatif Jawaban												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	29.8	29	50.9	11	19.3	0	0	0	0	57	100
2	8	14.0	35	61.4	16	28.1	0	0	0	0	57	100
3	22	38.6	34	59.6	1	1.8	0	0	0	0	57	100
4	23	40.4	29	50.9	5	8.8	0	0	0	0	57	100
5	23	40.4	34	59.6	0	0	0	0	0	0	57	100
6	11	19.3	38	66.7	8	14.0	0	0	0	0	57	100
7	20	35.1	34	59.6	3	5.3	0	0	0	0	57	100
8	22	38.6	35	61.4	0	0	0	0	0	0	57	100
9	17	29.8	32	56.1	8	14.0	0	0	0	0	57	100
10	17	29.8	34	59.6	6	10.5	0	0	0	0	57	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang karyawan memiliki kemampuan bekerja yang baik didalam organisasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 50.9%.
- b) Jawaban responden tentang karyawan selalu berusaha untuk mencapai target, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 61.4%.
- c) Jawaban responden tentang karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 59.6%.
- d) Jawaban responden tentang karyawan mencapai hasil kerja melebihi hasil yang dicapai dari waktu sebelumnya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 50.9%.
- e) Jawaban responden tentang karyawan selalu siap untuk diawasi dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 59.6%.
- f) Jawaban responden tentang atasan selalu melakukan pengawasan kerja pada saat jam kerja berlangsung, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang karyawan dengan persentase 66.7%.
- g) Jawaban responden tentang karyawan selalu bersikap baik terhadap atasan dan rekan kerja yang lain, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 59.6%.

- h) Jawaban responden tentang karyawan selalu melakukan pekerjaan dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 61.4%.
- i) Jawaban responden tentang karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang terbaik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang karyawan dengan persentase 59.6%.
- j) Jawaban responden tentang melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tidak dituntut diselesaikan secepatnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.

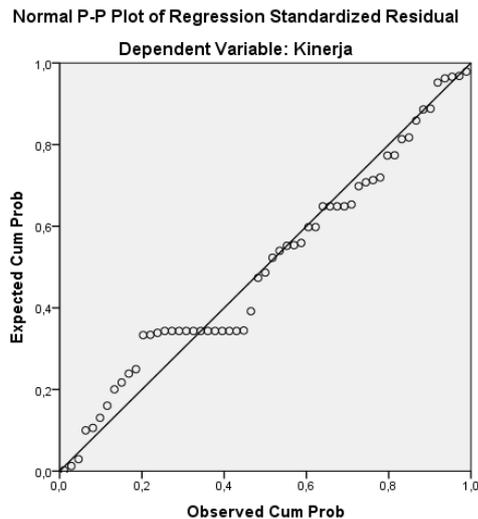
2. Analisis Data Penelitian

Hasil pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh variabel budaya organisasi (X_1), pelatihan (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kinerja (Y) maka dapat di lihat dengan menggunakan asumsi klasik yaitu :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan data SPSS versi 22.0 maka di ketahui uji normalitas menggunakan metode P-Plot adalah sebagai berikut :



Gambar IV-1
Uji Normalitas Menggunakan P-Plot
 Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa titik-titik telah membentuk dan mengikuti arah garis diagonal pada gambar, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data telah terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikoleniaritas

Uji Multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen dengan melihat nilai VIF (*variance inflasi factor*) tidak melebihi 10, (Ghozali, 2012, hal. 101).

Tabel IV-10
Coefficients Multikolinieritas
Coefficients^a

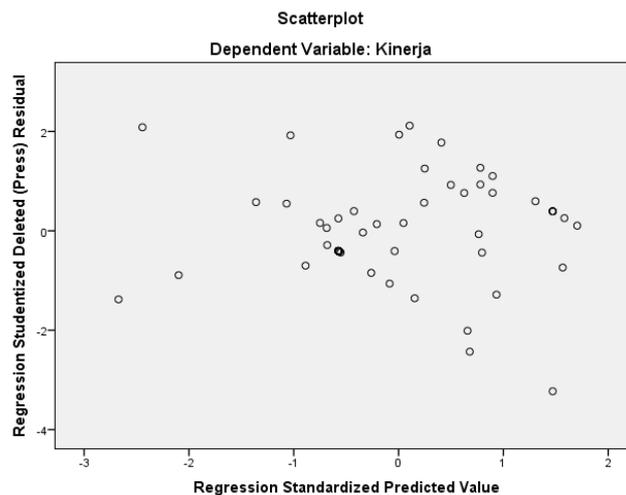
Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)					
Budaya Organisasi	,656	,021	,013	,281	3,563
Pelatihan	,766	,533	,395	,168	5,962
Motivasi	,572	,216	-,139	,287	3,479

