



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN TERHADAP BUDAYA  
KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus PT. Setya Kuliner Mandiri/D'Besto Tangerang Selatan)**

**TESIS**

**Oleh**

**AZHAR TAUFIK  
2016930032**

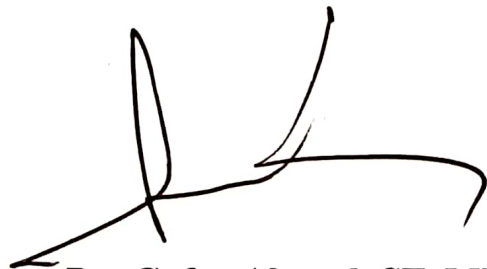
**FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA  
2018/1439 H**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN TERHADAP BUDAYA  
KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus PT. Setya Kuliner Mandiri/D'Besto Daerah Tangerang Selatan)**

**Tesis ini telah disahkan**

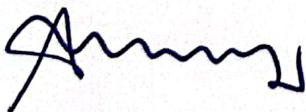
Jakarta, September 2018



**Dr. Gofur Ahmad, ST, MM**

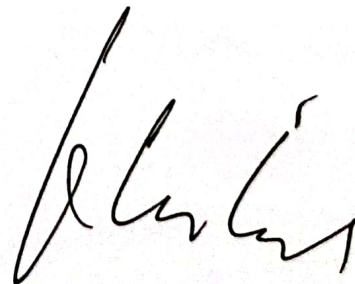
**Pembimbing**

Mengetahui,



**Dr. Andry Priharta., SE., MM**

**Dekan**



**Dr. H. Fadhilah Izhari., SE., MM**

**Ketua Program Studi**

# SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Nama : Azhar Taufik  
No. Pokok : 2016930032  
Program Studi : Magister Manajemen SDM  
Pembimbing : Dr. Gofur Ahmad, ST., MM  
Judul Tesis : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP BUDAYA KERJA DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Tesis yang saya buat dengan judul sebagaimana tersebut diatas beserta isinya merupakan hasil karya saya sendiri.
2. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumber sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Saya bersedia dikenakan sanksi serta dicabut segala wewenang dan hak saya yang berhubungan dengan ijazah dan gelar akademik Magister Manajemen (MM) sesuai dengan ketentuan yang berlaku apabila terbukti melakukan tindakan sebaliknya dari pernyataan butir 1 (satu).

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan segala akibat yang timbul kemudian menjadi tanggung jawab saya.

Jakarta, Agustus 2018



(Azhar Taufik)



## ABSTRAK

Azhar Taufik, Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Budaya Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus PT Setya Kuliner Mandiri/D'Besto Tangerang Selatan). Tesis. Jakarta : Sekolah Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Agustus 2018.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap budaya kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dengan studi kasus di PT. Setya Kuliner Mandiri/D'Besto di Tangerang Selatan. Metode yang Digunakan adalah metode survey dengan responden sebanyak 86 Orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan LISREL.

Hasil penelitian menunjukkan ; 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap budaya kerja sebesar 1.07. 2) Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0.20. 3) Kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 1.46. 4) pelatihan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar -0.58. 5) budaya kerja memiliki pengaruh yang cukup lemah terhadap kinerja karyawan sebesar -1,65. 6) Kepemimpinan memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan dengan budaya sebagai intervening sebesar -0.58. 7) pelatihan memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan dengan budaya kerja sebagai intervening sebesar -1.45. 8) Budaya Kerja kurang efektif sebagai variabel intervening

*Kata kunci ; Kepemimpinan, Pelatihan, Budaya Kerja, Kinerja Karyawan.*

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	IV
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	V

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Pembatasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah.....	9
E. Tujuan penelitian.....	10
F. Manfaat penelitian.....	11

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

A. Landasan Teori.....	16
a. Kepemimpinan.....	12
1. Pengertian kepemimpinan.....	12
2. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi.....	15
3. Gaya Kepemimpinan.....	19
b. Pelatihan.....	27
1. Pengertian Pelatihan.....	27

2. Sasaran Pelatihan.....	29
3. Jenis Pelatihan.....	30
4. Metode Pelatihan.....	33
5. Dimensi & Indikator Pelatihan.....	35
c. Budaya Kerja.....	36
1. Pengertian Budaya Kerja.....	36
2. Unsur-unsur Budaya Kerja.....	40
3. Manfaat Budaya Kerja.....	41
4. Pengertian Budaya Organisasi.....	42
5. Fungsi Budaya Organisasi.....	44
6. Jenis-Jenis Budaya Organisasi.....	47
d. Kinerja Karyawan	
1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	50
2. Penilaian Kinerja.....	51
3. Tujuan Penilaian Kinerja.....	53
4. Metode Penilaian Kinerja.....	55
B. Penelitian Terdahulu.....	56
C. Kerangka Berfikir.....	59

D. Hipotesis Penelitian.....	63
------------------------------	----

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Metode Penelitian.....	65
---------------------------	----

B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	66
-------------------------------------	----

1. Tempat Penelitian.....	66
---------------------------	----

2. Waktu Penelitian.....	66
--------------------------	----

#### C. Populasi dan Teknik Penetapan Sampel

1. Populasi.....	66
------------------	----

2. Teknik Penetapan Sampel.....	67
---------------------------------	----

D. Metode Pengumpulan Data.....	68
---------------------------------	----

1. Penelitian lapangan.....	68
-----------------------------	----

a. kuesioner.....	68
-------------------	----

b. Pengamatan.....	69
--------------------	----

2. Studi Kepustakaan.....	69
---------------------------	----

C. Desain Penelitian.....	70
---------------------------	----

D. Pengujian Instrumen Penelitian.....	82
--	----

1. Uji Validitas.....	82
-----------------------	----

2. Uji Reliabilitas.....	83
--------------------------	----

E. Metode Analisis Data.....	83
------------------------------	----

a. Metode analisa jalur.....	84
b. Asumsi analisa jalur.....	84
F. Rancangan Uji Hipotesis Statistik.....	91

## **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	94
1. Sejarah PT. Setya Kuliner Mandiri.....	94
2. Visi Misi.....	95
3. Profil Usaha.....	96
4. Struktur Organisasi.....	97
5. Karakteristik profil responden.....	97
B. Hasil Uji Kualitas Data.....	103
C. Hasil Uji Hipotesis.....	113
D. Pembahasan.....	123

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	128
B. Saran.....	129

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN – LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabel 3.1 Skala Likert.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 3.3 Skala Likert.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Pelatihan.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 3.5 Skala Likert.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel 3.6 Kisi-kisi Instrumen Budaya Kerja.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabel 3.7 Skala Likert.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabel 3.8 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabel 4.1 Data Sampel Penelitian.....</b>	<b>99</b>
<b>Table 4.2 Jabatan Responden.....</b>	<b>99</b>
<b>Tabel 4.3 Jenis Kelamin Responden.....</b>	<b>100</b>
<b>Tabel 4.4 Usia Responden.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabel 4.5 Tingkat Pendidikan terakhir Responden.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabel 4.6 Lama Bekerja Responden.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabel 4.7 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1).....</b>	<b>107</b>

<b>Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X2).....</b>	<b>108</b>
<b>Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja (Y1).....</b>	<b>109</b>
<b>Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y2).....</b>	<b>110</b>
<b>Tabel 4.12 Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X1).....</b>	<b>111</b>
<b>Tabel 4.13 Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Pelatihan (X2).....</b>	<b>112</b>
<b>Tabel 4.14 Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Budaya kerja (Y1).....</b>	<b>112</b>
<b>Tabel 4.15 Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y2)...</b>	<b>113</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Fungsi Pimpinan dilihat dari sudut proses.....	19
Gambar 2.2 Skema Kerangka Berfikir.....	63
Gambar 3.9 Model Analisis Jalur.....	86
Gambar 3.10 Substruktur 1 Hubungan kausal X1 dan X2 terhadap Y1.....	87
Gambar 3.10 Substruktur II Hubungan kausal X1, X2, dan Y1 terhadap Y2.....	88
Gambar 3.11 Substruktur III Hubungan kausal X1, X2 dan Y1 terhadap Y2.....	88
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Setya Kuliner Mandiri (D'Besto).....	98
Gambar 4.2 Substruktur 1 Hubungan kausal X1 dan X2 terhadap Y1.....	114
Gambar 4.3 Hasil Uji t Substruktur 1.....	115
Gambar 4.4 Substruktur II Hubungan kausal X1, X2, dan Y1 terhadap Y2.....	117
Gambar 4.5 Hasil Uji Substruktur 2.....	118





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki karyawan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung (Hasibuan, 2008).

Peran pemimpin sejatinya memegang peranan sentral dalam lingkungannya. Kita dapat bersyukur karena bangsa Indonesia sebenarnya sudah mempunyai sejarah kepemimpinan yang kuat. Kita bisa memiliki konsepsi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (1889-1959) yaitu: *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing madya Mangun Karsa, Tut Wuri handayani*. Seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan ketika berada di depan, harus memberikan motivasi ketika berada di tengah, dan mampu memberikan dorongan atau energy ketika berada di belakang.

Salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi/perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerjasama yang harmonis antara sesama pegawai, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik diantara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi dan keterkaitan di antara sesama karyawan. Setiap karyawan betapapun rendah kedudukannya dan kecil jasanya harus tetap mendapatkan penghargaan yang baik agar tujuan perusahaan tercapai. Karena pada hakikatnya ego manusia selalu menganggap dirinya adalah penting.

Dari sudut pandang manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam konteks ini seorang pemimpin harus merancang taktik dan strategi yang tepat tersebut maka langkah yang akan ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efisien dalam hal penggunaan anggaran. Selain mampu membuat taktik yang jitu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab terlambat dalam mengambil keputusan dapat merugikan organisasi mengingat di samping kita banyak pesaing, demikian juga salah dalam mengambil keputusan tentunya harus berhadapan dengan sejumlah konsekuensi seperti dana, waktu, dan tenaga (Khomsahrial, 2014).

Adapun pemimpin dalam perusahaan harus menyadari bahwa dinamika suatu organisasi sebagian besar terletak pada pundaknya, yaitu dengan rencana-rencana yang pelaksanaannya didelegasikan kepada bawahan. Jadi, kreativitas

pemimpin mewujudkan dinamika perusahaan. Hal itu kiranya pemimpin memiliki pengaruh yang sangat kuat untuk membentuk budaya perusahaan yang baik sehingga tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2008).

Menurut penelusuran/pengamatan awal di lapangan (PT. Setya Kuliner Mandiri) oleh peneliti, adapun permasalahan yang muncul dalam hal kepemimpinan di PT. Setya Kuliner Mandiri adalah adanya ketidak profesionalan seorang pemimpin, dalam hal ini general manager, dimana ada ketidaksukaan kepada beberapa karyawan sehingga muncul konflik internal. Hal tersebut muncul karena kurangnya komunikasi antar pimpinan dan bawahan, terlebih dalam mengambil keputusan yang dirasa oleh beberapa karyawan dibawahnya merasa keberatan karena sering diputuskan sepihak, seringkali manager melibatkan hanya orang-orang terdekatnya saja, sehingga terjadi miss komunikasi dengan divisi atau karyawan lainnya.

Banyak juga kebijakan yang diambil tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan, contohnya dalam hal marketing, sebuah perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan tentu membutuhkan biaya yang menunjang bagi pemasaran sebuah produk, namun yang terjadi di lapangan adalah, setiap kali rapat evaluasi dan rapat penganggaran selalu saja *budget* untuk operasional marketing dipangkas, sehingga banyak bawahan yang menyayangkan hal tersebut, akibatnya pemasaran produk tidak efektif. Dan menurut penuturan narasumber (Bapak Alfian: Divisi HRD) gaya kepemimpinan yang di terapkan di

PT. Setya Kuliner Mandiri cukup kaku alias tidak lentur dalam hal komunikasi kepada bawahannya.

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Organisasi harus memperhatikan *Skill, Knowledge, dan ability (SKA)* atau kompetensi yang harus dipenuhi. Dalam konteks SDM, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program program pelatihan, pendidikan. Pelatihan adalah salah satu faktor mempengaruhi kinerja karyawan, pelatihan membantu karyawan dalam mengetahui suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan (Edi, 2012).

Adapun diantara permasalahan yang terjadi dalam hal pengembangan karyawan/variabel pelatihan di PT. Setya Kuliner Mandiri adalah ditiadakannya untuk sementara program pelatihan/pengembangan karyawan. hal tersebut disebabkan oleh keputusan komisaris pada tahun 2016 sampai saat ini (2018) kepada perusahaan untuk menghentikan sementara program pengembangan karyawan (pelatihan) karena satu dan lain hal, dan menurut penuturan narasumber bahwa saat ini program pelatihan/pengembangan karyawan sedang ditiadakan, sehingga secara langsung maupun tidak langsung berdampak buruk terhadap kinerja karyawan.

Beberapa dampak buruk yang ditimbulkan adalah dari segi kedisiplinan, hal ini terlihat dari banyaknya karyawan yang sering telat masuk kerja. Adapun



hal lainnya yang ditimbulkan adalah dari aspek etika, seperti cara berbicara karyawan yang kurang mengindahkan lawan bicaranya, karyawan seperti tidak tau cara berbicara yang baik dengan atasannya. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Edi & Sukanto (2014) mengenai pengaruh antara variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa peranan pelatihan memiliki peranan yang rendah, hal tersebut dapat dilihat dari skala kolerasi yaitu sebesar 0,343 dimana angka tersebut berada pada titik yang rendah, dan variabel pelatihan memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,028, jadi apabila terjadi pada peningkatan pada variabel pelatihan, maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya kerja, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik yang ditunjang oleh kerja sama antar karyawan, maka akan tercipta hasil yang akan meningkatkan kinerja karyawan (Tika, 2008). Adapun permasalahan yang muncul menurut pengamatan sementara penulis yang didukung oleh hasil wawancara dengan narasumber di PT. Setya Kuliner Mandiri pada variabel budaya kerja adalah bahwa pada prinsipnya, budaya kerja yang sudah ada dan mengakar di PT. Setya Kuliner mandiri sudah cukup baik, karena budaya kerja yang ditanamkan oleh *owner* perusahaan di ditopang oleh prinsip dan nilai Islam, sebagai contoh bahwa *Owner* dari perusahaan PT. Setya Kuliner Mandiri mewajibkan seluruh karyawannya untuk solat di awal waktu.

Hal tersebut diharapkan dapat berdampak positif terhadap meningkatnya etos dan disiplin dalam bekerja. serta adanya pengajian rutin setiap minggu untuk mendorong nilai religiusitas serta semangat dalam bekerja di perusahaan. Namun ternyata yang terjadi di lapangan masih ada karyawan yang seringkali telat masuk kerja, disiplinnya kurang baik, etika yang kurang terjaga, dan kurang bersemangat dalam berkerja. Tidak sedikit juga karyawan yang kurang menguasai bidang pekerjaannya.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Fajar, 2016) mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t hitung budaya kerja sebesar 2,638 atau 26,38% sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya kerja masih kecil sehingga budaya kerja belum dapat dijadikan parameter untuk meningkatkan kinerja karyawan. dari hal tersebut peneliti pun coba membandingkan dengan fenomena yang terjadi di PT. Setya Kuliner Mandiri bahwa apakah budaya kerja karyawan yang ada dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang kurang baik di satu sisi akan menciptakan budaya kerja yang kurang baik pula, seperti kurangnya komunikasi antar atasan dengan bawahan, juga dalam hal pelatihan, tidak adanya pelatihan/pengembangan karyawan akan berdampak buruk juga terhadap budaya kerja, seperti yang peneliti sebutkan sebelumnya, tidak adanya pelatihan membuat karyawan kurang memahami pekerjaan yang dilakukannya, dari aspek lain pun sama, adanya keluhan dari manajemen dimana etika, gaya bicara dan kedisiplinan karyawan

kurang dijaga. Hal-hal tersebutlah yang setidaknya menciptakan sebuah budaya kerja yang kurang baik dalam perusahaan.

Hasil penilaian kinerja karyawan bagi perusahaan memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi, sistem imbalan dan sebagainya. Penilaian tentang kinerja juga tergantung daripada jenis pekerjaan dan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan dilakukannya penilaian kinerja karyawan perusahaan akan memperoleh informasi sejauhmana hasil kerja yang dicapai karyawan selama waktu tertentu. Karyawan yang berkinerja tinggi diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, cekatan, mampu menggunakan segala potensinya dengan efektif dan efisien. Dengan meningkatnya kinerja karyawan diharapkan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Suatu organisasi hanya dapat berkembang dan terus hidup bilamana organisasi selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi dan ilmu pengetahuan. Tantangan dan kesempatan bagi suatu organisasi baik dari dalam maupun dari luar, begitu rumit. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menyesuaikan tenaga kerjanya agar dapat tanggap terhadap perkembangan dan perubahan zaman yang sangat cepat.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja dan berdampak pada kinerja karyawan, diantaranya adalah faktor kepuasan kerja, faktor komunikasi, faktor pengalaman kerja, faktor kedisiplinan, faktor kepemimpinan,

faktor kepuasan kerja, faktor kompensasi, dan faktor lingkungan kerja. Namun penulis mencoba untuk mengetengahkan 2 faktor saja. Yaitu faktor kepemimpinan dan faktor pelatihan,.Sejauh mana pengaruh 2 faktor tersebut berpengaruh terhadap budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Adapun studi kasus pada penelitian ini adalah PT. Setya Kuliner Mandiri (D'Besto), yaitu perusahaan yang bergerak di bidang kuliner.