a. Dependent Variable: Kinerja
 Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Jika dilihat pada tabel IV-9 diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X_1), pelatihan (X_2) dan motivasi (X_3) telah mengalami multikolinieritas dimana masing-masing nilai VIF tidak melebihi 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaknyamanan variance dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Jika variance residual dari suatu pengamatan yang lain tetap maka dikatakan homokedastisitas, dan jika variance berbeda dikatakan heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar IV-2
Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Scatterplot
 Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Uji ini akan menyatakan terbebas dari Heteroskedastisitas jika titik-titik yang terdapat pada gambar tersebar secara acak. Gambar di atas menunjukkan suatu pola yang tidak jelas menyebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

3. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan yang terbangun antara variabel penelitian, apakah hubungan yang terbangun positif atau hubungan negative. Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel IV-11
Coefficients Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	10,885	3,691	
	Budaya Organisasi	,039	,264	,024
	Pelatihan	,966	,211	,965
	Motivasi	,453	,281	,259

a. Dependent Variable: Kinerja
Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan pada tabel IV-11 maka dapat disusun model penelitian persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 10,885 + 0,039X_1 + 0,966X_2 + 0,453X_3$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna :

- a. Nilai Konstanta sebesar 10,885 yang berarti bahwa jika variabel independen yaitu budaya organisasi (X_1), pelatihan (X_2) dan motivasi (X_3) sama dengan nol, maka kinerja (Y) adalah sebesar 10,885.
- b. Nilai koefisien regresi $X_1 = 0,039$ menunjukkan apabila budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan meningkatkan kinerja karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien sebesar 3,9% kontribusi yang

diberikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel IV-15 diatas.

- c. Nilai koefisien regresi $X_2 = 0,966$ menunjukkan apabila pelatihan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien sebesar 96,6% kontribusi yang diberikan pelatihan terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel IV-15 diatas.
- d. Nilai koefisien regresi $X_3 = 0,453$ menunjukkan apabila motivasi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien sebesar 45,3% kontribusi yang diberikan motivasi terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel IV-15 diatas.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Tabel IV-12

Uji t

Coefficients^a

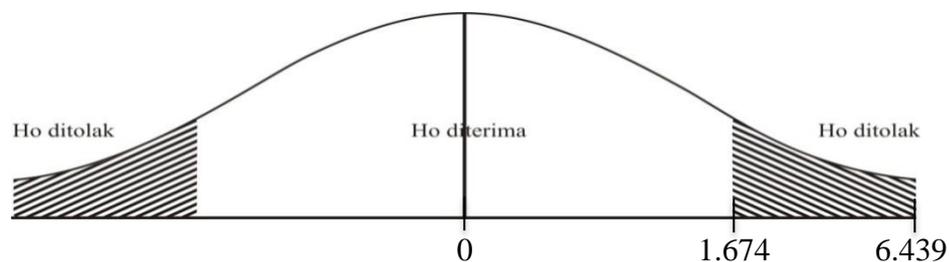
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20,474	3,588		5,706	,000
Budaya Organisasi	1,064	,165	,656	6,439	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Pada tabel di atas dapat di ketahui bahwa variabel X_1 yaitu budaya organisasi memiliki signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien.

Dari tabel IV-12 tentang pengaruh budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 6.439 > t_{tabel} 1.674 dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa budaya organisasi (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada Universitas Tjut Nyak Dhien. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :



Gambar IV-3
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

2) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Tabel IV-13

Uji t

Coefficients^a

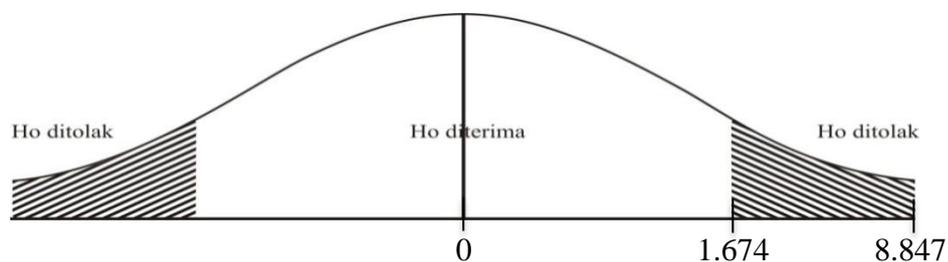
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,780	3,706		2,908	,005
	Pelatihan	,767	,087	,766	8,847	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Pada tabel IV-13 di atas dapat diketahui bahwa variabel X_2 yaitu pelatihan memiliki signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien.

Dari tabel IV-13 tentang pengaruh pelatihan (X_2) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 8.847 > t_{tabel} 1.674 dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa pelatihan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada Universitas Tjut Nyak Dhien. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :



Gambar IV.4
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

3) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Tabel IV-14

Uji t

Coefficients^a

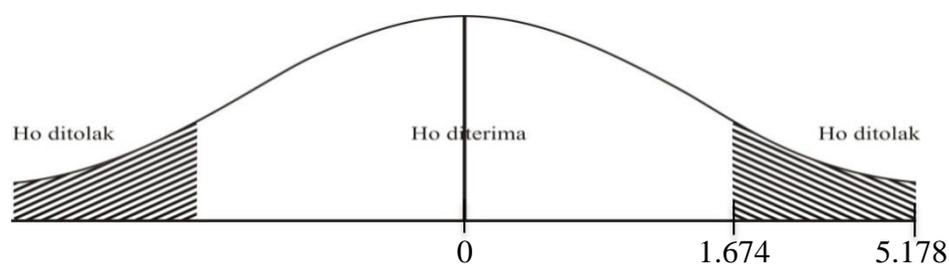
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,650	4,035		5,613	,000
	Motivasi	1,001	,193	,572	5,178	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Pada tabel IV-14 di atas dapat diketahui bahwa variabel X_3 yaitu motivasi memiliki signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien.

Dari tabel IV-14 tentang pengaruh motivasi (X_3) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 5.178 > t_{tabel} 1.674 dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa motivasi (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada Universitas Tjut Nyak Dhien. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :



Gambar IV-5
Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik F (*simultan*) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independent*) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (*dependen*). Hasil uji secara simultan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel IV-15
Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	771,284	3	257,095	27,253	,000 ^b
	Residual	499,979	53	9,434		
	Total	1271,263	56			

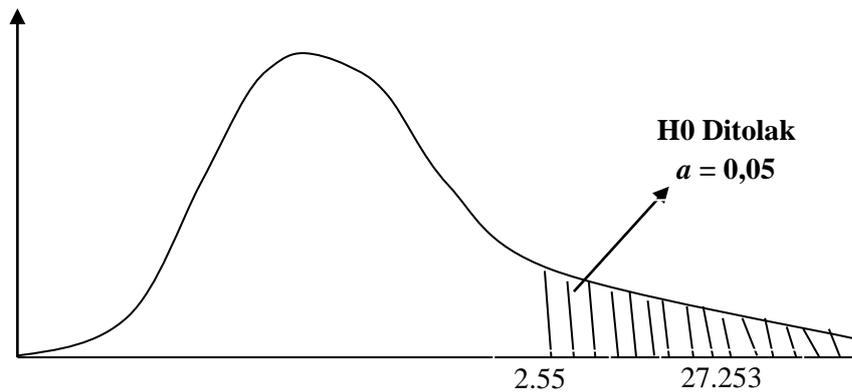
a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Pelatihan

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan dari tabel uji F diketahui bahwa terdapat nilai signifikan sebesar 0,000 nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa budaya organisasi, pelatihan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien.

Jika dibandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} maka dihasilkan $27.253 > 2.55$ sehingga di simpulkan bahwa bahwa budaya organisasi, pelatihan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien.