Dari uraian di atas, penelitian ini akan diangkat tema tentang kinerja karyawan. Kepemimpinan dan pelatihan merupakan faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh pada budaya kerja dan berdampak kepada kinerja karyawan. Adapun judul penelitian ini adalah **Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Budaya Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus PT. Setya Kuliner Mandiri).**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan sehingga menimbulkan *miss* komunikasi antar keduanya
2. Pemimpin sering pilih kasih dan hanya dekat dengan orang-orang tertentu saja
3. Pimpinan sering mengambil kebijakan secara sepihak tanpa diketahui oleh bawahannya
4. Pemimpin kurang responsif terhadap keluhan yang disampaikan oleh bawahan



5. kepemimpinan terkesan kaku dan tidak fleksibel
6. Tidak adanya pelatihan yang menunjang pekerjaan karyawan sejak tahun 2015
7. *Attitude* karyawan yang kurang baik yang disebabkan oleh tidak adanya pelatihan
8. Disiplin kerja yang menurun sejak ditiadakannya pelatihan
9. kepemimpinan yang kaku dan tidak adanya pelatihan membuat budaya kerja yang sudah ada sedikit mengalami pergeseran nilai-nilai kebaikan
10. kinerja karyawan cenderung menurun semenjak pergantian kepemimpinan dan tidak adanya pelatihan di PT. Setya Kuliner Mandiri

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah disebutkan diatas, perlu adanya batasan masalah sehingga pembahasan dalam penelitian ini bisa lebih terfokus, ruang lingkup penelitian ini menjadi jelas dan terarah pada sasaran, serta tidak terlalu luas dan membuat peneliti lenih spesifik dalam meneliti. Maka penelitian ini dibatasi pada variabel kepemimpinan, budaya kerja, pelatihan dan Kinerja karyawan PT Setya Kuliner Mandiri.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut dapat dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri?

2. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri?
4. Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri?
5. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk menjawab dan menganalisa berbagai pertanyaan yang tertera dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri
2. Menganalisa pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri
3. Menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri
4. Menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri

5. Menganalisa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari proses penelitian serta analisis data dalam pengujian hipotesis penelitian, diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis, yaitu:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja dan kinerja karyawan. Khususnya untuk variable kepemimpinan dan pelatihan.

2. Bagi PT. Setya Kuliner Mandiri

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja dan kinerja karyawan, khususnya dilihat dari faktor kepemimpinan dan pelatihan.

3. Bagi peneliti

penelitian ini dapat dijadikan khazanah keilmuan secara pribadi dan mampu dimanfaatkan penulis bagi masukan untuk perusahaan dimana tempat penulis bekerja dan dapat dimanfaatkan di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **a. Kepemimpinan**

###### **1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan

memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Edy, 2012:213)

Siagian (2002) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, Blancard dan Harsey (dalam Tohardi, 2002) mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Terry (1960) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang aar bekerja dengan rela untuk mencapai tujaun bersama (Khomsahrial, 2012:92).

Kepemimpinan adalah suatu factor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan meberi motivasu untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.Tanpa kepemimpinan yang efektif individu-individu maupun kelompok cenderung memiliki arah, tidak puas dan termotivasi. (Fikri, 2008:1).

Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Berdasarkan definisi tersebut, seorang tidak perlu ,menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang (Ivancevich, 2007:194). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Gibson, James L. et.al., (1982) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lenih sempit daripada manajemen. Manajer dalam organsiasi formal bertanggung

jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin kadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen. Seseorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif.

Menurut Yuki, Kepemimpinan adalah merupakan proses pemimpin yang mempengaruhi pengikut untuk menginterpretasikan keadaan, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerjasama dan tim kerja, mengorganisir dukungan dan kerja sama orang dari luar organisasi (Agustina, 2012:95)

Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar Bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinannya yang digunakan. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi (Gibson, James L. et.al., (1982). Gaya kepemimpinan menurut Davis, Keith.(1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik (A. Mukti, I. Adam, 2013:418-425).

Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu:

- a. Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.
- b. Richard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- c. G.R Terry memberikan definisi: *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.*
- d. Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin (Irham, 2016:106)

jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi bawahannya atau kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

## **2 Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi**

fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain:

macam organisasi, situasi social dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok (Ghiselli & Brown dalam Edy, 2016:219).

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry (1960), dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penggerakan, (4) pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin memiliki tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok (Edy, 2016:219).

Dalam suatu organisasi fungsi dan peran pemimpin dalam mendorong pembentukan organisasi yang diharapkan menjadi dominan. Pada era globalisasi kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang memiliki nilai kompetensi yang tinggi, dan kompetensi itu bisa diperoleh jika pemimpin tersebut memiliki *experience* (pengalaman) dan *science* (ilmu pengetahuan) yang maksimal (Irham, 2016:119).

Karyawan adalah salah satu bentuk asset internal yang paling berharga dimiliki oleh perusahaan. Artinya dengan kebijakan dan usaha kuat untuk selalu menjaga dan mempertahankan karyawan maka diharapkan akan mampu menghindari faktor-faktor yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi. Ini sebagaimana dikemukakan oleh Moeller & Witt bahwa, "Faktor-faktor yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi antara lain:



(1) *Management Overrides or Collusion*

(2) *Internal Control Cost versus Benefits* (Moeller & Witt, 1999)

Dari pendapat diatas dapat kita tarik satu pemahaman bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawan. Peningkatan kualitas kerja bawahan memiliki pengaruh pada penciptaan kualitas kerja sesuai dengan pengharapan. Artinya para mitra bisnis dan konsumen akan menyukai hasil produk (*output*) yang dihasilkan, dan ini berdampak pada kondisi peningkatan perolehan keuntungan perusahaan khususnya. Perolehan keuntungan artinya kinerja keuangan (*financial performance*) yang dihasilkan adalah telah tercapai sesuai harapan (Irham, 2016:120-121).

Sedangkan pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan, untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

#### 1. Peranan yang bersifat interpersonal

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan

yang dikenal dengan istilah *stake holder*, di dalam dan diluar organisasi. Itu;ah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakan diri.

## 2. Peranan yang bersifat Informasional

Peran tersebut mengambil tiga bentuk, yaitu: *pertama*, seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. *Kedua*, peran sebagai pembagi informasi. *Ketiga*, peran selaku juru bicara organisasi.

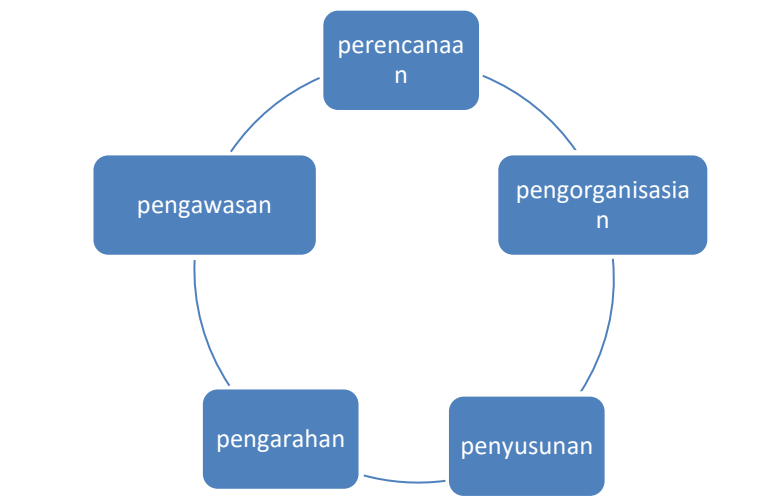
## 3. Peranan pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: *pertama*, sebagai enterepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus meneru situasi yang dihadapi oleh organisasi. *Kedua*, peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil keputusan tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negative terhadap organisasi. *ketiga*, pembagi sumber dana dan daya. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang uuntuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, mnurunkan pangkat, kewenangan itulah

yang membuat para bawahan bergantung kepadanya (Khomsahrial, 2016:98-99).

Seorang manajer yang mengerjakan kelima fungsinya sehari-hari, mau tak mau bergerak dalam berbagai bidang seperti bidang penjualan, pembelian, produksi, keuangan, dan personalia. Bidang itu kita sebut bidang manajemen. Apa yang dibicarakan diatas adalah fungsi-fungsi manajer (pemimpin) dalam perusahaan, sering disebut *internal function of manager*. Jadi fungsi-fungsi manajer ke dalam perusahaan dapat dilihat dari sudut, yaitu:

- a. dari sudut proses, yakni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan.



**Gambar 2.1** fungsi pemimpin dilihat dari sudut proses

b. dari sudut subjek atau bidang, yaitu keuangan, personalia, pemasaran, pembelian, produksi, dan sebagainya (Manulang, 2005:14).

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah satu bagian penting dalam sebuah kepemimpinan. Karena gaya kepemimpinan menyangkut ciri, pola, kebiasaan, sikap & strategi yang digunakan atau melekat pada seorang pemimpin sehingga gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kepemimpinan seseorang.

Rivai dan Mulyadi (2009;42) dalam (Sarly,33) mengatakan bahwa gaya artinya sikap, gerakan tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerak yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Sarly, 2013:33).

Gaya kepemimpinan adalah berbagai tingkah laku yang diterapkan oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja (Stoner dan Freeman, 1996). Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (1982) dalam Doloksaribu dan Trisyulianty (2010), Menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang terlihat oleh orang lain.

gaya kepemimpinan menurut Teori *Path-Goal* dalam (Luthan, 2006:557) (Jalan tujuan), yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan Direktif

Disini pemimpin memberikan pedoman, yang memungkinkan bawahan atau apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar kerja bagi mereka, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan yang dikeluarkan.

#### 2. Kepemimpinan suportif

Pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menanpulkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan, dan kesejahteraan mereka.

#### 3. Kepemimpinan partisiatif.

Pemimpin yang percaya pengambilan keputusan dalam kelompok dan berbagi informasi dengan bawahan. Dia berkonsultasi bawahannya mengenai keputusan penting berkaitan dengan pekerjaan, tujuan tugas, dan cara untuk menyelesaikan tujuan.

#### 4. Kepemimpinan berorientasi prestasi.

Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang. Gaya ini sama dengan pandangan teori penetapan tujuan.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin. Apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt (dalam Amran, 1999), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik (Khomsahrial, 2012:100).

Menurut Sutarto (dalam Tohardi, 2002), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari:

1. Cara memberikan perintah
2. Cara memberikan tugas
3. Cara berkomunikasi

4. Cara membuat keputusan
5. Cara mendorong bawahan
6. Cara memberikan bimbingan
7. Cara menegakan disiplin
8. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
9. Cara meminta laporan dari bawahan
10. Cara memimpin rapat
11. Cara menegur kesalahan bawahan , dan lain-lain.

Adapun Likert meneliti perilaku pemimpin dengan melihat dua dimensi, yaitu berorientasi pada bawahan dan berorientasi pada tugas. Hasil penelitiannya tersebut menghasilkan empat sistem manajemen, yaitu:

1. *Explorative Authoritative.*

Pemimpin tipe ini bersifat mengeksploitasi dan menguasai bawahan, dengan mengambil keputusan dan menentukan standar kerja secara otoriter dan memberikan ancaman dan hukuman terhadap bawahan yang tidak sukses dalam tugas. Sistem ini menimbulkan suasana kerja saling curiga dan tidak mendorong upaya pengembangan dan produktivitas.

2. *Benevolent authoritative*

Pemimpin pada tipe ini memberikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas bawahan dan bawahan diberi keleluasaan

untuk berpendapat, mengkritik, tetapi harus melaksanakan tugas dalam batasan dan prosedur yang ditentukan oleh pemimpin. Tipe ini terkesan lebih longgar dibandingkan dengan tipe yang pertama dan dapat menciptakan suasana kerja yang cukup baik.

### 3. *Consultatif*

pada tipe ini pemimpin memberikan kesempatan secara terbuka kepada bawahan untuk saling berdiskusi, bawahan diberikan kekuasaan mengambil keputusan sampai batas-batas tertentu, sehingga terjadi hubungan dua arah. Tipe ini menciptakan hubungan bawahan dan atasan yang baik dan mendorong produktivitas secara lebih baik.

### 4. *Partisipatif*

pada tipe ini pemimpin dan bawahan secara bersama-sama menentukan tujuan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan bawahan dalam mengambil keputusan. Tipe ini menciptakan hubungan kerja penuh persahabatan dan saling percaya. Tipe partisipatif dinilai paling efektif mendorong perkembangan dan produktivitas (Sriwidodo, 2011:97).

Hersey dan Blanchard (1982) dalam Doloksaribu dan Trisyulianti (2010) membagi kecenderungan gaya kepemimpinan ke dalam empat dimensi yaitu:

#### 1. Gaya kepemimpinan memberitahukan atau *Telling*



Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku pemimpin yang tidak mempercayai bawahannya dan banyak memberikan instruksi kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu yang harus dilakukan tanpa memperhatikan kualitas hubungan antar pribadi dan bawahannya.

## 2. Gaya kepemimpinan menjajakan atau *Selling*

Gaya kepemimpinan tersebut diterapkan pada lingkungan subordinat dengan karakteristik kematangan berada diantara rendah sampai sedang dan memiliki kemauan memikul tanggung jawab. Dengan kata lain, subordinat tersebut memiliki keyakinan untuk melaksanakan suatu penugasan namun belum didukung keterampilan dan kemampuan yang relevan. Adaptasi pemimpin terhadap kondisi tersebut adalah memberikan perilaku direktif untuk melatih kemampuan dan suportif untuk memperkuat keyakinan dan antusias yang sebelumnya sudah dimiliki.

Dalam penerapannya, perilaku direktif diindikasikan dengan adanya tuntutan tugas yang tinggi dari pemimpin dengan tetap memperhatikan kualitas hubungan dengan subordinat sehingga secara psikologis mampu memberikan penguatan. Tuntutan tugas tersebut merupakan sarana pelatihan untuk meningkatkan kompetensi atau kemampuan bawahan dalam penyelesaian tugas.

## 3. Gaya kepemimpinan mengikutsertakan atau *participating*

Gaya kepemimpinan tersebut bisa dikatakan berkebalikan dengan gaya kepemimpinan *telling* (otokratik) dikarenakan terjadinya desentralisasi otoritas. Gaya kepemimpinan tersebut ditandai dengan perilaku pemimpin yang lebih banyak memberikan focus pada kualitas hubungan dibanding penyelesaian tugas. Pimpinan dan karyawan dalam gaya kepemimpinan ini bersikap sebagai sebuah kesatuan unit sosial. Para pekerja diberi informasi mengenai kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Gaya ini juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran mengenai bagaimana sebaiknya mewujudkan rencana yang telah disusun. Meski yang mengatur adalah manajemen, akan tetapi gaya tersebut dianggap para karyawan sebagai sumberdaya manusia yang mampu berkontribusi terhadap efektivitas realisasi rencana yang telah disusun.

Resiko dari oenerapan gaya kepemimpinan tersebut adalah dibutuhkannya waktu yang lebih lama. Untuk menghindarinya disarankan agar manajemen membatasi saran-saran yang masuk agar kesekuruhan perwujudan rencana yang telah disusun dapat diselesaikan tepat waktu.

#### 4. gaya kepemimpinan mendelegasikan (*Delegating*)

Gaya kepemimpinan tersebut ditandai dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahan untuk

melakukan tugas sendiri dengan sedikit pengarahan yang berdampak pada minimnya hubungan antar personalnya. Oleh Newstrom dan Davis dalam bukunya *Organisational behavior – Human Behavior at Work*, gaya kepemimpinan *delegating* tersebut juga dengan gaya kepemimpinan *free-rein* dimana manajemen pada dasarnya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk merealisasikan rencana yang telah disusun dalam lingkup pekerjaan masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut juga memungkinkan para karyawan untuk melatih dan memotivasi diri mereka sendiri dikarenakan minimnya campur tangan pemimpin dalam setiap aktivitas. Manajemen yang menerapkan gaya kepemimpinan tersebut biasanya hanya memberikan pedoman umum mengenai bagaimana cara mewujudkan rencana.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku, ciri khas, cara, tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain/orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

## **b. Pelatihan**

### **1. Pengertian Pelatihan**

Istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan oleh Dale Yoder dan Edwin B. Flippo bahwa pelatihan

untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen (Sudita, Nyoman, 2008:169).

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian- keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Mangkunegara, 200:43) dalam (Irham, 2016:50).

Pelatihan/pembelajaran adalah pelibatan secara maksimal seluruh perangkat dan kemampuan seorang karyawan untuk lebih mendalam dalam memahami tentang pekerjaan yang sedang dikerjakan. secara lebih mendalam dalam melaksanakan konsep pembelajaran tidak bisa dilakukan secara jangka pendek namun harus bersifat terus-menerus.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich (dalam Ruky, 2003), sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lainnya yang akan dijabatnya segera. As'ad mengemukakan pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan ketereampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan (Edy, 2012:67).

Sedangkan menurut Soekidjo, Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Soekidjo, 2003:28).

Menurut (Gary Dessler, 2010) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Kaswan (2011), pelatihan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari Pelatihan adalah upaya dan proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dijadikan suatu asset investasi penting dalam sumber daya manusia

## **2. Sasaran Pelatihan**

Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan yang lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif (Mangkunegara, 2000:43).

Pelatihan memiliki berbagai fungsi, yaitu:

### **1. Fungsi edukatif**

Yaitu mengacu pada peningkatan profesional, kepribadian, kemasyarakatan, dedikasi dan loyalitas kepada perusahaan

## 2. Fungsi administratif

Yang mengacu pada pemenuhan syarat-syarat administrasi yang dituntut terhadap setiap pegawai.

## 3. Fungsi personal

Fungsi ini lebih menekankan pada pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah pekerjaan.

Ketiga fungsi ini saling mengait karena setiap karyawan dituntut agar memiliki kemampuan profesional, memenuhi persyaratan administratif, dan kepribadian yang baik (Oemar, 2005:13-14).

Sedangkan dalam (Edy, 2016) mengatakan bahwa sasaran pelatihan dan pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

### 1. Meningkatkan produktifitas kerja

Pelatihan dapat meningkatkan performance kerja pada posisi jabatan yang sekarang.

### 2. Meningkatkan mutu kerja

Iniberarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas.