Gambar IV-6
Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja

c. Koefisien Determinasi

Uji determinasi ini untuk melihat seberapa besar budaya organisasi, pelatihan dan motivasi dalam menjelaskan variasi variabel dependen yaitu kinerja. Untuk mengetahui besarnya determinasi budaya organisasi, pelatihan dan motivasi dalam menjelaskan variasi variabel dependennya yaitu kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV-16
Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,779 ^a	,607	,584	3,07141

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai R_{square} adalah sebesar 0,607 atau sama dengan 60,7% artinya bahwa budaya organisasi, pelatihan dan motivasi mampu untuk menjelaskan kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak

Dhien adalah sebesar 60,7% dan sisanya 39,3% dijelaskan oleh variabel bebas yang lainnya yang tidak diikutsertakan ke dalam model penelitian ini.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien yang menyatakan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $6.439 \geq 1.674$ berada di daerah penerimaan H_a sehingga H_0 ditolak, hal ini dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Asmawati (2016) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien yang menyatakan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $8.847 \geq 1.674$ berada di daerah penerimaan H_a sehingga H_0 ditolak, hal ini dinyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pada Universitas Tjut Nyak Dhien yang menyatakan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $5.178 \geq 1.674$ berada di daerah penerimaan H_a sehingga H_0 ditolak, hal ini di nyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Sembiring (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien pada penelitian ini sudah jelas terbukti ada pengaruh secara simultan, di mana hasil uji F di dapat nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $27.253 \geq 2.55$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$. Karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka H_0 di tolak dan H_a di terima artinya ada pengaruh antara budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Ratnasari (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang di lakukan oleh peneliti mengenai pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Universitas Tjut Nyak Dhien, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Universitas Tjut Nyak Dhien, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Universitas Tjut Nyak Dhien, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Universitas Tjut Nyak Dhien, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Budaya organisasi yang baik dapat berfungsi sebagai sistem perekat dan acuan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang buruk akan menghambat jalannya organisasi. Untuk itu sebaiknya budaya organisasi karyawan terus diperhatikan dan diperbaiki seperti menerapkan disiplin yang baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.
2. Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan universitas dalam mencapai tujuannya. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja karyawan yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan universitas. Untuk itu sebaiknya universitas memberikan fasilitas pelatihan kepada karyawan seperti *Skill Training* (Pelatihan Keahlian), *Retraining* (Pelatihan Ulang), *Cross Functional Training*, *Team Training* (Pelatihan Tim) dan *Creativity Training*. Namun kegiatan tersebut terus dipantau dalam pelaksanaannya sehingga meminimalisir karyawan yang tidak mengikuti pelatihan,.
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, diperlukan adanya suatu dorongan yang disebut motivasi. Maka dari itu sebaiknya karyawan terus diberikan motivasi agar mereka bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Sebuah universitas yang hebat tentu membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hebat pula. Pada masa sekarang ini, persaingan bisnis semakin ketat, maka produktivitas SDM harus ditingkatkan untuk menjaga keberlangsungan organisasi. Untuk itu, universitas diharapkan dapat membentuk budaya organisasi yang lebih baik, memberikan program pelatihan

dan pengembangan SDM harus dilaksanakan agar dapat mengatasi permasalahan ini, serta terus memberikan motivasi kepada karyawan agar kinerja dapat terus meningkat.

5. Bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian diharapkan agar dapat mencari referensi yang lain untuk lebih menambah variasi pada dimensi dan indikator-indikator variabel yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian



KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UNIVERSITAS TJUT NYAK DHIEN MEDAN

Responden yang terhormat,

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini, diharapkan dalam pengisiannya Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa sesuai dengan persepsi anda.

Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Data dibutuhkan untuk keperluan studi/ilmiah.

Sesuai dengan kode etik penelitian, peneliti menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bentuk bantuan yang tidak ternilai bagi peneliti. Terima kasih atas kerjasamanya.

Peneliti

Hendra
1720030047

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :
2. Usia : 20 - 30 Tahun 31 - 40 Tahun
 41 - 50 Tahun > 50 Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki - Laki Perempuan
4. Tingkat Pendidikan : SMA/SMK Sederajat S1
 Diploma (1/2/3) S2
5. Masa Kerja : < 5 Tahun 5 – 10 Tahun
 > 10 Tahun

PETUNJUK PENGISIAN :

Berikan tanda ceklis (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pernyataan.

SS = Sangat Setuju (5)

TS = Tidak Setuju (2)

S = Setuju (4)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

KS = Kurang Setuju (3)

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₁)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Saya selalu menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.					
2.	Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi.					
3.	Apabila diberikan tugas saya berusaha menyelesaikan dengan tepat waktu.					
4.	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama.					
5.	Pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.					