### 3. Meningkatkan ketepatan ketepatan dalam perencanaan SDM

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang

4. Meningkatkan moral kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi baik.

5. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan –kecelakan akibat kerja.

6. Menunjang pertumbuhan pribadi

Dimaksudkan bahwa program-program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri (Edy, 2000:69-70).

### **3. Jenis Pelatihan**

Menurut sifatnya pelatihan dibedakan menjadi beberapa bagian yaitu:

a. Latihan keahlian

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk di dalamnya latihan ketatalaksanaan

b. Latihan kejurusan

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan

yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pada latihan keahlian. Menurut sasaran latihan juga dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

1) Pelatihan pra jabatan (*pre servicetraining*)

Latihan pra jabatan adalah merupakan suatu latihan yang diberikan kepada tenaga kerja baru dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan dapat terampil melaksanakan tugas dan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

2) Latihan dalam jabatan

Latihan dalam jabatan adalah suatu latihan tenaga kerja yang dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dalam pekerja, keahlian, kemampuan, dan keterampilan para tenaga kerja yang di pekerjakan dalam perusahaan (Bedjo, 1987:193-194).

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut (Simamora:2006) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pelatihan Keahlian.

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatihatannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.



kriteria penilalan efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

## 2. Pelatihan Ulang.

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet

## 3. Pelatihan Lintas Fungsional.

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

## 4. Pelatihan Tim.

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

## 5. Pelatihan Kreatifitas.

Pelatihan kreatifitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

#### 4. Metode Pelatihan

Adapun pelatihan dalam (Desler, 2010), yaitu:

1. *On the Job training* (Pelatihan di Tempat Kerja)

Merupakan pelatihan kepada karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di lapangan.

2. *Job Instruction Training* (Pelatihan Instruksi Jabatan)

Merupakan pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

3. *Lectures* (Pembeajaran)

Pelatihan dengan cara yang cepat dan sederhana dalam menyajikan pengetahuan kepada para peserta pelatihan, seperti ketika para penjual harus diajarkan ciri special dari sebuah produk baru.

4. *Audio Visual Training* (Pelatihan Audio Visual)

Pelatihan karyawan dengan menggunakan teknik audio visual seperti film, televise, audio tape dan video tape, cara ini dapat menjadi sangat efektif dan digunakan secara meluas

5. *Programmed learning* (Pembelajaran terprogram)

Suatu metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan yang mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan

karyawan untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

6. *Vestibule or Simulated Training* (Pelatihan Serambi atau Simulasi)  
Pelatihan karyawan khusus di luar tempat kerja, serta pelatihan pilot dalam pesawat, sehingga biaya dan bahaya dapat dikurangi.
7. *Training Computer Assisted Instruction* (Pelatihan berdasarkan Komputer)

Merupakan pelatihan karyawan dengan menggunakan computer, pelatihan ini menggunakan system berdasarkan computer secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilan peserta pelatihan. Pelatihan berdasarkan komputer hampir selalu mencakup penyajian para peserta pelatihan dengan simulasi terkomputerisasi dan penggunaan multi media termasuk video tape untuk membantu peserta pelatihan belajar bagaimana melakukan pekerjaannya.

## **5. Dimensi dan Indikator Pelatihan**

adapun dimensi dan indikator pelatihan dalam (Mondy, 2008) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan program pelatihan

Perencanaan program pelatihan merupakan proses membuat strategi untuk mencapai tujuan pelatihan yang baik. Indikator

perencanaan program pelatihan yaitu merinci kebutuhan pelatihan yang akan diadakan

## 2. Implementasi program pelatihan

Implementasi program pelatihan merupakan sebuah pelaksanaan yang dilakukan dari rencana pelatihan yang sudah disusun secara terperinci. Adapun indicator implementasi program pelatihan antara lain:

- a. Menentukan metode yang digunakan untuk pelatihan
- b. Menentukan system penyampaian yang digunakan untuk pelatihan

## 3. Evaluasi program pelatihan

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Pelatihan meliputi tahap perencanaan, tahap implementasi dan tahap evaluasi. Tahap terakhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan terkadang diabaikan sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya. Indikator dari evaluasi program pelatihan antara lain:

- a. Mampu menguasai pekerjaan dengan baik
- b. Terjadi perubahan perilaku setelah pelatihan
- c. Tingkat pencapaian tujuan atas pelatihan yang telah diselenggarakan.

## **c. Budaya Kerja**

### **1. Pengertian Budaya Kerja**

Budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Nawawi, 2003:65 dalam Indah, Nawazirul, Widiartanto, 2008).

Sedangkan menurut Triguno (2001), menerangkan bahwa budaya kerja adalah suatu atau organisasi yang falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Talizuhu Ndraha (2003) mendefinisikan budaya kerja yaitu :  
“Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Sedangkan menurut Osborn dan Plastrik (2002), menerangkan bahwa budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka

psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Budaya kerja menurut keputusan Menpan No 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara adalah: “Sikap dan perilaku individu dari kelompok aparatur Negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Dari uraian penjelasan diatas oleh para ahli maka peneliti mengambil kesimpulan, bahwa budaya kerja adalah sebuah kebiasaan dan falsafah yang dianut oleh seluruh pekerja di suatu tempat yang membudaya dan mencerminkan cara, sikap, perilaku, dan kebiasaan dalam melaksanakan pekerjaan.

budaya kerja berbeda dengan budaya organisasi satu dengan yang lainnya. Hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap

individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja organisasi.

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.(Siti, 2003).

Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*Vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya.

Adapun cakupan dari nilai kerja budaya tersebut, antara lain:

- 1) Disiplin,

Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dengan peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra dan sebagainya.

2) keterbukaan

Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.

3) Saling menghargai

Perilaku yang menunjukkan penghargaan dengan individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

4) kerjasama

Kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan. (Moekijat, 2006).

Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumber daya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau menghubungkan sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekspektasi organisasi, efektif, produktif, dan efisien.



Berdasarkan pemahaman mengenai manfaat budaya kerja dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas dan kualitas hasil pekerjaan seseorang maupun secara kelompok (Organisasi) sesuai dengan yang ditargetkan atau diinginkan bersama.

## **2. Unsur-Unsur Budaya Kerja**

Unsur kerja dalam (Talizuhu, 2011) menyebutkan bahwa budaya kerja dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

- a. sikap dengan pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk melangsungkan kehidupannya.
- b. perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikas, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Dalam (Triguno:2001) menyebutkan bahwa unsur-unsur dalam organisasi, antara lain:

- a. Falasafah, berupa nilai-nilai luhur Pancasila, UUD 1945, Agama, Tradisi, dan Teknologi ability,

- b kualitas, yakni dimensi yang meliputi *performance, features, conformance, durability, serviceability, aesthetics, perceived quality, value, responsiveness, humanity, security*, dan *competency*.
- c. nilai-nilai instrumen, yakni standar mutu, hubungan pemasok-pelanggan, orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus menerus.

### **3. Manfaat Budaya Kerja**

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik dalam (Gering, Supriyadi, dan Triguno) adalah:

1. meningkatkan jiwa gotong royong
2. meningkatkan kebersamaan
3. saling terbuka satu sama lain
4. meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. meningkatkan rasa kekeluargaan
6. membangun komunikasi yang lebih baik
7. meningkatkan produktivitas kerja
8. tanggap dengan perkembangan dunia luar

#### 4. Pengertian Budaya Organisasi

Disiplin ilmu budaya sebenarnya berasal dari disiplin ilmu antropologi. Sekitar tahun 1979 kata budaya seringkali dikaitkan dengan organisasi. Linda Smirich (1983) dalam (Sobirin, 1997) menyatakan ada dua kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu yang pertama berpandangan bahwa “*Organization is a culture*”. Dan kubu yang kedua berpandangan bahwa “*Organization has culture*”, kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya.

Oleh karenanya aliran ini lebih menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Sebaliknya, aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut, misalnya dengan melakukan pendekatan manjerial. Aliran kedua ini lebih tepat diterapkan dalam kepentingan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi (Khomsahrial, 2012:194-195).

Hodge, Anthony, dan Gales mendefinisikan budaya adalah konstruksi yang mencakup karakteristik organisasi yang tampak dan tidak tampak. Budaya yang tampak meliputi aspek organisasi seperti arsitektur, pakaian, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremonial. Sedangkan yang tidak tampak mencakup *share value*, norma-norma, keyakinan dan asumsi-asumsi anggota organisasi. Mereka menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola

karakteristik organisasi yang mengarahkan anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan sekitarnya. Budaya organisasi dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan, mengarahkan bagaimana mengalokasikan sumber dayanya, mengelola sumber daya organisasi dan SDM, dan sebagai alat menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan (Petrock, 1990) dalam Subeki, Ridhotullah, 2015:103)

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Robbins (2001) menyatakan budaya organisasi adalah mengacu kepada suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakannya organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

Selanjutnya David (2004) menyatakan budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kintinum dari rendah ke tinggi, maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh

karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi (Arianti, 2014:29).

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, aturan, kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pegangan atau hal yang menjadi kelaziman dalam sebuah organisasi.

## **5. Fungsi Budaya Organisasi**

WT Heelen dan Hunger (1986) dan Sopiah (2008) secara spesifik mengemukakan sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu:

- 1) membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
- 2) dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan
- 3) membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial
- 4) menyajikan pedoman sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk

Terdapat beberapa fungsi budaya perusahaan. Menurut Robbins (2006), fungsi budaya perusahaan adalah sebagai berikut:

1. budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapel batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain.

2. Budaya memebrikan identitas bagi anggota perusahaan
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu
4. Budaya meningkatkan kemantapan system social.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Taliziduhu Ndraha (2003), fungsi budaya perusahaan dijelaskan sebagai berikut:

1. Sebagai identitas dan citra suatu karyawan. Identitas ini terbentuk oleh berbagai factor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem social, politik dan ekonomi dan perubahan nilai-nilai dalam masyarakat.
2. Sebagai pengikat suatu karyawan. Keberasamaan (*sharing*) adalah faktor pengikta yang kuat bagi seluruh angota karyawan.
3. Sebagai sumber, budaya merupaka sumber inspirasi, kebanggan dan sumber daya
4. Sebagai kekuatan penggerak. Karena budaya terbentuk melalui proses belajar mengajar maka budaya itu dinamis, tidak statis, dan tidak kaku.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi social.

7. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai substitusi (pengganti) berikutnya
9. Sebagai proses yang menjadi perusahaan kongruen.
10. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan (Subeki, 2015:109).

Adapun fungsi budaya organisasi dalam (Deva, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan yang lain
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan system social. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme penegndali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Diva, 2014:4).

## **6 Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektifitas dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwabudaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan

yang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) bahwa secara umum terdapat tiga jenis budaya organisasi, yaitu:

1) Budaya Konstruktif

Budaya Konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengajarkan tugas dan proyeknya dengan cara yang membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normative yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2) Budaya Pasif-Defensif

Budaya Pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3) Budaya agresif defensif

Budaya agresif defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencirikan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.



Meskipun sebuah organisasi dapat menampilkan satu tipe budaya organisasi secara menonjol, ia tetap dapat menunjukkan keyakinan normative dan berkarakteristik yang lain. Riset menunjukkan bahwa organisasi dapat memiliki sub budaya fungsional, sub budaya hierarkis berdasarkan posisi seseorang, sub budaya sosial yang diambil dari aktivitas sosial seperti budaya liga Bowling atau golf dan budaya berlawanan (Kreitner dan Kinicki, 2003)

Adapun indikator budaya organisasi menurut Robbins (2011) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
- 2) perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi, analisis dan perhatian kepada rincian
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi Orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi Tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu

- 6) kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan (Arianty, 2014).

Dalam (Subeki & Muhammad, 2015) menyebutkan bahwa terdapat beberapa tipe-tipe budaya perusahaan, ibson (2006), mengemukakan 4 tipe budaya perusahaan, diantaranya adalah:

1. Budaya Birokrasi (*bureauractic Culture*)

Suatu perusahaan yang mementingkan peraturan, kebijakan, prosedur, perintah dan pengambilan keputusan yang terpusat memiliki budaya birokratis.

2. Budaya Keluarga (*Clan Culture*)

Menjadi bagian dari keluarga yang bekerja, mengikuti tradisi dan adaptasi, kerja sama dan semangat, manajemen diri, dan penaruh social merupakan karakteristik budaya keluarga.

3. Budaya Pasar (*market culture*)

suatu penekanan pada pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, stabilitas keuangan, dan keuntungan merupakan atribut-atribut budaya pasar.

4. Budaya Entrepreneur

Inovasi, kreatifitas, pengambilan resiko dan secara agresif mencari kesempatan menggambarkan budaya wirausaha (Subeki, 2015:107).

#### **d. Kinerja Karyawan**

## 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) (Hendri, 2006:278) dalam (Mangkunegara, 2011:67). Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut (Rivai, 2009) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Sedangkan menurut Sinambela, dkk (2012) mengatakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangat perlu, karena kinerja adalah salah satu tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya .dan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson “Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan (Irham, 2010:65).

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”. Menurut Munandar penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian. Perilaku kerja dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan yang dianggap menunjang untuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk

pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap ketenagakerjaan (Munandar, 2008:287).

Penilaian kinerja mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang dikemukakan Leon C. Mengginson adalah sebagai berikut: Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 200:287).

Dalam kaitannya dengan kebijakan personalia berdasarkan merit system, maka penilaian kinerja karyawan diberi pengertian sebagai proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan karyawan (Wungu, Brotoharsojo, 2003:31).

### **3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara berkala sebagaimana yang dikatakan oleh Ricky W Griffin, bahwa “kinerja

karyawan seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan. Salah satu alasan bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan. Alasan kedua bersifat administrative, untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi dan pelatihan. Alasan yang lainnya adalah untuk menyediakan timbal balik bagi karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karir di masa mendatang (Irham, 2016:167).

Dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu ini adalah:
  1. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
  2. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
  3. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
- b. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan adalah:
  1. Membantu setiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
  2. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti

kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.

3. Menambahkan adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
4. Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
5. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
6. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikannya data setiap karyawan secara berkala (Veithzal, Sagala, 2009:553).

#### **4. Metode Penilaian Kinerja**

untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian kinerja yang memiliki tingkat dan analisa yang representative. Menurut Ricky W. Griffin bahwa, dua kategori dasar dari metode

penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode Objektif dan metode Pertimbangan.

a. metode objektif

menyangkut dengan sejauh mana seorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

b. Metode pertimbangan

adalah metode penilaian berdasarkan nilai ranking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya (Irham, 2016:67).

Adapun menurut Wirawan, “Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian kinerja secara formatif adalah penilaian kinerja ketika karyawan sedang melakukan tugasnya”. Dan selanjutnya Wirawan menyatakan, “Penilaian sumatif dilakukan pada akhir periode penilaian” (Wirawan, 2009:105)

## **B. Penelitian Terdahulu**

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Di bawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan:



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

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Widyatmi & Lukman Hakim, 2010	Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap kinerja Pegawai Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok	gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
2	Ramlan Ruvendi, 2011	Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor	terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variable imbalan dengan kepuasan kerja pegawai BBHP, terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP yang diperlihatkan, terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dan gaya

			kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBPH Bogor
3	Fitria Rachman Kusumaningrum, 2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pda Rumah Sakit Umum daerah Gambiran Kediri	Gaya Kepemimpinan , Disiplin Kerja dan pelatihan Berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Lila Tintami, Ari Pradhanawati, Hari Susanto, 2012	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin kerja pada karyawan harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh

			terhadap kinerja karyawan
5	Doloksaribu, Enrico T.N, Trisyulianti, 2010	Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi PT. Pro Car International Finance	Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi
6	Abyan Perdana Putra, 2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bank BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi)	Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah kantor cabang Bekasi disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap karyawan bank BNI Syariah cabang Bekasi pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Cabang Bekasi Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan pelatihan secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI

### **C. Kerangka Berfikir**

Kerangka berpikir adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiono, 2005). Dari uraian singkat tentang gaya kepemimpinan, pelatihan, budaya organisasi, dan kinerja dapat peneliti rangkum menjadi kerangka berpikir yang taktis sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi

Dalam (Doloksaribu & Trisyulianty, 2010) mengatakan bahwa Teori kepemimpinan berkembang dengan sangat pesat. Diawali dengan perdebatan proses kemunculan seorang pemimpin, lahir berbagai pemahaman yang mencoba memberi penjelasan seperti teori traits, teori perilaku, dan teori kontingensi. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan tidak terlepas dari budaya organisasi sehingga memiliki peran yang sangat penting karena akan menentukan arah perjalanan organisasi.