VARIABEL PELATIHAN (X₂)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Kemampuan instruktur pelatihan dalam memberikan pelatihan sudah sesuai harapan.					
2.	Pelatih yang dipilih memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya.					
3.	Peserta pelatihan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang sesuai.					
4.	Saya memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.					
5.	Dalam pelaksanaan pelatihan yang selama ini dilakukan, materi yang diberikan sesuai yang dibutuhkan karyawan.					
6.	Metode pelatihan yang digunakan selama ini sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan.					
7.	Pelatihan membantu saya dalam menghadapi kendala dalam bekerja.					
8.	Saya mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang efisien setelah mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan.					
9.	Kemampuan saya meningkat setelah mengikuti pelatihan.					
10.	Saya memiliki wawasan yang luas terhadap pekerjaan saya setelah mengikuti kegiatan pelatihan.					

VARIABEL MOTIVASI (X₃)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Saya selalu bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.					
2.	Reward dalam pekerjaan dapat memotivasi saya untuk bekerja keras.					
3.	Saya mendapatkan peluang untuk orientasi masa depan.					
4.	Saya selalu berorientasi pada hasil kerja yang berkualitas.					
5.	Saya mendapatkan rekan kerja yang berkualitas agar dapat bekerja sama dengan tim, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.					

VARIABEL KINERJA (Y)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Saya memiliki kemampuan bekerja yang baik didalam organisasi.					
2.	Saya selalu berusaha untuk mencapai target.					
3.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
4.	Saya mencapai hasil kerja melebihi hasil yang dicapai dari waktu sebelumnya.					
5.	Saya selalu siap untuk diawasi dalam melaksanakan pekerjaan.					
6.	Atasan selalu melakukan pengawasan kerja pada saat jam kerja berlangsung.					
7.	Saya selalu bersikap baik terhadap atasan dan rekan kerja yang lain.					
8.	Saya selalu melakukan pekerjaan dengan baik.					
9.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang terbaik.					
10.	Melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tidak dituntut diselesaikan secepatnya.					

Lampiran 2. Distribusi Jawaban Responden

Variabel Bebas X1 (Budaya Organisasi)

No.	Nomor Item Instrumen/angket					Skor Total
	1	2	3	4	5	
1.	4	5	4	4	4	21
2.	5	5	5	5	5	25
3.	3	4	3	4	4	18
4.	4	4	4	4	4	20
5.	4	4	4	4	4	20
6.	5	5	4	5	5	24
7.	4	5	5	5	5	24
8.	4	4	4	4	4	20
9.	5	5	5	5	5	25
10.	5	5	5	5	5	25
11.	4	5	4	4	4	21
12.	4	5	5	4	4	22
13.	4	4	4	4	4	20
14.	3	5	3	4	3	18
15.	4	4	4	4	4	20
16.	4	4	4	4	4	20
17.	5	5	5	5	3	23
18.	5	5	5	5	5	25
19.	4	4	4	4	4	20
20.	3	3	3	3	3	15
21.	4	4	4	4	4	20
22.	5	5	5	5	5	25
23.	4	4	4	4	4	20
24.	4	4	4	4	4	20
25.	4	4	4	4	4	20
26.	5	5	5	5	5	25
27.	5	5	5	5	5	25
28.	4	5	4	4	4	21
29.	5	4	4	4	4	21
30.	4	4	4	4	4	20
31.	4	4	4	4	3	19
32.	4	4	4	4	4	20
33.	3	4	3	3	3	16
34.	3	5	3	3	3	17

35.	4	5	4	4	4	21
36.	4	4	4	4	4	20
37.	4	5	5	5	5	24
38.	5	5	4	5	5	24
39.	4	4	4	4	4	20
40.	4	5	4	4	3	20
41.	5	5	5	5	5	25
42.	2	2	2	2	2	10
43.	4	5	5	5	5	24
44.	5	5	5	5	5	25
45.	5	5	5	5	5	25
46.	4	5	4	4	4	21
47.	4	5	4	5	4	22
48.	5	4	5	5	4	23
49.	5	4	5	5	5	24
50.	5	4	4	4	5	22
51.	5	5	4	5	5	24
52.	5	4	4	4	5	22
53.	5	5	5	5	5	25
54.	5	4	5	4	5	23
55.	4	4	5	5	4	22
56.	4	5	4	5	5	23
57.	5	4	4	5	4	22

37.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
38.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40.	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	43
41.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
43.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44.	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	47
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46.	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
47.	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	44
48.	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	44
49.	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	43
50.	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	43
51.	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	48
52.	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	47
53.	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	46
54.	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	46
55.	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	46
56.	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	46
57.	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	45

Lampiran 3. Variabel Terikat X3 (Motivasi)

No.	Nomor Item Instrumen/angket					Skor Total
	1	2	3	4	5	
1.	4	4	5	4	4	21
2.	4	4	4	4	4	20
3.	4	4	2	4	2	16
4.	4	4	4	4	4	20
5.	4	4	4	4	4	20
6.	4	5	5	4	4	22
7.	5	5	5	5	5	25
8.	5	5	4	5	4	23
9.	5	5	5	5	5	25
10.	5	5	5	5	5	25
11.	4	5	4	4	4	21
12.	4	4	4	4	4	20
13.	4	3	4	3	3	17
14.	4	4	4	4	3	19
15.	4	4	4	4	4	20
16.	4	4	4	4	4	20
17.	5	5	5	3	3	21
18.	4	4	4	5	4	21
19.	4	4	4	4	4	20
20.	3	3	3	3	3	15
21.	4	4	4	4	4	20
22.	4	4	4	4	4	20
23.	2	4	4	4	2	16
24.	4	4	4	4	4	20
25.	4	4	4	4	4	20
26.	5	5	5	5	5	25
27.	5	5	5	4	4	23
28.	5	4	5	4	4	22
29.	4	4	4	4	4	20
30.	4	4	4	4	4	20
31.	4	4	3	4	3	18
32.	4	4	4	4	4	20
33.	3	4	4	3	3	17
34.	3	4	4	4	3	18
35.	4	4	3	4	3	18

36.	4	4	4	4	4	20
37.	5	5	4	4	4	22
38.	4	5	5	5	4	23
39.	4	4	4	4	4	20
40.	5	4	4	4	5	22
41.	5	5	5	5	5	25
42.	3	3	3	3	3	15
43.	5	5	5	5	4	24
44.	5	5	4	4	5	23
45.	5	5	5	5	5	25
46.	3	2	3	3	2	13
47.	5	4	5	4	4	22
48.	5	4	4	3	4	20
49.	4	4	4	4	4	20
50.	5	4	4	4	4	21
51.	5	4	4	4	5	22
52.	5	5	5	5	4	24
53.	5	3	4	5	5	22
54.	5	5	5	5	5	25
55.	4	5	5	4	4	22
56.	4	4	4	4	5	21
57.	4	3	5	4	5	21

36.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37.	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	47
38.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40.	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	42
41.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
43.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44.	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	43
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
47.	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	46
48.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
49.	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48
50.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
51.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
52.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
53.	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
54.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
55.	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
56.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
57.	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48

Lampiran 3. Uji Validitas

Variabel Budaya Organisasi (X₁)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Budaya Organisasi
X1.1	Pearson Correlation	1	,456**	,775**	,774**	,757**	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
X1.2	Pearson Correlation	,456**	1	,544**	,656**	,507**	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
X1.3	Pearson Correlation	,775**	,544**	1	,816**	,716**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
X1.4	Pearson Correlation	,774**	,656**	,816**	1	,759**	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
X1.5	Pearson Correlation	,757**	,507**	,716**	,759**	1	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,879**	,724**	,896**	,929**	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

Variabel Pelatihan (X₂)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Pelatihan
X2.1	Pearson Correlation	1	,551**	,789**	,716**	,604**	,548**	,623**	,764**	,477**	,521**	,850**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.2	Pearson Correlation	,551**	1	,687**	,506**	,329*	,439**	,551**	,572**	,389**	,460**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,012	,001	,000	,000	,003	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.3	Pearson Correlation	,789**	,687**	1	,675**	,619**	,484**	,644**	,724**	,603**	,659**	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.4	Pearson Correlation	,716**	,506**	,675**	1	,632**	,548**	,609**	,657**	,402**	,464**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.5	Pearson Correlation	,604**	,329*	,619**	,632**	1	,717**	,504**	,591**	,318*	,338*	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000	,000		,000	,000	,000	,016	,010	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.6	Pearson Correlation	,548**	,439**	,484**	,548**	,717**	1	,597**	,572**	,280*	,418**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,035	,001	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.7	Pearson Correlation	,623**	,551**	,644**	,609**	,504**	,597**	1	,657**	,477**	,521**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000