2. Pengaruh pelatihan terhadap budaya organisasi

Diantara pendekatan sistematik terhadap perubahan budaya yaitu:

1. Manusia selalu dipengaruhi budaya
2. Tanpa pengetahuan tentang budaya ada kemungkinan tersesat dalam upaya mengelola dan mengubah perusahaan
3. Dengan pengetahuan tentang budaya tersebut dapat digunakan untuk menciptakan masa depan perusahaan yang lebih baik
4. Mengelola dan mengubah budaya sama sekali bukan tugas yang sederhana. Namun ada banyak alat yang tersedia untuk memudahkan tugas itu, yang bisa digunakan dan apabila memungkinkan dapat dikembangkan (Leonardo, 2014)

Dari hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan bagian daripada alat pengubah budaya, dengan pelatihan akan memungkinkan menghasilkan kinerja karyawan dan perusahaan yang maksimal dan kondusif, sehingga dapat tercipta budaya organisasi sesuai yang diinginkan. Artinya pelatihan dapat mempengaruhi budaya organisasi perusahaan.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

(Pahmi, 2003) dalam (Alimudin, 2002) Menyatakan bahwa Dalam organisasi public, bawahan berkerja selalu tergantung pada pemimpin. Bila pemimpin tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang

mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

#### 4. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan. Untuk dapat memperoleh kinerja yang baik, maka kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan harus baik pula, dan hal ini akan terjadi jika diadakan pelatihan yang ditujukan untuk karyawan, diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan. Pelatihan dapat meningkatkan skill atau keterampilan dan pengetahuan menunjang pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

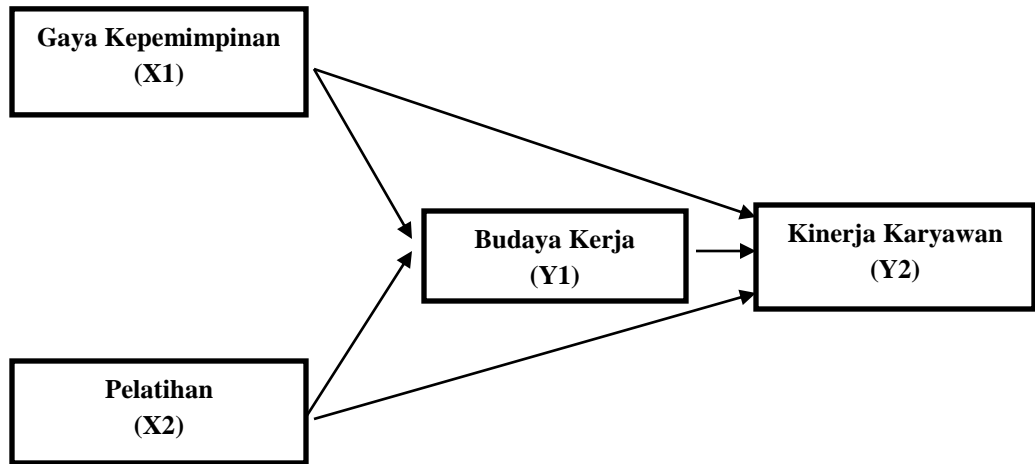
Program pelatihan yang intensif perlu dilaksanakan oleh agar memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal. Pelatihan merupakan kegiatan dengan maksud dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan. Apabila karyawan telah terlatih maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien. Pelatihan yang semakin baik maka akan memberikan

peningkatan terhadap kinerja karyawan yang lebih baik pula. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan merasa mendapatkan perhatian dan kepercayaan dari perusahaan.

#### 5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi telah mengalami “kebangkitan kembali” sebagai salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing perusahaan. Arti dari budaya organisasi yaitu sebagai system nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi dan dipelajari dan diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai system perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi merupakan suatu variable yang mempengaruhi variable tertentu. Dimana variabel yang diangkat akan dipengaruhi dengan timbulnya budaya organisasi pada penelitian ini adalah kinerja. Suatu persepsi keseluruhan tersebut menjadi suatu budaya atau kepribadian dari sebuah organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja karyawan dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang kuat. (Ira, 2008)

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti membuat sistematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini:



**Gambar 2.2**

**Skema Kerangka Berfikir**

**D. Hipotesis Penelitian**

Dalam (Arikunto, 2009:55) menyebutkan bahwa hipotesis adalah alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh peneliti bagi problematika yang diajukan dalam penelitiannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Dengan kedudukan itu maka hipotesis dapat berubah menjadi kebenaran tetapi juga dapat tumbang sebagai kebenaran. Sedangkan menurut Husein Umar (2005:161) menyebutkan bahwa hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan selanjutnya. .



Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan jawaban hasil penelitian yang bersifat sementara yang akan diujikan kebenarannya melalui penelitian. Maka berdasarkan deskripsi teori dan kerangka pemikiran diatas, dapat diajukan 5 (lima) hipotesis dalam penelitian tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri
2. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri
4. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri
5. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, dimana data penelitian berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2009). Meskipun juga berupa data kualitatif sebagai pendukungnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara peneliti dan informan. Data kualitatif yang diangkakan misalnya dalam skala pengukuran.

Sesuai dengan hakekat permasalahannya, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey berbentuk pengaruh. Dalam kaitan ini penelitian bertujuan untuk menguji hipotesis yang menyatakan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

Suatu pernyataan atau pertanyaan yang memerlukan alternatif jawaban, dimana masing-masing; Sangat Setuju (SS) diberi angka 5, Setuju (S) diberi angka 4, Netral (N) diberi angka 3, Tidak Setuju (TS) diberi angka 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) 1 (Sugiyono, 2009).

Selain itu, desain penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejalanya, keadaan atau fenomena tertentu, sehingga dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh secara mendalam.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di 20 Cabang D'Besto (PT. Setya Kuliner Mandiri) yang berlokasi di Tangerang Selatan.

### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2018 sampai dengan bulan Juni 2018.

## **C. Populasi dan Teknik Penetapan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek tersebut (Sugiyono, 2004).

Dari pengertian tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di kantor Cabang D'Besto (PT. Setya Kuliner Mandiri) yang tersebar di Lokasi (gerai) di Tangerang Selatan, adapun jumlah populasi

karyawan di 20 Gerai D'Besto yang tersebar di Tangerang Selatan adalah berjumlah 86 Orang.

## **2. Teknik Penetapan Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *probability sampling*. Probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiono, 2010).

Dalam Arikunto (2012), jika jumlah popualasinya kurang dari 100 Orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 Orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan peneltitian ini karena jumlah populasi tidak lebih besar dari 100 Orang responden, maka peneliti mengambil 100% dari jumlah populasi yang ada di PT. Setya Kuliner Mandiri (D'Besto) yaitu pegawai di Gerai/toko D'Besto di seluruh Tangerang Selatan yaitu berjumlah 86 Orang.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka peneliti menggunakan sampel jenuh yaitu menetapkan semua anggota sampel dalam populasi yaitu sebanyak 86 Orang.

## **D. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data lengkap dalam obyek penelitian ini, maka penulis menggunakan 2 cara dalam metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Penelitian lapangan adalah Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilakukan dengan jalan mendatangi instansi yang bersangkutan, usaha pengumpulan data dilakukan langsung dengan menghubungi para responden untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan penyusunan tesis ini. Dalam penelitian lapangan ini metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah:

#### **a. Kuesioner**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat dengan mudah dijawab oleh para responden, adapun yang menjadi responden ialah para karyawan di 20 gerai D'Besto yang tersebar dikota Tangerang Selatan. Sifat dari kuesioner yang diajukan ialah pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga para responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan setiap jawaban yang tersedia diberi nilai sebagai berikut :

Apabila jawaban "SS" sangat setuju diberi nilai 5

Apabila jawaban "S" setuju diberi nilai 4

Apabila jawaban “N” Netral diberi nilai3

Apabila jawaban “TS” Tidak Setuju diberi nilai2

Apabila jawaban “STS” sangat Tidak Setuju diberi nilai1

Dengan demikian maka penulis dapat mengukur pendapat dan sikap dari para responden, selain itu penulis juga menggunakan suatu tabel dimana terdapat jumlah serta persentase dari para responden dalam suatu tabel. Kuesioner sebelum digunakan dilakukan uji coba terlebih dahulu kepada karyawan D’Besto di Tangerang Selatan sebanyak 30 orang untuk menentukan Validitas dan Reliabilitas terhadap angket.

#### **b. Pengamatan (Observasi)**

Dalam hal ini, penulis melakukan suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pencatatan secara sistematis di dalam pengamatan langsung terhadap beberapa guru dalam melakukan tugas-tugas kedinasan sehingga penulis mendapatkan data yang diperlukan.

## **2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)**

Melalui metode penelitian yang didasarkan studi literatur, dalam hal ini penulis berusaha untuk mencari dan membaca serta mendapatkan sumber-sumber ilmiah yang terdapat dalam buku-buku yang relevan dengan pembahasan tesis ini.

## **C. Desain Penelitian**

Berdasarkan penelitian ini peneliti menggunakan data kuantitatif. Penelitian akan mencari pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap budaya kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus di PT. Setya Kuliner Mandiri)

### **1. Kepemimpinan (Y1)**

#### **a. Definisi Konseptual**

Kepemimpinan adalah perilaku, ciri khas, cara, tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain/orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **b. Operasional Variabel**

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah yang diperoleh dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan dari instrumen kepemimpinan yang dapat diukur melalui indikator.

#### **c. Rancangan Instrumen**

pernyataan pernyataan dalam mengukur kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok

orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Pilihan dibuat berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai paling tinggi. Adapun instrumen dalam skala *Likert* yang digunakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Skala Likert**

<b>Tanda</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Bobot</b>
<b>SS</b>	Sangat Setuju	5
<b>S</b>	Setuju	4
<b>N</b>	Netral	3
<b>TS</b>	Tidak Setuju	2
<b>STS</b>	Sangat Tidak Setuju	1

Jumlah butir pertanyaan yang peneliti siapkan untuk variabel kepemimpinan adalah berjumlah 5 butir pertanyaan. Berikut adalah kisi-kisi instrumen pada variabel kepemimpinan (X1):



**Tabel 3.2**  
**Kisi-kisi instrumen Kepemimpinan (X1)**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir Pertanyaan</b>
Kepemimpinan	Berkarisma	1) Memberi kesan yang baik kepada para karyawan	1
	Motivasi inspirasional	2) Dapat merangsang antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya	2
		3) Mempunyai rasa optimisme kepada para karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan	2
	Rangsangan Intelektual	4) Mendorong karyawan untuk lebih inovatif dan kreatif	3
		5) Memberitahu cara memecahkan masalah kepada para karyawan	4
		6) Mendorong karyawan agar dapat menyelesaikan permasalahan lama dengan ide dan pendekatan yang baru	5
		7) Mampu bertindak sebagai mentor untuk meningkatkan potensi karyawannya	5
Sumber : (Bass, 1997) dalam (Abyan, 2015)			

## **2. Instrumen Pelatihan**

### **a. Definisi Konseptual**

pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.

### **b. Operasional Variabel**

Pelatihan dalam penelitian ini adalah yang diperoleh dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan dari instrumen pelatihan yang dapat diukur melalui indikator.

### **c. Rancangan Instrumen**

pernyataan pernyataan dalam mengukur pelatihan yang diberikan kepada pegawai menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Pilihan dibuat berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai paling tinggi. Adapun instrumen dalam skala *Likert* yang digunakan adalah sebagai berikut

Tabel 3.3

## Skala Likert

Tanda	Keterangan	Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Pelatihan	Ketepatan waktu	1) Masuk kerja tepat waktu	1
		2) Penggunaan waktu secara efektif	2
	menggunakan peralatan kantor dengan baik	3) Menjaga peralatan kantor agar terhindar dari kerusakan	3
	Tanggung jawab yang tinggi	4) membuat laporan harian ( <i>daily report</i> )	4
		5) bekerja sesuai dengan prosedur yang diberikan oleh kantor	5
		6) mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan	5
	ketaatan terhadap aturan kantor	7) mematuhi semua peraturan organisasi/perusahaan	5
		8) tidak pernah mangkir/tidak masuk kantor tanpa alasan	5

Sumber: (Mondy, 2008)
-----------------------

**Tabel 3.4****Kisi-kisi instrumen Pelatihan (X2)**

Jumlah butir pertanyaan yang peneliti siapkan untuk variabel pelatihan adalah berjumlah 5 butir pertanyaan. Berikut adalah kisi-kisi instrumen pada variabel pelatihan (X2)

**3. Instrumen Budaya Kerja****a. Definisi Konseptual**

Budaya kerja adalah nilai-nilai, kebiasaan, ketentuan, aturan, persepsi, norma bekerja yang berlaku serta dianut oleh semua anggota organisasi.

**b. Operasional Variabel**

Budaya Kerja dalam penelitian ini adalah yang diperoleh dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan dari instrumen pelatihan yang dapat diukur melalui indikator.

**c. Rancangan Instrumen**

pernyataan pernyataan dalam mengukur budaya kerja yang diberikan kepada pegawai menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang

akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Pilihan dibuat berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai paling tinggi. Adapun instrumen dalam skala *Likert* yang digunakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.5**

**Skala Likert**

<b>Tanda</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Bobot</b>
<b>SS</b>	Sangat Setuju	5
<b>S</b>	Setuju	4
<b>N</b>	Netral	3
<b>TS</b>	Tidak Setuju	2
<b>STS</b>	Sangat Tidak Setuju	1

Jumlah butir pertanyaan yang peneliti siapkan untuk variabel Budaya Kerja adalah berjumlah 14 butir pertanyaan. Berikut adalah kisi-kisi instrumen pada variabel pelatihan (X1):

Tabel 3.6

## Kisi-kisi instrumen Budaya Organisasi (Y1)

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Budaya Kerja	Inisiatif Individual	1) apabila menemukan masalah diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat	1
		2) dalam melaksanakan pekerjaan diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berinisiatif mengkaji dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan pandangan pribadi dan peraturan yang berlaku	1
	pengarahan	3) dalam pelaksanaan pekerjaan pimpinan memberikan pengarahan langsung terkait teknis penyelesaian pekerjaan	2
		4) secara berkala diberikan pengarahan terkait pencapaian target	2
	Integrasi	5) penyelesaian pekerjaan yang melibatkan beberapa divisi pada kantor pusat dilaksanakan secara terkoordinasi	3
		6) pelaporan pekerjaan yang melibatkan beberapa divisi kantor pusat dilaksanakan secara terkoordinasi	3
	dukungan manajemen	7) didukung oleh pimpinan untuk meningkatkan kemampuan menjalankan tugas	3

		8) didukung oleh pimpinan untuk melanjutkan pendidikan	3
	Control	9) terdapat aturan-aturan baku yang tercantum dalam kode etik pegawai yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya	4
		10) terdapat DPPP (Daftar Penilaian Pelaksanaan) dari pengawasan internal yang mengawasi pelaksanaan pekerjaan	4
	sistem imbalan	11) kenaikan penghasilan (gaji, tunjangan) didasarkan atas prestasi kerja	4
		12) promosi jabatan didasarkan atas prestasi kerja	4
	pola komunikasi	13) komunikasi dengan atasan tidak dibatasi dengan oleh hierarki kewenangan yang formal	5
		14) komunikasi dengan sesama pegawai tidak dibatasi dengan oleh kewenangan yang formal	5
Sumber: (Robbins dalam (Riska, 2012)			

#### 4. Instrumen Kinerja

##### a. Definisi Konseptual

Kinerja karyawan adalah hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### b. Operasional Variabel

Kinerja dalam penelitian ini adalah yang diperoleh dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan dari instrumen pelatihan yang dapat diukur melalui indikator.

### c. Rancangan Instrumen

pernyataan pernyataan dalam mengukur kinerja karyawan yang diberikan kepada pegawai menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Pilihan dibuat berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai paling tinggi. Adapun instrumen dalam skala *Likert* yang digunakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.7**

#### **Skala Likert**

<b>Tanda</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Bobot</b>
<b>SS</b>	Sangat Setuju	5
<b>S</b>	Setuju	4



N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Jumlah butir pertanyaan yang peneliti siapkan untuk variabel Budaya organisasi adalah berjumlah 14 butir pertanyaan. Berikut adalah kisi-kisi instrumen pada variabel pelatihan (X1):

**Tabel 3.8**

**Kisi-kisi intrumen Kinerja karyawan**

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Kinerja Karyawan	kemampuan individual	Bakat	
		1) memiliki keterampilan dan pengetahuan pada bidang pekerjaan yang dilakukan	1
		2) pekerjaan atau tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	1
		Minat	
		3) bidang pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat karyawan	1
		4) mempunyai rasa semangat dalam bekerja karena pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat karyawan	1
	Usaha yang dicurahkan		
	motivasi		
	5) tugas yang adil sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal	2	

	6) pemimpin selalu memberi motivasi dan arahan apabila dalam melaksanakan pekerjaan mengalami kesulitan	2
	Etika dalam bekerja	
	7) selalu mengutamakan etika dalam bekerja baik dengan atasan maupun rekan kerja lainnya	3
	8) menegur apabila terdapat rekan kerja yang beretika tidak sesuai di kantor	3
	Kehadiran	
	9) selalu memperhatikan dan memprioritaskan kehadiran	4
	10) selalu taat pada jam kerja kantor	4
	peralatan dan teknologi	
	11) peralatan dan teknologi yang digunakan menunjang dalam pelaksanaan kerja	4
	standar kinerja:	
	12) mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan	5
	13) selalu mengutamakan standar kerja yang ditetapkan perusahaan sebagai acuan untuk mencapai hasil kerja yang optimal	5
	rekan kerja	
	14) memiliki rekan kerja yang selalu membantu dan mau bertukar pikiran mengenai masalah pekerjaan	5
Dukungan Organisasi		

Sumber : (Mathis dan Jackson, 2009)

#### **D. Pengujian Instrumen Penelitian**

Sebelum kuesioner dipergunakan sebagai instrumen penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk mengukur reliabilitas dan validitas dari alat ukur tersebut dengan menggunakan bantuan *Software SPSS 23*.

##### **1. Uji Validitas Instrumen**

Uji validitas data dilakukan untuk menguji keakuratan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam suatu instrumen dalam pengukuran variabel. Kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri (Ghozali, 2006). Jadi dapat dikatakan bahwa validitas berhubungan dengan tingkat konsistensi. Adapun perumusan uji validitas dan sebagai berikut :

Uji validitas dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika  $r_{\text{hasil}}$  positif serta  $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$ , maka butir atau variabel tersebut valid.
- Jika  $r_{\text{hasil}}$  tidak positif serta  $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$  ataupun  $r_{\text{hasil}}$  negatif  $> r_{\text{tabel}}$ , maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (..) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0,60 (Ghazali, 2006). Adapun perumusan uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

Uji reliabilitas dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika  $r_{\text{Alpha}}$  positif serta  $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{tabel}}$ , maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- Jika  $r_{\text{Alpha}}$  negatif serta  $r_{\text{Alpha}} < r_{\text{tabel}}$  ataupun  $r_{\text{Alpha}}$  negatif  $> r_{\text{tabel}}$ , maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

## E. Metode Analisis Data

Untuk menguji model dan hipotesis digunakan teknik analisis data kuantitatif berupa Metode Analisa Jalur (*Path Analysis*).

### a. Metode Analisa Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur pertama kali diperkenalkan oleh Sewall Wright pada tahun 1930-an. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi linier berganda jika variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (retherford dalam Juliansyah, 2014).

Analisis jalur menggunakan diagram jalur untuk mempresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antarvariabel pada diagram jalur tersebut. Diagram jalur dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Koefisien jalur, dimana secara matematik analisis jalur mengikuti model struktural (Juliansyah, 2014).

#### **b. Asumsi Analisis Jalur**

Asumsi mengenai adanya satu arah jalur di dalam model, mengindikasikan bahwa arah jalur yang mengandung arti hubungan timbal balik di dalam suatu model analisis jalur menjadi diabaikan. Satu arah jalur di dalam model analisis jalur dikenal dengan sebutan model rekursif. dalam waktu yang bersamaan suatu variabel tidak dapat menjadi variabel eksogen sekaligus sebagai variabel endogen terhadap variabel lain.

Variabel yang diperlakukan sekaligus menjadi variabel eksogen dan endogen dalam suatu model analisis jalur disebut sebagai model timbal balik

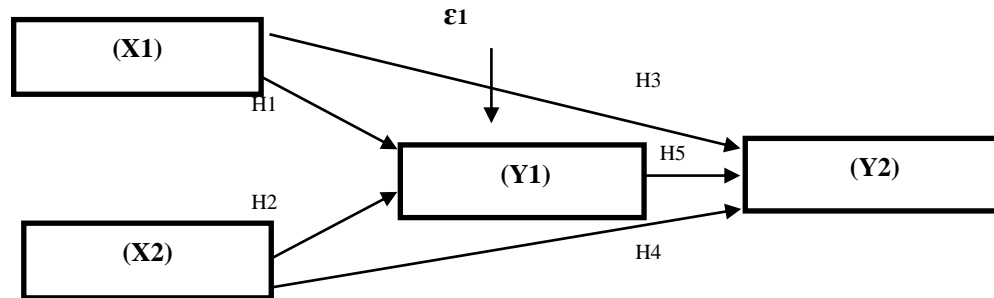
yang tidak bisa dianalisis dengan baik oleh Software SPSS, namun dapat dianalisis dengan software *LISREL (Linier Structure Relation)* yang dikembangkan oleh Joreskog (Loehlin, 2004 dalam Juliansyah, 2014).

bahwa asumsi yang mendasari *path analysis* sebagai berikut:

- 1) pada model *path analysis*, hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif dan bersifat normal
- 2) hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik
- 3) variabel terikat minimal dalam skala ukur interval dan skala ukur ratio
- 4) sampel *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel
- 5) *Observed variabel* diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan *reliable*) artinya variabel yang diteliti data diobservasikan secara langsung (Ridwan dan Kucoro, 2007).

### **Diagram Jalur dan Persamaan Struktural**

Model analisis jalur ini menggunakan model serta persamaan struktural sebagai berikut:



**Gambar 3.9**  
**Model Analisis Jalur**

Koefisien jalur ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh, bukan memprediksi variabel independen terhadap variabel dependen. Perhitungan analisis jalur, pengaruh kausal antar variabel dapat dibedakan menjadi 3, yakni:

- 1) *Direct causal effects* (Pengaruh kausal langsung = PKL) adalah pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang terjadi tanpa melalui variabel lain.
- 2) *Indirect Causal Effect* (pengaruh kausal tidak langsung = PKTL) adalah pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat terjadi melalui variabel lain yang terdapat dalam satu model kausalitas yang sedang diteliti.
- 3) *Total Causal Effect* (Pengaruh kausal total = PKT) adalah jumlah dari pengaruh kausal langsung (PKL) dan pengaruh kausal tidak langsung (PKTL), jadi  $PKT = PKL + PKTL$

Persamaan structural untuk diagram jalur ini adalah:

$$Y_1 = \rho_{y_1x_1}X_1 + \rho_{y_1x_2} X_2 + \rho_{y_1\epsilon_1}$$

$$Y_2 = \rho_{y_2x_1}X_1 + \rho_{y_2x_2} X_2 + \rho_{y_2y_1} + \rho_{y_2\epsilon_2}$$

Keterangan:

**P** = Koefisien regresi yang distandarkan atau koefisien jalur

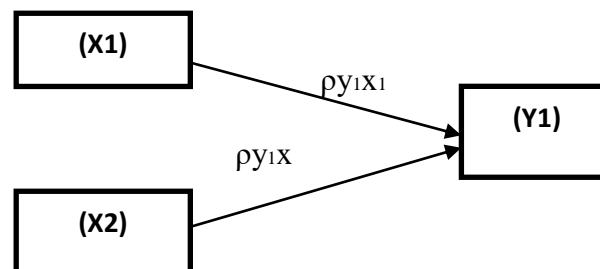
$\epsilon$  = Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti atau kekeliruan pengukuran variabel

berdasarkan uraian diatas, untuk mempermudah perhitungan harus dibuat substrukturnya.

### Substruktur 1 model hipotesis 1

Keterangan Variabel endogen (Y1) dan variabel eksogen (X1, dan X2)

persamaan struktur:  $Y_1 = \rho_{y_1x_1} X_1 + \rho_{y_1x_2} X_2 + \rho_{y_1\epsilon_1}$



**Gambar 3.10**

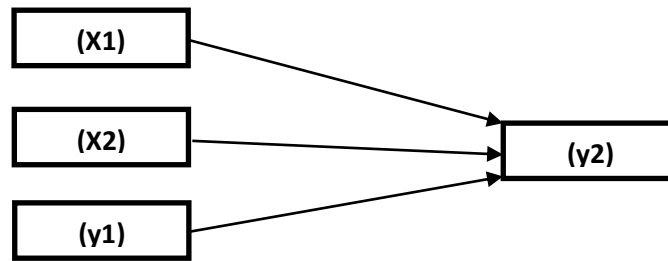
### Substruktur 1 Hubungan kausal X1 dan X2 terhadap Y1

### Sub Struktur 2 Model Hipotesis 2

Keterangan Variabel endogen (y2) dan variabel eksogen (X1 X2) dan

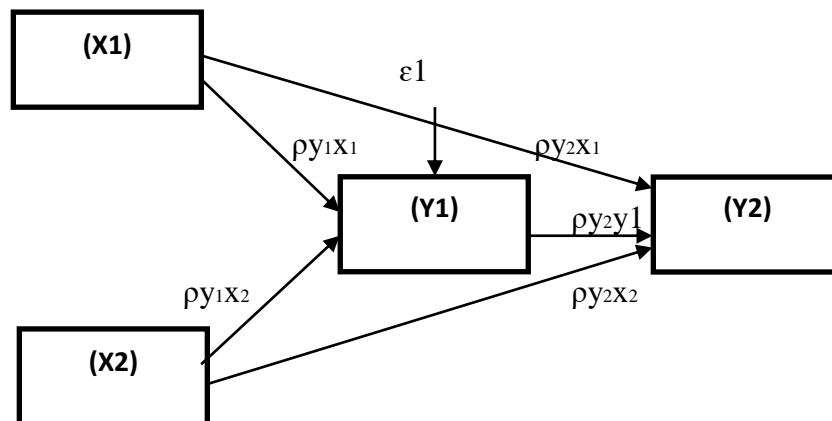
Y2), persamaan struktur:  $y_2 = \rho_{y_2x_1}X_1 + \rho_{y_2x_2}X_2 + \rho_{y_2y_1} Y_1 + \rho_{y_2\epsilon_2}$





Gambar 3.10

### Substruktur II Hubungan kausal X1, X2, dan Y1 terhadap Y2



Gambar 3.11

### Substruktur III Hubungan kausal X1, X2 dan Y1 terhadap Y2

#### b. langkah-langkah Menguji *Path Analysis*

ada beberapa langkah pengujian *path analysis* sebagai berikut:

- 1) Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

Struktur:

$$Y_1 = \rho_{y_1x_2} X_1 + \rho_{y_1x_2} X_2 + \rho_{y_2}\epsilon_1$$

$$Y_2 = \rho_{y_2x_1} X_1 + \rho_{y_2x_2} X_2 + \rho_{y_2y_1} + \rho_{y_2}\epsilon_2$$

## 2) Menghitung koefisien jalur yang di dasarkan pada koefisien regresi

- a) gambarkan diagram jalur lengkap, tentukan sub-sub strukturalnya dan rumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai hipotesis yang diajukan hipotesis naik turun variabel endogen (y) dipengaruhi secara signifikan oleh variabel eksogen (X1 dan X2)
- b) menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan pada dasarnya koefisien jalur (path) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang diset dalam rangka baku atau Z-score (data yang diset dengan nilai rata-rata =0 dan standar deviasi =1). Koefisien jalur yang distandarkan (*standardize path coefficient*) digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel-variabel bebas terhadap variabel bebas terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat. Koefisien path ini ditunjukkan oleh output yang dinamakan *coefficient* atau yang dikenal sebagai dengan Beta. Jika ada diagram jalur sederhana mengandung satu unsur hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel terikat, maka koefisien *path-nya* adalah sama dengan koefisien korelasi r sederhana

## 3) Menghitung koefisien jalur secara individual

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{yx1} = 0$

$H_a : \rho_{yx1} > 0$

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus (kuncoro, 2007)

$T_k = r_{k \cdot k} / \text{sek}$  dimana ( $dk = n - k - 1$ )

Keterangan:

Statistik SepX1 diperoleh dari komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal di transformasi ke interval. Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi dari analisis jalur. Bandingkan antara nilai probabilitas Sig dengandasr pengambilan keputusan, adapun standar pengambilan keputusan adalah:

- a. jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 < \text{Sig}$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan
- b. jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 > \text{Sig}$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

#### 4) Meringkas dan menyimpulkan

Setelah dibuat hasil penghitungan maka dibuatlah ringkasan dari hasil penelitian tersebut, kemudian dianalisis dan disimpulkan yang berguna untuk pengambilan keputusan dalam penelitian ini.

## **F. Rancangan Uji Hipotesis Statistik**

### **1. Hipotesis Statistik**

Hipotesis statistik adalah pernyataan yang dapat diuji secara statistik mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel. Hipotesis statistik sendiri terdiri dari hipotesis alternatif dan hipotesis null (Kerlinger & Lee, 2000)

#### **a. Hipotesis alternatif**

hipotesis alternatif merupakan kalimat dugaan yang menyatakan hubungan antara dua atau lebih variabel, adapun hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1)  $H_{a1}$ : terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri
- 2)  $H_{a2}$ : terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri
- 3)  $H_{a3}$ : terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri
- 4)  $H_{a4}$ : terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri
- 5)  $H_{a5}$ : terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri.

## **b. Hipotesis Null**

hipotesis Null adalah kalimat yang menyatakan tidak adanya hubungan antara variabel atau menyangkal hipotesis alternatif. Adapun hipotesis Null ( $H_0$ ) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1)  $H_{a1}$ : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri
- 2)  $H_{a2}$ : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri
- 3)  $H_{a3}$ : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri
- 4)  $H_{a4}$ : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri
- 5)  $H_{a5}$ : tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri.

## **c. Uji Hipotesis menggunakan Program LISREL 8.3**

Adapun uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) yang dikembangkan oleh Joreskog. Model LISREL menaksir koefisien-koefisien dari sejumlah persamaan struktural linier. Kemaknaan

taksiran parameter-parameter tersebut dapat diketahui dari keluaran LISREL jika model yang dianalisis cocok dengan data. (Loehlin, 2004 dalam Juliansyah, 2014) untuk mengetahui apakah model cocok dengan data yang digunakan dengan kriteria sebagai berikut:

a.  $P > \alpha$  model cocok dengan data

model Joreskog, bila nilai *P-Values for test of close fit* (RMSEA < 0,05) lebih besar daripada 0,05 maka model dikatakan fit.

b. *GFI (Goodness of Fit Index)*

*Goodness of Fit Index*(GFI) merupakan suatu ukuran mengenal ketepatan model dalam menghasilkan observed matriks kovariansi. Nilai GFI harus berkisar antara 0 dan 1. Nilai GFI yang lebih besar daripada 0,9 menunjukkan fit suatu model yang baik.

c. *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)* makin kecil kecocokan model dengan data makin baik.

Nilai RMSEA yang kurangdaripada 0,05 mengindikasikan adanya model fit. RMSEA digunakan untuk mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model deng matriks kovarian. Nilai RMSEA yang berkisar antara 0,01 sampai dengan 0,08 menyatakan bahwa model fit yang cukup.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah PT. Setya Kuliner Mandiri (D'Besto)**

**PT. Setya Kuliner Mandiri denga/D'Besto** adalah satu merek dagang untuk produk fried chicken dan burger yang sedang berkembang. Berdiri di bawah bendera KUFC group yang telah 21 tahun malang melintang di bisnis fried chicken. Dengan konsisten menjaga kualitas produk dan pelayanan, **d'Besto** telah menjadi terobosan di bisnis makanan siap saji di Indonesia. Membedik segmen pasar kelas menengah, **d'Besto** hadir dengan rasa yang sudah teruji, harga terjangkau, pelayanan profesional, serta tampilan kios yang eye catching. Animo masyarakat pun cukup tinggi. Terbukti dengan antusiasme masyarakat di setiap tempat outlet dan mini resto **d'Besto** yang sudah dibuka.

Berawal pada bulan Maret 1994, Dua orang alumni fakultas kedokteran hewan IPB, drh. Setyajid dan drh. Evalinda untuk pertama kalinya membuka usaha kecil ayam goreng krispi dengan format kaki lima diberi nama Kentuku Fried Chicken, atau lebih dikenal sebagai KUFC. Sebagai penyedia makanan siap saji untuk masyarakat kelas bawah, KUFC ternyata mendapat respon positif dari masyarakat bahkan menjadi pionir dalam usaha fried chicken krispi kaki lima.

KUFC berkembang hingga membuka banyak cabang di luar kota, seperti Yogyakarta, Padang, Mataram, Bali dan Bandung. KUFC mengalami masa surut saat diterpa krisis moneter nasional-internasional di tahun 1998, juga ketika beberapa kali terjadi wabah flu burung. beberapa cabang di luar kota terpaksa ditutup dan hanya menyisakan sedikit gerai saja di wilayah Bogor dan Depok.

Tahun 2010 KUFC kembali mencoba bangkit dengan terobosan dengan meluncurkan merek baru bernama **d'BestO** yang lebih membidik pasar di kalangan kelas menengah. Dengan meningkatkan kualitas rasa, penyesuaian potongan dan harga, serta tampilan yang lebih menarik dalam konsep mini resto, **d'BestO** lebih diarahkan untuk membidik pasar kelas menengah. Tidak lagi hanya ayam goreng krispi, tetapi juga burger dan spaghetti, di samping produk pelengkap seperti french fries, dan beberapa minuman. Tampilan yang khas dan lebih eye catching brand **d'BestO** telah hadir menjadi nama yang cukup diperhitungkan di tengah persaingan bisnis kuliner di wilayah Jabodetabek.

## **2. Visi Misi PT. Setya Kuliner Mandiri**

### **Visi d'BestO**

Menjadi **Market Leader** untuk bisnis kuliner resto fried chicken dan burger di segmen kelas menengah di Indonesia.



### **Misi d'BestO**

Menjadi perusahaan yang bisa memberi manfaat serta jalan kebaikan dan maslahat bagi banyak pihak meliputi karyawan, keluarga dan khalayak umum.

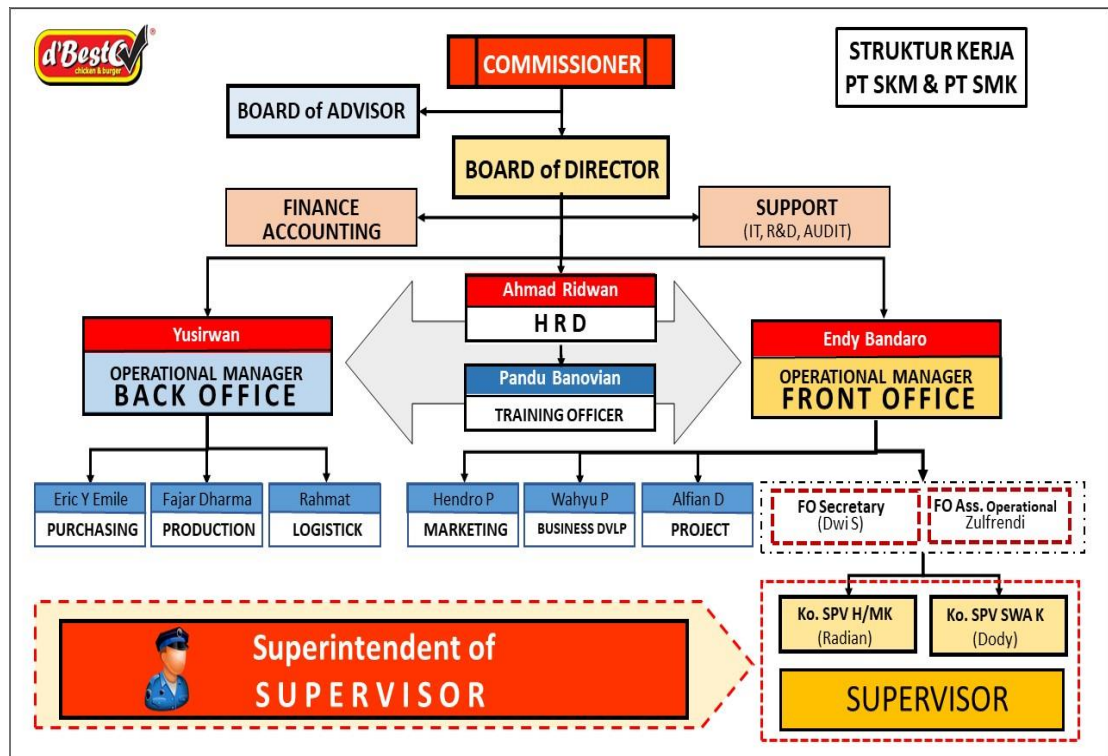
### **3. Profil & Ijin Usaha PT. Setya Kuliner Mandiri (D'Besto)**

Brand **d'BestO** berada di bawah bendera PT. Setyanda Duta Makmur, berdasarkan pada Akta Notaris Muhammad Syarif Umar, SH., MKn, dengan nomor : AHU-008.AH.02.01 Tahun 2012 Akta Perubahan : No.03, tanggal 06-02-2015. Per bulan Juni 2015, **d'BestO** sudah memiliki lebih dari 146 outlet yang berlokasi di wilayah Jabodetabek, Bandung, Surabaya, Padang dan Pekanbaru. Adapun presentase kepemilikan saat ini adalah 45% milik Holding dan Kemitraan, dan 55% milik investor dengan pola swakelola. Dalam rangka memperkuat ketahanan perusahaan ditargetkan hingga tahun ini, outlet milik holding akan diperbanyak hingga presentase kepemilikan mencapai 60% untuk holding dan 40% milik investor luar (swakelola). Pola Swakelola adalah kerjasama **d'BestO** dengan investor, dimana pengelolaan outlet dan manajemen dilakukan sendiri oleh investor.**d'BestO** berperan dalam mensuplai bahan baku. Untuk pola ini, investor dikenai kewajiban membayar bagi hasil sebesar 20% dari omset gross resto selama satu bulan.