	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.8	Pearson Correlation	,764**	,572**	,724**	,657**	,591**	,572**	,657**	1	,412**	,594**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.9	Pearson Correlation	,477**	,389**	,603**	,402**	,318*	,280*	,477**	,412**	1	,530**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,002	,016	,035	,000	,001		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
X2.10	Pearson Correlation	,521**	,460**	,659**	,464**	,338*	,418**	,521**	,594**	,530**	1	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,010	,001	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Pelatihan	Pearson Correlation	,850**	,719**	,894**	,799**	,729**	,727**	,798**	,845**	,632**	,721**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57

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

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

Variabel Motivasi (X₃)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Motivasi
X3.1	Pearson Correlation	1	,556**	,517**	,508**	,683**	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
X3.2	Pearson Correlation	,556**	1	,598**	,585**	,426**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	57	57	57	57	57	57
X3.3	Pearson Correlation	,517**	,598**	1	,494**	,598**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
X3.4	Pearson Correlation	,508**	,585**	,494**	1	,593**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
X3.5	Pearson Correlation	,683**	,426**	,598**	,593**	1	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
Motivasi	Pearson Correlation	,820**	,779**	,799**	,778**	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

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

Variabel Kinerja (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Kinerja
Y.1	Pearson Correlation	1	,779**	,796**	,770**	,779**	,763**	,727**	,732**	,576**	,453**	,874**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.2	Pearson Correlation	,779**	1	,748**	,825**	,772**	,655**	,667**	,728**	,617**	,339**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.3	Pearson Correlation	,796**	,748**	1	,844**	,802**	,760**	,585**	,690**	,692**	,562**	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.4	Pearson Correlation	,770**	,825**	,844**	1	,825**	,749**	,597**	,776**	,712**	,542**	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.5	Pearson Correlation	,779**	,772**	,802**	,825**	1	,712**	,723**	,728**	,567**	,458**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.6	Pearson Correlation	,763**	,655**	,760**	,749**	,712**	1	,818**	,765**	,664**	,562**	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.7	Pearson Correlation	,727**	,667**	,585**	,597**	,723**	,818**	1	,793**	,576**	,453**	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000

	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.8	Pearson Correlation	,732**	,728**	,690**	,776**	,728**	,765**	,793**	1	,736**	,607**	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.9	Pearson Correlation	,576**	,617**	,692**	,712**	,567**	,664**	,576**	,736**	1	,549**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Y.10	Pearson Correlation	,453**	,339**	,562**	,542**	,458**	,562**	,453**	,607**	,549**	1	,652**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Kinerja	Pearson Correlation	,874**	,845**	,888**	,905**	,872**	,883**	,822**	,893**	,799**	,652**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57

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

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

Variabel X₁ (Budaya Organisasi)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	57	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	5

Variabel X₂ (Pelatihan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	57	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	10

Variabel X₃ (Motivasi)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	57	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	5

Variabel Y (Kinerja)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	57	100,0

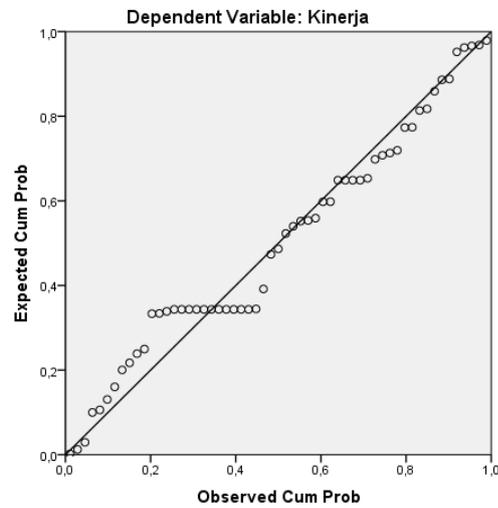
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	10

Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

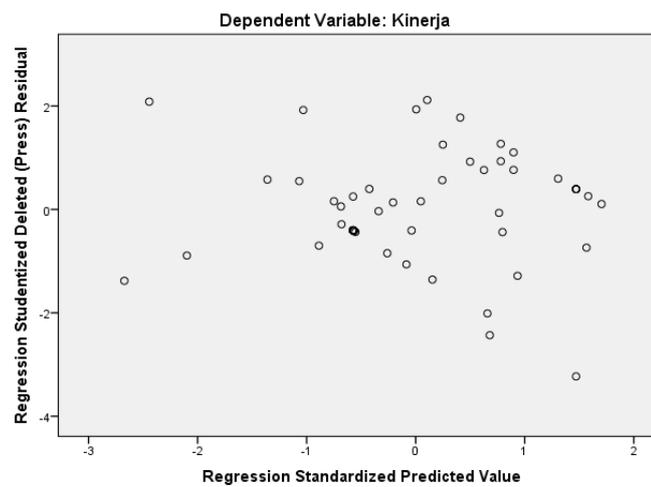


Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Budaya Organisasi	,656	,021	,013	,281	3,563
	Pelatihan	,766	,533	,395	,168	5,962
	Motivasi	,572	-,216	-,139	,287	3,479

a. Dependent Variable: Kinerja

Scatterplot



Lampiran 6. Regression Variabel X₁ Terhadap Y

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20,474	3,588		5,706	,000
Budaya Organisasi	1,064	,165	,656	6,439	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Variabel X₂ Terhadap Y

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,780	3,706		2,908	,005
Pelatihan	,767	,087	,766	8,847	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Variabel X₃ Terhadap Y

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22,650	4,035		5,613	,000
Motivasi	1,001	,193	,572	5,178	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
	1	(Constant)	10,885			3,691		2,949	,005		
	Budaya Organisasi	,039	,264	,024	,149	,882	,656	,021	,013	,281	3,563
	Pelatihan	,966	,211	,965	4,586	,000	,766	,533	,395	,168	5,962
	Motivasi	,453	,281	,259	1,613	,113	,572	,216	,139	,287	3,479

a. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,779 ^a	,607	,584	3,07141	,607	27,253	3	53	,000	1,749

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	771,284	3	257,095	27,253	,000 ^b
	Residual	499,979	53	9,434		
	Total	1271,263	56			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Pelatihan

PROFILE PENULIS



Nama	:	Hendra	.
Tempat Tanggal Lahir	:	Dolok Masihul 02 September 1981	.
Agama	:	Islam	.
Email	:	hendra.txc@gmail.com	.

Hendra adalah nama penulis Tesis ini, Penulis lahir dari orang tua Umar Hasan dan Hariani sebagai anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis dilahirkan dari keluarga sederhana di Kabupaten Serdang Bedagai Kecamatan Dolok Masihul Sumatera Utara pada tanggal 02 september 1981. Penulis menempuh pendidikannya mulai dari SDN 1 Dolok Masihul (lulus tahun 1994), melanjutkan ke SMPN 1 Dolok Masihul (lulus tahun 1997) dan SMAN 1 Dolok Masihul (lulus tahun 2000). Setelah tamat SMA, penulis hijrah ke Pekanbaru dan bekerja menjadi buruh kasar, tahun 2003 penulis hijrah ke Medan dan memulai karirnya dari buruh kasar, pencuci mobil sampai menjadi loper koran. Kemudian tahun 2009 penulis mendapatkan program Beasiswa kuliah di STIE Graha Kirana Medan dan diwisuda pada tahun 2012 dengan gelar Sarjana Ekonomi. Tahun 2012 penulis memulai karirnya di dunia consultant dan sampai sekarang masih menekuni karir tersebut, tahun 2018 penulis mendapatkan tawaran untuk mengajar di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan dan sampai sekarang profesi tersebut masih dilakoni penulis, di tahun yang sama juga penulis

melanjutkan pendidikan Pasca Sarjananya di UMSU (Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara) dan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada tanggal 24 Januari 2020.

Penulis juga aktif di Organisasi ASPRINDO (Asosiasi Pengusaha Pribumi Indonesia) , penulis terlibat langsung sebagai Sekretaris untuk wilayah Kota Medan.

Akhir kata, penulis mengucapkan rasa syukur yang sebesar – besarnya atas terselesaikannya Tesis yang berjudul “ **Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan**”.

Terima Kasih.