#### 4. Struktur Organisasi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Setya Kuliner Mandiri (D'Besto)



#### 5. Karakteristik Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan di Cabang/Gerai PT. Setya Kuliner Mandiri (D'Besto) yang tersebar di seluruh Tangerang Selatan. Berikut ini adalah deskripsi jumlah data responden dan identitas responden penelitian yang terdiri dari jenis kelamin, usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan pengalaman kerja responden.

**a. Data jumlah kuisisioner yang disebarkan**

Tabel 4.1 berikut ini menyajikan jumlah kuisisioner yang disebarkan kepada responden

**Tabel 4.1**

**Data Sampel Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Jumlah kuisisioner yang disebarkan	86	100%
2	Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	0	0%
3	Jumlah kuisisioner yang tidak dapat diolah	0	0%
4	Jumlah kuisisioner yang dapat diolah	86	100%

Sumber: Data primer yang diolah

**b. Deskripsi responden berdasarkan jabatan**

Tabel 4.2 berikut ini menyajikan hasil uji deskripsi responden berdasarkan jabatan

**Table 4.2**

**Jabatan Responden**

Jabatan	Frekuensi	Presentase
<i>Kasir</i>	31	36%

<i>Crew</i>	16	18.6%
<i>Breeding</i>	4	4.7%
<i>Staff</i>	18	20.9%
<i>Kepala Resto 13</i>	13	15.1%
<i>Kepala Shift</i>	2	2.3%
<i>Waiter</i>	1	1.2%
<i>Kepala Crew</i>	1	1.2%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa sebanyak 86 responden karyawan PT. Setya Kuliner Mandiri di Tangerang Selatan dari berbagai jabatan memberikan jawaban pada kuesioner yang peneliti sebarakan.

### c. Deskripsi Responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.3 berikut ini menyajikan hasil uji deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 4.3**  
**Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Laki-laki	62	72.1%

Perempuan	24	27.9%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa sebanyak 62 Orang atau 72.1% responden berjenis kelamin laki-laki, dan sisanya sebanyak 24 Orang atau 27.9% responden berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas atau sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan operasional di restoran D'Besto memang kebutuhan dominan adalah tenaga laki-laki dibanding perempuan.

#### d. Deskripsi Responden berdasarkan Usia

Tabel 4.4 berikut ini menyajikan hasil uji deskripsi responden berdasarkan usia.

**Tabel 4.4**  
**Usia Responden**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
17-25	25	29.1%
26-30	42	48.8%
<b>30-35</b>	<b>15</b>	<b>17.4%</b>
>36	4	4.7%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang bekerja pada PT. Setya Kuliner Mandiri di Tangerang Selatan sebesar 25 Orang atau 29.1% berusia di rentang usia 17-25 tahun, sedangkan sebanyak 42 orang atau 48.8% berusia di rentang usia 26-30 tahun. Sedangkan 15 orang atau 17.4% berusia di rentang umur 30-35 tahun. Dan sebanyak 4 Orang atau 4.7% berusia diatas 36 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pekerja adalah karyawan yang berusia di rentang umur 26-30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pada usia tersebut adalah usia paling produktifnya seseorang.

#### e. Deskripsi Responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir

Hasil uji deskripsi responden berdasarkan posisi terakhir disajikan pada table berikut ini:

**Tabel 4.5**

#### **Tingkat Pendidikan terakhir Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
SLTA	86	100%
<b>Total</b>	86	199%

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan table 4.5 di atas diperoleh informasi bahwa seluruh responden yang menjadi objek penelitian memiliki latar belakang pendidikan terakhir yaitu SLTA. Hal ini menunjukkan bahwa memang pekerjaan yang digeluti di gerai D'Besto adalah pekerjaan kasar, oleh karena itu hampir semua pegawai yang bertugas di gerai berlatar belakang pendidikan terakhir SLTA. Sementara penulis menduga untuk karyawan yang memiliki latar belakang di atas SLTA berada di level manajer keatas atau staf tertentu yang ditempatkan di kantor pusat.

#### f. Karakteristik Responden berdasarkan pengalaman kerja

Tabel 4.6 berikut ini menyajikan hasil uji deskripsi responden berdasarkan pengalaman kerja.

**Tabel 4.6**

#### **Lama Bekerja Responden**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
1 Thn	14	16.3%
2 Thn	43	50%
4 Thn	20	23.3%
>5 Thn	3	3.5%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden sebanyak 43 Orang atau 50% memiliki pengalaman 2 tahun bekerja, 23.3% atau 20 orang karyawan memiliki pengalaman 4 tahun bekerja, sementara 14 orang atau 16.3% memiliki pengalaman 1 tahun bekerja, sedangkan hanya 3 orang atau 3.5% memiliki pengalaman di atas 5 tahun bekerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bekerja selama 2 tahun di PT. Setya Kuliner Mandiri. Ini membuktikan bahwa mayoritas karyawan telah melewati masa percobaan sebagai karyawan.

## **B. Hasil Uji Kualitas Data**

### **1. Hasil Uji Statistik Deskriptif**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu meliputi kepemimpinan, pelatihan, budaya kerja, dan kinerja karyawan akan diuji secara statistic deskriptif seperti pada tabel 4.7

**Tabel 4.7**

#### **Hasil Uji Statistik Deskriptif**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	86	10.00	25.00	18.6395	3.31454
Pelatihan	86	8	23	18.15	3.411



Budaya Kerja	86	9	25	18.05	3.868
Kinerja Karyawan	86	10	25	18.64	3.315

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4.7 menjelaskan bahwa pada variabel kepemimpinan memiliki jawaban minimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 10 dan jawaban maksimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 25, dengan rata-rata total jawaban adalah 18,63 dan standar deviasi sebesar 3.31. artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS) dan Netral (N) dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab pada pilihan setuju (S) dan sangat setuju (SS). Dengan rata-rata total jawaban respinden adalah jumlah jawaban dibagi dengan jumlah responden dengan penyimpangan sebesar 3.31.

Sedangkan pada variabel pelatihan memiliki jawaban minimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 8 dan jawaban maksimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 23, dengan rata-rata total jawaban adalah 18,15 dan standar deviasi sebesar 3.41. artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS) dan Netral (N) dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab pada pilihan setuju (S) dan sangat setuju (SS). Dengan rata-rata total jawaban respinden adalah

jumlah jawaban dibagi dengan jumlah responden dengan penyimpangan sebesar 3.41.

dan pada variabel budaya kerja memiliki jawaban minimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 9 dan jawaban maksimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 25, dengan rata-rata total jawaban adalah 19,05 dan standar deviasi sebesar 3.87. artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS) dan Netral (N) dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab pada pilihan setuju (S) dan sangat setuju (SS). Dengan rata-rata total jawaban respinden adalah jumlah jawaban dibagi dengan jumlah responden dengan penyimpangan sebesar 3.87.

Adapun pada variabel kinerja karyawan memiliki jawaban minimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 10 dan jawaban maksimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 25, dengan rata-rata total jawaban adalah 18,64 dan standar deviasi sebesar 3.31. artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS) dan Netral (N) dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab pada pilihan setuju (S) dan sangat setuju (SS). Dengan rata-rata total jawaban respinden adalah jumlah jawaban dibagi dengan jumlah responden dengan penyimpangan sebesar 3.31.

## 2. Hasil Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian ini dilakukan menggunakan *Pearson Corelation*, pedoman suatu model dikatakan valid jika tingkat signifikansinya dibawah 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid. Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas dari empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Kepemimpinan, pelatihan, budaya kerja dan kinerja karyawan dengan 30 sampel responden.

Berikut ini adalah rincian tabel hasil uji validitas untuk setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini

### a. Uji Validitas Kepemimpinan

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)**

Pertanyaan	Kepemimpinan (X1)		
	r hitung	r table n = 28	keterangan
1	0.388	0,3610	Valid
2	0.677	0,3610	Valid
3	0.707	0,3610	Valid
4	0.544	0,3610	Valid
5	0.713	0,3610	Valid

Uji Validitas yang akan dibahas pada variabel Kepemimpinan pada penelitian ini adalah validnya sebuah item pertanyaan dalam kuesioner dengan jumlah responden atau jumlah data sebanyak 30 Orang. Maka dari itu, sesuai dengan rumus yang akan digunakan adalah ( $df = n - 2$ ) maka akan menjadi  $df = 30 - 2$  yaitu 28 ( $df = 28$ ). Dan jumlah sampel dalam uji validitas pada penelitian ini adalah 28. Berdasarkan kriteria dengan ketentuan  $df$  atau *degree of freedom* yang sudah didapat dengan Sig 5% dan dengan melihat r table, disimpulkan bahwa nilai r tabel adalah sebesar 0,3610. Dimana didapat nilai r-hitung positif dan lebih besar dari r-tabel 0,3610 maka seluruh pertanyaan pada variabel kepemimpinan dapat dinyatakan **valid**.

#### b. Uji Validitas Pelatihan

**Tabel 4.9**

**Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X2)**

Pertanyaan	Pelatihan (X2)		
	r hitung	r table n = 28	keterangan
1	0.761	0,3610	Valid
2	0.810	0,3610	Valid
3	0.686	0,3610	Valid
4	0.758	0,3610	Valid

<b>5</b>	<b>0.796</b>	<b>0,3610</b>	<b>Valid</b>
----------	--------------	---------------	--------------

Berdasarkan kriteria dengan ketentuan df atau *degree of freedom* yang sudah didapat dengan Sig 5% dan dengan melihat r table, disimpulkan bahwa nilai r tabel adalah sebesar 0,3610. Dimana didapat nilai r-hitung positif dan lebih besar dari r-tabel 0,3610 maka seluruh pertanyaan pada variabel pelatihan dapat dinyatakan **valid**.

### c. Uji Validitas Budaya Kerja

**Tabel 4.10**

**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja (Y1)**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Budaya Kerja (Y1)</b>		
	<b>r hitung</b>	<b>r table n = 28</b>	<b>keterangan</b>
<b>1</b>	<b>0.883</b>	<b>0,3610</b>	<b>Valid</b>
<b>2</b>	<b>0.784</b>	<b>0,3610</b>	<b>Valid</b>
<b>3</b>	<b>0.732</b>	<b>0,3610</b>	<b>Valid</b>
<b>4</b>	<b>0.729</b>	<b>0,3610</b>	<b>Valid</b>
<b>5</b>	<b>0.885</b>	<b>0,3610</b>	<b>Valid</b>

Berdasarkan kriteria dengan ketentuan df atau *degree of freedom* yang sudah didapat dengan Sig 5% dan dengan melihat r table,

disimpulkan bahwa nilai r tabel adalah sebesar 0,3610. Dimana didapat nilai r-hitung positif dan lebih besar dari r-tabel 0,3610 maka seluruh pertanyaan pada variabel budaya kerja dapat dinyatakan **valid**.

#### d. Uji Validitas Budaya Kerja

**Tabel 4.11**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y2)**

Pertanyaan	Kinerja Karyawan (Y2)		
	r hitung	r table n = 28	keterangan
1	0.619	0,3610	Valid
2	0.633	0,3610	Valid
3	0.725	0,3610	Valid
4	0.692	0,3610	Valid
5	0.869	0,3610	Valid

Berdasarkan kriteria dengan ketentuan df atau *degree of freedom* yang sudah didapat dengan Sig 5% dan dengan melihat r table, disimpulkan bahwa nilai r-tabel adalah sebesar 0,3610. Dimana didapat nilai r-hitung positif dan lebih besar dari r-tabel 0,3610 maka seluruh pertanyaan pada variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan **valid**.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat menghasilkan hasil yang stabil kepada subyek yang sama. Uji reliabilitas menggunakan rumus Alpha dan dibantu program SPSS Versi 2.0. apabila r-alpha lebih besar dari  $> r$ -tabel dengan taraf signifikansi 5%, maka butir atau variabel dinyatakan reliabel, dan sebaliknya apabila r-alpha  $<$  dari r-table maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

### a. Uji coba Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

**Tabel 4.12**

#### **Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X1)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.572	6

Berdasarkan tabel diatas didapat hasil uji reliabilitas pada variabel kepemimpinan (X1) dengan nilai r-table untuk  $n = 28$  sebesar 0,361 dan hasil Cronbach Alpha sebesar 0.572, maka dapat disimpulkan bahwa r-alpha positif dan lebih besar dari 0.361. maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel kepemimpinan adalah **Reliabel**.

### b. Uji coba Reliabilitas Variabel Pelatihan

**Tabel 4.13**

#### Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Pelatihan (X2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	6

Berdasarkan tabel diatas didapat hasil uji reliabilitas pada variabel pelatihan (X2) dengan nilai r-table untuk  $n = 28$  sebesar 0,361 dan hasil Cronbach Alpha sebesar 0.818, maka dapat disimpulkan bahwa r-alpha positif dan lebih besar dari 0.361. maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel kepemimpinan adalah **Reliabel**.

### c. Uji coba Reliabilitas Variabel Budaya Kerja

**Tabel 4.14**

#### Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Budaya kerja (Y1)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	14



Berdasarkan tabel diatas didapat hasil uji reliabilitas pada variabel Budaya Kerja (Y1) dengan nilai r-table untuk  $n = 28$  sebesar 0,361 dan hasil Cronbach Alpha sebesar 0.860, maka dapat disimpulkan bahwa r-alpha positif dan lebih besar dari 0.361. maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel kepemimpinan adalah **Reliabel**.

d. Uji coba Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 4.15**

**Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y2)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	14

Berdasarkan tabel diatas didapat hasil uji reliabilitas pada variabel Kinerja Karyawan (Y2) dengan nilai r-table untuk  $n = 28$  sebesar 0,361 dan hasil Cronbach Alpha sebesar 0.756, maka dapat disimpulkan bahwa r-alpha positif dan lebih besar dari 0.361. maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel kepemimpinan adalah **Reliabel**.

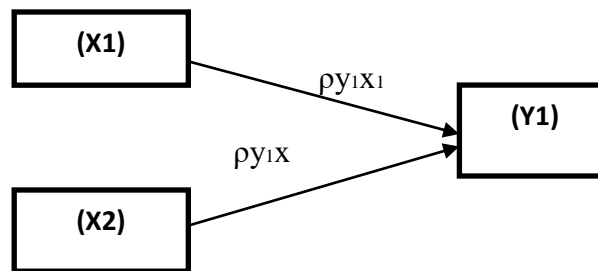
## C. Uji Hipotesis

### 1. Analisis Jalur Substruktur 1 model hipotesis 1

Model sub struktur I ; pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap budaya kerja. Model sub struktur I dirumuskan menjadi;

#### Substruktur 1 model hipotesis 1

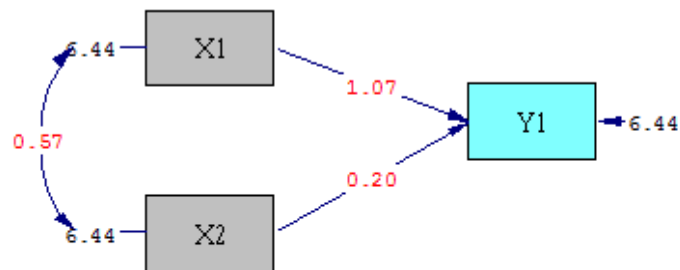
Keterangan Variabel endogen (Y1) dan variabel eksogen (X1, dan X2)  
persamaan struktur:  $Y1 = \rho_{y1x1} X1 + \rho_{y1x2} X2 + \rho_{y1\varepsilon1}$



Gambar 4.2

#### Substruktur 1 Hubungan kausal X1 dan X2 terhadap Y1

Dengan menggunakan program LISREL diperoleh diagram jalur yang menunjukkan nilai koefisien jalur antar variabel sebagaimana diagram di bawah ini:



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

**Gambar 4.3**

### Hasil Uji t Substruktur 1

Pada substruktur 1 terdapat 2 variabel eksogen (independent) yaitu kepemimpinan (x1) dan pelatihan (x2) serta terdapat 1 variabel eksogen (dependent) yaitu budaya kerja (y1). Berdasarkan gambar 4.3 diperoleh informasi Coefficients yang menunjukkan hasil perhitungan mengenai variabel kepemimpinan, pelatihan, dan budaya kerja secara parsial (sendiri – sendiri). Untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, pelatihan, dan budaya kerja, dapat dilihat dari nilai uji signfikansi dan nilai uji t.

#### a. pengaruh antara kepemimpinan terhadap budaya kerja

Untuk melihat pengaruh antara kepemimpinan terhadap budaya kerja, dilakukan langkah – langkah berikut;

Hipotesis;

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara

kepemimpinan terhadap budaya kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan

terhadap budaya kerja

Dalam perhitungan uji t, taraf signifikansi digunakan adalah 0,05 dengan derajat kebebasan (DK) =  $n - 2$ . Lalu,  $DK = 86 - 2 = 84$  dan diperoleh angka t tabel sebesar 1,991

Adapun kriteria uji hipotesisnya ialah;

Jika  $t_{\text{penelitian}} / t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

Jika  $t_{\text{penelitian}} / t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Dari tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa angka t hitung sebesar – 1,07. Dikarenakan,  $1,07 < 1,991$  maka Ho diterima dan Ha ditolak. Artinya, tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap budaya kerja.

#### **b. pengaruh antara pelatihan terhadap budaya kerja**

Untuk melihat pengaruh antara kepemimpinan terhadap budaya kerja, dilakukan langkah – langkah berikut;

Hipotesis;

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara

pelatihan terhadap budaya kerja

Ha : Ada pengaruh signifikan antara pelatihan

terhadap budaya kerja

Dalam perhitungan uji t, taraf signifikansi digunakan adalah 0,05 dengan derajat kebebasan (DK) =  $n - 2$ . Lalu,  $DK = 86 - 2 = 84$  dan diperoleh angka t tabel sebesar 1,991

Adapun kriteria uji hipotesisnya ialah;

Jika  $t \text{ penelitian} / t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Jika  $t \text{ penelitian} / t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Dari tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa angka t hitung sebesar 0,20. Dikarenakan,  $0,20 < 1,991$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Artinya, tidak ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap budaya kerja.

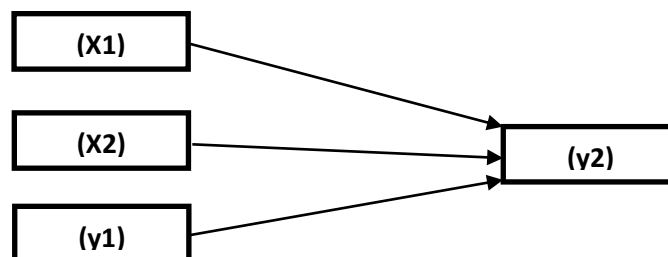
## 2. Analisis Jalur Substruktur 2 model hipotesis 2

Model sub struktur II; pengaruh kepemimpinan, pelatihan dan budaya kerja terhadap kinerja.

### Substruktur 2 model hipotesis 2

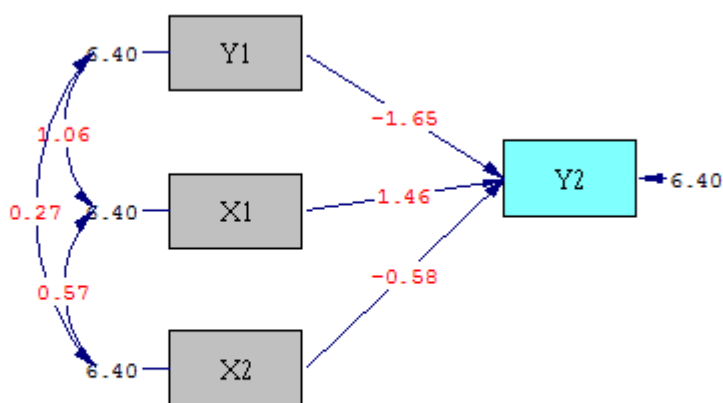
Keterangan Variabel endogen (Y1) dan variabel eksogen (X1, dan X2)

persamaan struktur:  $y_2 = \rho_{y_1x_2}X_1 + \rho_{y_2x_2}X_2 + \rho_{y_2y_1} Y_1 + \rho_{y_1x_1} \varepsilon_2$



**Gambar 4.4****Substruktur II Hubungan kausal X1, X2, dan Y1 terhadap Y2**

Dengan menggunakan program LISREL diperoleh diagram jalur yang menunjukkan nilai koefisien jalur antar variabel sebagaimana diagram di bawah ini:



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

**Gambar 4.5****Hasil Uji Substruktur 2**

Pada substruktur 2 terdapat 3 variabel eksogen (independent) yaitu kepemimpinan (x1), pelatihan (x2), dan budaya kerja (y1) serta terdapat 1 variabel eksogen (dependent) yaitu kinerja karyawan (y2). Berdasarkan gambar 4.5 diperoleh informasi Coefficients yang menunjukkan hasil perhitungan mengenai variabel kepemimpinan, pelatihan, dan budaya kerja

secara parsial (sendiri – sendiri). Untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, pelatihan, dan budaya kerja, dapat dilihat dari nilai uji signifikansi dan nilai uji t.

#### **a. pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Untuk melihat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dilakukan langkah – langkah berikut;

##### Hipotesis;

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Dalam perhitungan uji t, taraf signifikansi digunakan adalah 0,05 dengan derajat kebebasan (DK) =  $n - 2$ . Lalu,  $DK = 86 - 2 = 84$  dan diperoleh angka t tabel sebesar 1,991

Adapun kriteria uji hipotesisnya ialah;

Jika  $t_{\text{penelitian}} / t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

Jika  $t_{\text{penelitian}} / t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Dari tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa angka t hitung sebesar – 1,65. Dikarenakan,  $-1,65 < 1,991$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Artinya, tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

**b. pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan**

Untuk melihat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, dilakukan langkah – langkah berikut;

Hipotesis;

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

Dalam perhitungan uji t, taraf signifikansi digunakan adalah 0,05 dengan derajat kebebasan (DK) =  $n - 2$ . Lalu,  $DK = 86 - 2 = 84$  dan diperoleh angka t tabel sebesar 1,991

Adapun kriteria uji hipotesisnya ialah;

Jika  $t_{\text{penelitian}} / t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

Jika  $t_{\text{penelitian}} / t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Dari tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa angka t hitung sebesar 1,46. Dikarenakan  $1,46 < 1,991$  maka Ho diterima dan Ha ditolak. Artinya, tidak ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.



### c. pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan

Untuk melihat pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan, dilakukan langkah – langkah berikut;

Hipotesis;

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara Budaya kerja terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

Dalam perhitungan uji t, taraf signifikansi digunakan adalah 0,05 dengan derajat kebebasan (DK) = n – 2. Lalu, DK = 86 – 2 = 84 dan diperoleh angka t tabel sebesar 1,991

Adapun kriteria uji hipotesisnya ialah;

Jika  $t_{\text{penelitian}} / t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka Ho diterima dan Ha ditolak

Jika  $t_{\text{penelitian}} / t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

Dari tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa angka t hitung sebesar -0,58. Dikarenakan  $-0,58 < 1,991$  maka Ho diterima dan Ha ditolak. Artinya, tidak ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Penghitungan Pengaruh

Dari hasil perhitungan menggunakan koefisien jalur, dapat dihitung pengaruh kausal antar variabel yang dibedakan menjadi tiga yakni;

#### a) Pengaruh Langsung

Yaitu pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen tanpa melalui variabel perantara.

1) Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja

$$X_1 \rightarrow Y_1 = 1,07$$

2) Pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja

$$X_2 \rightarrow Y_1 = 0,20$$

3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

$$X_1 \rightarrow Y_2 = 1,46$$

4) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y_2 = -0,58$$

5) Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan

$$Y_1 \rightarrow Y_2 = -1,65$$

**b) Pengaruh Tidak Langsung**

Yaitu pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain (melalui variabel intervening / perantara) yang terdapat dalam satu model yang dianalisis.

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya kerja

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (1,07 \times -1,65) = -0,58$$

- 2) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,20 \times -1,65) = -1,45$$

**c) Pengaruh Total**

Yaitu total pengaruh keseluruhan dari angka pengaruh langsung dan angka pengaruh tidak langsung.

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya kerja

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (1,07 + -1,65) = -0,58$$

- 2) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,20 + (-1,65)) = -1,45$$

- 3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

$$X_1 \rightarrow Y_2 = 1,46$$

- 4) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y_2 = 0,20$$

- 5) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

$$Y_1 \rightarrow Y_2 = -1,65$$

## D. Pembahasan

### 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, uji t terhadap variabel budaya kerja memperoleh t hitung sebesar 1,07 dan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0,1184 dimana diperoleh nilai t-tabel adalah sebesar 1,991. Dikarenakan  $1,07 < 1,991$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang artinya variabel kepemimpinan tidak ada berpengaruh secara signifikan terhadap budaya kerja. Hasil perhitungan tersebut mencerminkan fakta yang terjadi di lapangan bahwa faktor kepemimpinan tidak mempengaruhi terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri. Sesuai dengan pengamatan peneliti sebelumnya bahwa memang ada beberapa permasalahan dalam kepemimpinan di tubuh perusahaan, diantaranya adalah kurangnya perhatian atasan kepada bawahan, kurangnya komunikasi antar atasan dengan bawahan, dan seringkali pemimpin mengambil keputusan sepihak. Diantara faktor

tersebut kiranya yang melatar belakangi bahwa variabel kepemimpinan tidak begitu berpengaruh/kecil pengaruhnya terhadap peningkatan budaya kerja.

## **2. Pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, uji t terhadap variabel budaya kerja memperoleh t hitung sebesar 0,20 dan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0,296 dimana diperoleh nilai t-tabel adalah sebesar 1,991. Dikarenakan  $0,20 < 1,991$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang artinya variabel pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya kerja. Hasil perhitungan tersebut mencerminkan bahwa pada variabel pelatihan terdapat beberapa permasalahan. Diantara permasalahan yang fundamental adalah komisaris memberhentikan secara sementara program pelatihan, sehingga baik karyawan lama yang seharusnya mendapatkan program pengembangan maupun karyawan baru yang harusnya mendapatkan program pengenalan & acara kerja tidak terlaksana, walhasil tidak ada pengaruh signifikan variabel pelatihan terhadap budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri.

## **3. pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, uji t terhadap variabel budaya kerja memperoleh t hitung sebesar 1,46 dan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0,133 dimana diperoleh nilai t-tabel adalah sebesar 1,991.

Dikarenakan  $1,46 < 1,991$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang artinya variabel kepemimpinan tidak ada berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan tersebut adalah gambaran yang terjadi di PT. Setya Kuliner Mandiri dimana beberapa permasalahan kepemimpinan yang peneliti sebutkan sebelumnya menyebabkan faktor kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, uji t terhadap variabel budaya kerja memperoleh t hitung sebesar  $-0,58$  dan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar  $-0,57$  dimana diperoleh nilai t-tabel adalah sebesar  $1,991$ . Dikarenakan  $1,46 < 1,991$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang artinya variabel kepemimpinan tidak ada berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan tersebut adalah gambaran yang terjadi di PT. Setya Kuliner Mandiri dimana adanya permasalahan pelatihan yang peneliti sebutkan sebelumnya menyebabkan faktor kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **5. pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, uji t terhadap variabel budaya kerja memperoleh t hitung sebesar -1,65 dan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0,133 dimana diperoleh nilai t-tabel adalah sebesar 1,991. Dikarenakan  $-1,65 < 1,991$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang artinya variabel kepemimpinan tidak ada berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan tersebut adalah gambaran yang terjadi di PT. Setya Kuliner Mandiri dimana budaya kerja yang ada di PT. Setya Kuliner Mandiri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. budaya kerja yang dibangun di PT. Setya Kuliner Mandiri belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan karena beberapa hal, diantaranya menurut pengamatan peneliti belum adanya budaya kerja yang dibangun secara sistemik atau belum adanya nilai/*core values* yang melekat pada perusahaan, sehingga belum ada nilai yang di bangun di perusahaan.

## **6. pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi**

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa jalur kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Dan budaya kerja sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang berlaku di PT. Setya Kuliner Mandiri belum mampu mempengaruhi budaya kerja dan kinerja karyawan. budaya kerja yang terbangun adalah para karyawan bekerja secara baik dan cekatan hanya apabila dipantau oleh atasan. Seringkali pekerjaan terbengkalai karena atasan tidak ada di tempat kerja. Ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang dibangun oleh atasan dengan bawahan sehingga menyebabkan kinerja karyawan menurun.

#### **6. pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja maupun kinerja karyawan. dan budaya kerja sebagai intervening tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan yang ada di PT. Setya Kuliner Mandiri belum mampu mempengaruhi budaya kerja dan kinerja karyawan. pelatihan yang dihapuskan sementara oleh komisaris karena permasalahan *cost*, pelatihan yang kurang memuaskan, pelatih yang kurang menguasai materi hingga kurangnya waktu pelatihan yang menyebabkan variabel pelatihan tidak mampi mempengaruhi budaya kerja maupun kinerja karyawan



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap budaya kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT. Setya Kuliner Mandiri, dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja

Fakta yang terjadi pada objek penelitian bahwa tidak terlihat kepemimpinan mempengaruhi budaya kerja di PT. Setya Kuliner Mandiri

2. pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja

Sistem pelatihan yang kurang baik belum mampu mempengaruhi budaya kerja kerja yang lebih baik. Pelatihan yang dihentikan sementara agaknya menjadi faktor yang sangat mempengaruhi ketidak berkembangnya budaya kerja di T. Setya Kuliner Mandiri

3. kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan pengamatan peneliti, faktor kepemimpinan yang kurang baik menyebabkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan

#### 4. pelatihan terhadap kinerja karyawan

Pelatihan yang dilaksanakan dan beberapa permasalahan yang ada di dalamnya menyebabkan tidak meningkatnya kinerja karyawan secara signifikan, atau variabel kepemimpinan belum mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 5. budaya kerja terhadap kinerja karyawan

Budaya kerja yang peneliti amati memang belum mampu untuk mendompleng kinerja karyawan. budaya kerja yang monoton dan statis menyebabkan tidak mempunya budaya kerja dalam mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

### **A. Saran**

Berangkat dari kesimpulan di atas, maka saran peneliti bagi PT. Setya

Kuliner Mandiri adalah:

1. agar komisaris beserta pemegang saham/owner agar melaksanakan pelatihan *soft skill* berkenaan dengan *Leadership*/kepemimpinan, agar para pemimpin di

setiap lini di perusahaan mampu memimpin dengan baik dari segala aspek.

Terutama dari sisi komunikasi dengan bawahan.

2. Agar segera melaksanakan pelatihan, karena pelatihan adalah hal yang fundamental dalam membangun budaya kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. tanpa pelatihan, maka karyawan tidak akan mungkin bekerja dengan baik dan sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan. Karyawan yang ahli dibangun dari pelatihan yang baik. Dan kiranya perusahaan mampu menghadirkan pelatih yang kompeten di bidangnya masing-masing. Apabila pelatihan telah berjalan dengan baik, maka karyawan pun akan terlatih, sehingga akan mampu meningkatkan kinerja karyawan bahkan kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Mukti, I. Adam. 2013. *Jurnal Kepuasankerja*, Vol: 1. No: 2.
- Agustina, Maria. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*, *Jurnal Katalogis*, Vol. 1 No. 1: ISSN: 2302-2019.
- Amnuhai, Siti, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 2003 Bumi Aksara : Jakarta
- Arianty, Nel. 2014. *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol. 14 No. 02 Oktober 2014 ISSN 1963-7619
- Arikunto, Suharsini. 2009. *Manajemen Penelitian*, PT Rineka Cipta: Jakarta.
- Dessler, Gary, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*, Indeks: Jakarta
- Edi, S, 2012. ” *Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Divisi Penerbitan Kencana: Jakarta
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Alfabeta: Bandung
- Fikri. “*Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi kerja Pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang*, *Jurnal Aplikasi Manajemen* VO16, No.1
- Gitosudarmo, I, Sudita, Nyoman, I. 2008. *Perilaku Keorganisasian*, BPFE: Yogyakarta

- Hasibuan, S.P, Malayu. . 2008 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Hazluna, Diva. 2014 *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai pada Balai Pelestarian Nilai Budaya Tanjung Pinang*. Jurnal Publikasi Ilmiah MSDM: Tanjung Pinang
- Hersey, P dan K.H. Blanchard. 1982, *Manajemen: Perilaku Organisasi*, PT Erlangga: Jakarta
- Husein Umar. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Ivancevich, John M. Konopaske, R, Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga: Jakarta.
- Kaswan, 2011, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Alfabeta: Bandung
- Kerlinger, Fred N. & Howard B. Lee, 2000. *Foundation of Behavioral Research* 4<sup>th</sup> Edition, Florida: Harcourt Inc.
- Khomsahrial, Romli, *"Komunikasi Organisasi Lengkap"*. Penerbit PT Grasindo: Jakarta
- Luthans, Fred. 2006. *"Perilaku Organisasi"*, Jilid 10. ANDI: Yogyakarta

- M, Manullang. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gajah Mada University Press:  
Yogyakarta
- Mangkunegara, A. A. A. P..2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.  
PT. Remaja Rosda karya: Bandung
- Mathis, Reobert L, dan John H. Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,  
Edisi Pertama, Salembaempat: Jakarta
- Menpan, 2002. *Keputusan Menpan no 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman*
- Moekijat, 2006, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, CV. Mandar Maju: Bandung
- Mondy, R, Wayne, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga: Jakarta
- Mudrajad Kuncoro, 2001, *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan  
Ekonomi*, Edisi Pertama, Penerbit UPP AMP YPKN: Yogyakarta
- Mukti, A, Adam, I. 2013. *Jurnal Kepuasan kerja*, Vol: 1. No: 2
- Munandar, A. S., 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas  
Indonesia: Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kelima,  
Gajah Mada University Press: Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 2003. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, (: PT.  
Rineka Cipta: Jakarta.

- Oemar, H.2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan (Pendekatan Terpadu)*. BumiAksara: Jakarta
- Osborn dan Plastrik, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE: Yogyakarta
- Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, Kantor Menpan: Jakarta.
- Rivai, Veithzal, Sagala, E. J., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Penerbit Rajawali Press: Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Ella JauvaniSagalla, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisikedua, Raja GrafindoPersada: Jakarta.
- Robbins, Stephen P, *Organizational Behaviour*. 1998. Prentice hall International Inc: New Jersey
- Sapura, Edi dan Sukanto, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi badan Kepegawaian kota Malang) Jurnal Adminisrasi Publik (JAP)*, Vol. 2 No. 1, hlm. 121: Univ. Brawijaya Malang.
- Sariadi, Sarly. 2103. *Gaya kepemimpinan dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat TNI AL Lanamal VIII di Manado*, Jurnal EMBA Vol.1 No. 4 ISSN 2303-1174: Manado
- Simamora, Hendri. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Yogyakarta (edisi 3): Yogyakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2012. *Kinerja Implikasi*. GrahaIlmu: Yogyakarta

- Siswanto, Bedjo. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung: Sinarbaru: Bandung.
- Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: RinekaCipta: Jakarta.
- Sriwidodo, U. 2008. *Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada perguruan tinggi Swasta Kota Semarang)*, Jurnal Fokus Ekonomi, Vol. 1, No.2, h. 97
- Stoner, J dan R. Freeman. 1996. *Manajemen*, Intermedia: Jakarta.
- Subeki, Ridhotullah, Muhammad, Jauhar. 2015. *Pengantar Manajemen*. PrestasiPustaka Publisher.: Jakarta
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2004)
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung
- Supriyadi, Gering dan Triguno, 2001. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, LAN: Jakarta.
- Sutrisno, Edi. 2012. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Bagian Penerbit Kencana: Jakarta
- Triguno, Prasetya, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,: Bumi Aksara: Jakarta.
- Wirawan,. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Salemba Empat: Jakarta.



Wungu, Jiwo, Brotoharsojo, Hartanto 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**

- Program Studi S1 Manajemen (Terakreditasi)
- Program Studi S1 Akuntansi (Terakreditasi)
- Program Studi S1 Ekonomi Islam (Terakreditasi)
- Program Studi S2 Magister Manajemen (Terakreditasi)
- Program Studi S2 Magister Akuntansi (Terakreditasi)

No. : 191 /F.3-UMJ/III/2018  
Lampiran :  
Hal : Permohonan Melakukan Riset

12 Maret 2018

Kepada Yth.  
PT. Setya Kuliner Mandiri  
Di  
Jakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Ba'da salam, semoga Bapak/Ibu selalu berada dalam lindungan Allah SWT, dan sukses dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Amin.

Selanjutnya dalam rangka penyusunan tesis sebagai tugas akhir mahasiswa di bawah ini :

No	Nama	No. Pokok
1	Azhar Taufik	2016930032

Mengajukan permohonan untuk melakukan penelitian pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin dengan judul :

**" Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Budaya Organisasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Setya Kuliner Mandiri) "**

Demikian permohonan kami atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

*Billahittaufiq Walhidayah*  
*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Hormat kami,  
Dek. 1116  
  
Dr. Andhy Priharta, SE., MM.  
NID. 20.589

Tembusan :  
1. Arsip

Hal : Permohonan Pengisian kuesioner

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa program pasca sarjana (S2) Universitas Muhammadiyah Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Progam Studi Magister Manajemen, sedang menyusun sebuah karya tulis ilmiah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master Manajemen (MM), dengan ini saya:

Nama : Azhar Taufik

NIM : 2016930032

Memohon kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner yang terlampir. Adapun judul penelitian yang saya ajukan adalah **“Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Budaya Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus di PT. Setya Kuliner Mandiri)”**.

Informasi yang diperoleh melalui kuesioner ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian (riset) dan tidak untuk kepentingan di luar riset termasuk penilaian kinerja Bapak/Ibu/Saudara/I, sehingga akan saya jaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian.

- Responden diharapkan membaca setiap pertanyaan secara hati-hati dan menjawab dengan lengkap.
- Tidak ada jawaban yang salah atau benar dalam pilihan anda, yang penting memilih jawaban yang sesuai dengan pendapat anda.

Demikian permohonan saya, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan menyatakan pendapat dalam penelitian ini, saya ucapkan terima kasih

Hormat Saya,

Azhar Taufik

## KUESIONER

### Identitas Responden

Mohon identitas Bapak/Ibu/Saudara/I diisi dengan member tanda *check list* (√) pada data sebagai berikut:

1. Umur :  17-25  26-30  
 30-35  > 36
2. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
3. Jenjang Pendidikan :  S3  S2  S1  
 D3  SLTA
4. Lama Bekerja :  1 Thn  2 Thn  3 Thn  
 4 Thn  > 5 Thn
5. Jabatan : .....

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Petunjuk pengisian kuesioner Bapak/Ibu diminta untuk menjawab pertanyaan di bawah ini, kemudian dimohonkan menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda check list (√) satu dari lima alternative jawaban yang terdapat dalam pertanyaan tersebut:

**SS – Sangat Setuju**

**S – Setuju**

**N – Netral**

**TS – Tidak Setuju**

**STS – Sangat Tidak Setuju**

## Daftar Pertanyaan

### 1. Kepemimpinan (X1)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin memberi kesan yang baik kepada para karyawan					
2	Pimpinan saya memberikan semangat dan motivasi kepada karyawan untuk Bekerja lebih baik					
3	Pimpinan saya mengajarkan cara berfikir yang kreatif untuk Menghasilkan sesuatu yang inovatif					
4	Pimpinan saya memberikan cara memecahkan masalah kepada para Karyawannya					
5	Pimpinan saya memberikan arahan, masukan, dan dukungan kepada karyawan, dalam menyelesaikan Pekerjaan					

## 2. Pelatihan (X2)

NO	PERNYATAAN	ST	TS	N	S	SS
1	Program pelatihan yang saya terima selama ini sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya saat ini					
2	Kontent / isi materi pelatihan tepat bagi kebutuhan kerja saya					
3	Pemateri pelatihan memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menyampaikan materi pelatihan					
4	Saya mampu menguasai pekerjaan dengan baik setelah saya mengikuti program pelatihan yang di adakan oleh kantor					
5	Sifat / perilaku saya berubah menjadi lebih baik setelah mengikuti program pelatihan					

## 3. Budaya Kerja (Y1)

No.	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	apabila menemukan masalah diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat					
2	dalam pelaksanaan pekerjaan pimpinan memberikan pengarahan langsung terkait teknis penyelesaian pekerjaan					

3	penyelesaian pekerjaan yang melibatkan beberapa divisi pada kantor pusat dilaksanakan secara terkoordinasi					
4	terdapat aturan-aturan baku yang tercantum dalam kode etik pegawai yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya					
5	komunikasi dengan atasan tidak dibatasi dengan oleh hierarki kewenangan yang formal					

#### 4. Kinerja Karyawan (Y2)

No.	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Pekerjaan atau tugas yang diberikan perusahaan, sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
2	Pembagian tugas secara adil memotivasi saya untuk mencapai hasil kerja yang optimal					
3	Dalam bekerja, saya selalu mengikuti etika yang berlaku					
4	Kehadiran merupakan hal yang selalu saya perhatikan dan prioritaskan					
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan Sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan					

Hasil Tabulasi data kuesioner

a. Variabel Kepemimpinan

No	1	2	3	4	5	Skor Total
1	3	2	3	3	2	13
2	3	4	2	4	3	16
3	2	3	3	5	3	16
4	5	3	3	1	2	14
5	2	3	2	2	3	12
6	2	3	2	3	2	12
7	3	4	5	5	5	22
8	3	4	3	4	3	17
9	3	4	3	4	3	17
10	3	4	5	4	3	19
11	3	4	3	5	3	18
12	3	4	3	4	3	17
13	3	4	3	4	3	17
14	3	4	3	5	3	18
15	3	4	4	3	5	19
16	3	4	4	3	3	17
17	3	4	4	3	4	18
18	4	4	4	4	5	21
19	3	4	3	4	4	18
20	3	4	3	4	3	17
21	3	4	3	4	5	19
22	3	4	3	4	4	18
23	2	3	5	4	3	17
24	4	5	4	3	3	19
25	2	4	3	3	4	16
26	2	3	3	4	3	15
27	2	3	2	3	3	13
28	3	2	3	4	4	16
29	2	4	1	3	3	13
30	2	3	1	3	4	13
31	3	2	3	1	4	13
32	3	4	5	3	4	19
33	4	5	3	5	4	21
34	3	4	3	5	3	18
35	3	4	4	4	5	20
36	2	3	3	2	1	11
37	2	4	2	4	3	15



38	1	3	4	3	3	14
39	3	2	4	3	3	15
40	2	5	1	3	4	15
41	3	4	3	4	3	17
42	3	4	3	5	3	18
43	3	4	3	4	4	18
44	5	4	5	4	5	23
45	5	4	4	5	4	22
46	5	4	5	3	4	21
47	5	4	2	4	3	18
48	5	4	5	3	4	21
49	4	5	5	3	4	21
50	4	5	4	5	3	21
51	4	3	3	4	4	18
52	4	3	3	4	3	17
53	4	4	3	4	3	18
54	5	2	5	3	5	20
55	3	4	3	4	4	18
56	4	4	4	4	4	20
57	3	4	4	3	3	17
58	4	3	4	3	5	19
59	5	5	4	3	4	21
60	2	3	3	2	3	13
61	3	4	2	3	4	16
62	3	4	2	3	3	15
63	3	4	4	3	4	18
64	2	2	3	3	4	14
65	2	2	1	2	2	9
66	2	3	3	4	4	16
67	4	5	5	4	3	21
68	5	4	4	5	5	23
69	5	4	4	5	4	22
70	4	4	4	4	5	21
71	5	4	4	5	4	22
72	2	3	5	4	4	18
73	4	5	4	5	4	22
74	5	4	4	5	3	21
75	2	3	3	4	4	16
76	2	3	3	3	4	15
77	3	4	3	4	3	17
78	4	5	3	4	3	19

79	4	4	5	4	4	21
80	4	3	5	4	3	19
81	4	3	5	4	3	19
82	4	3	5	4	4	20
83	4	3	4	4	5	20
84	4	3	3	4	3	17
85	4	3	3	5	4	19
86	5	3	3	4	4	19
<b>Total</b>	284	314	294	319	307	1518

b. Pelatihan

No	1	2	3	4	5	Total Skor
1	5	4	3	4	5	21
2	4	3	3	4	5	19
3	5	4	4	5	5	23
4	2	3	4	4	4	17
5	5	4	5	4	3	21
6	2	3	4	4	3	16
7	5	4	4	5	5	23
8	4	3	4	4	3	18
9	4	3	4	5	5	21
10	5	5	4	5	4	23
11	4	4	4	5	4	21
12	2	2	1	2	1	8
13	3	4	4	3	4	18
14	4	4	3	5	5	21
15	4	5	4	3	5	21
16	5	4	4	5	4	22
17	4	5	4	4	5	22
18	4	5	4	4	5	22
19	4	5	4	5	5	23
20	5	4	5	4	4	22
21	4	4	5	5	4	22
22	3	3	4	3	4	17
23	5	4	3	5	3	20
24	4	3	4	3	4	18
25	3	4	4	4	4	19
26	3	4	4	4	3	18
27	3	2	2	3	2	12
28	4	3	4	4	3	18

29	4	3	5	4	3	19
30	4	4	3	4	5	20
31	4	5	4	4	5	22
32	4	4	4	3	5	20
33	4	5	3	5	4	21
34	3	3	2	3	2	13
35	5	4	5	4	5	23
36	4	3	5	3	5	20
37	4	3	4	4	3	18
38	3	4	4	3	4	18
39	3	4	4	3	4	18
40	3	4	5	3	4	19
41	4	5	3	4	5	21
42	2	3	1	3	4	13
43	2	3	1	3	5	14
44	3	2	4	5	4	18
45	3	4	5	4	3	19
46	3	4	4	3	4	18
47	4	3	3	4	5	19
48	5	4	4	5	5	23
49	4	5	4	4	5	22
50	3	4	3	5	4	19
51	5	3	4	5	3	20
52	3	4	5	4	4	20
53	3	4	3	5	4	19
54	3	4	5	4	4	20
55	3	4	5	3	4	19
56	4	5	4	4	5	22
57	3	4	4	3	5	19
58	3	4	5	3	4	19
59	2	4	3	4	4	17
60	1	1	3	2	3	10
61	2	3	3	5	1	14
62	2	4	2	1	3	12
63	2	3	4	2	4	15
64	3	4	4	5	3	19
65	3	4	5	3	3	18
66	3	5	1	2	2	13
67	2	2	2	4	3	13
68	2	5	2	3	5	17
69	1	4	4	3	5	17

70	1	2	2	4	3	12
71	3	4	4	5	3	19
72	3	4	3	5	3	18
73	3	4	3	5	4	19
74	3	5	4	3	4	19
75	3	4	5	3	4	19
76	4	3	5	4	3	19
77	3	5	3	5	4	20
78	3	4	4	5	3	19
79	2	3	2	2	2	11
80	2	5	3	1	3	14
81	2	1	3	1	3	10
82	3	1	4	5	2	15
83	2	3	4	5	2	16
84	2	4	3	2	4	15
85	4	5	2	3	1	15
86	2	4	3	3	3	15
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>320</b>	<b>311</b>	<b>324</b>	<b>324</b>	<b>1561</b>

c. Budaya Kerja

No	1	2	3	4	5	total
1	3	2	4	1	3	13
2	2	1	2	2	2	9
3	3	2	3	3	1	12
4	2	2	1	4	3	12
5	2	2	1	4	3	12
6	4	4	4	4	4	20
7	5	4	3	5	4	21
8	5	4	4	4	5	22
9	4	4	2	2	2	14
10	5	3	3	4	5	20
11	4	4	3	4	5	20
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	4	5	3	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	2	3	17
17	4	4	3	3	3	17
18	4	3	3	3	4	17
19	4	4	4	4	4	20

20	3	1	4	5	4	17
21	4	2	2	3	2	13
22	5	4	4	5	5	23
23	5	4	4	4	5	22
24	5	5	3	5	5	23
25	5	4	5	5	5	24
26	5	4	4	5	4	22
27	5	4	5	5	5	24
28	5	4	4	5	5	23
29	5	4	3	4	4	20
30	3	5	2	2	3	15
31	2	4	3	4	3	16
32	4	5	4	4	5	22
33	5	5	5	5	5	25
34	4	4	4	5	3	20
35	5	4	4	4	5	22
36	4	3	4	4	5	20
37	2	3	2	2	2	11
38	5	4	5	5	4	23
39	3	2	1	3	3	12
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20
42	5	4	3	4	5	21
43	3	3	5	4	4	19
44	2	2	3	3	5	15
45	3	3	3	3	1	13
46	4	1	2	2	3	12
47	3	3	5	4	4	19
48	3	3	5	5	5	21
49	3	5	3	4	4	19
50	3	3	5	4	3	18
51	3	3	3	3	3	15
52	3	3	5	3	5	19
53	3	3	3	3	4	16
54	3	3	5	4	5	20
55	1	1	3	4	2	11
56	1	1	5	4	2	13
57	2	2	1	2	5	12
58	3	3	2	1	5	14
59	3	2	2	3	1	11
60	3	3	3	4	5	18

61	3	2	3	5	5	18
62	2	2	3	4	3	14
63	2	1	4	3	2	12
64	4	1	2	3	4	14
65	2	2	4	2	4	14
66	3	3	5	3	4	18
67	3	3	5	5	5	21
68	3	3	4	4	4	18
69	3	5	4	4	3	19
70	3	3	5	3	5	19
71	3	3	5	4	5	20
72	3	3	5	5	3	19
73	4	3	5	5	3	20
74	3	3	5	4	5	20
75	5	5	5	5	4	24
76	5	4	5	4	5	23
77	5	4	5	5	5	24
78	3	3	5	5	5	21
79	5	3	5	4	5	22
80	3	1	4	3	4	15
81	3	2	3	3	3	14
82	2	2	4	4	4	16
83	5	5	3	3	3	19
84	3	3	5	3	5	19
85	3	4	4	5	4	20
86	4	4	4	4	4	20
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>275</b>	<b>316</b>	<b>323</b>	<b>334</b>	<b>1552</b>

d. Kinerja Karyawan

No	1	2	3	4	5	total skor
1	2	2	3	3	1	11
2	5	3	4	5	3	20
3	5	5	3	4	5	22
4	4	5	3	3	3	18
5	4	5	4	4	5	22
6	3	2	3	3	2	13
7	3	3	4	5	4	19
8	4	4	3	3	3	17
9	3	4	4	4	4	19
10	3	2	1	2	2	10

11	3	3	2	3	3	14
12	4	3	4	4	3	18
13	1	3	4	4	3	15
14	1	5	2	5	1	14
15	4	2	4	2	1	13
16	4	4	4	4	5	21
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	5	21
19	4	3	4	4	5	20
20	2	4	3	3	3	15
21	5	5	5	5	5	25
22	3	4	4	5	5	21
23	3	3	1	2	2	11
24	3	4	3	2	4	16
25	5	3	2	5	3	18
26	4	3	4	4	5	20
27	3	4	4	3	4	18
28	4	4	4	5	4	21
29	4	4	5	5	3	21
30	4	4	4	3	4	19
31	4	4	3	3	4	18
32	3	5	5	3	2	18
33	2	4	2	2	2	12
34	4	4	4	5	4	21
35	4	4	4	4	5	21
36	3	4	4	4	3	18
37	3	4	4	3	4	18
38	4	5	3	5	5	22
39	5	5	5	5	5	25
40	4	4	5	4	5	22
41	4	5	4	4	5	22
42	4	5	5	4	3	21
43	4	4	4	4	3	19
44	4	4	4	4	3	19
45	4	4	4	4	5	21
46	4	4	4	4	5	21
47	4	4	4	4	4	20
48	5	5	4	4	4	22
49	5	5	4	4	4	22
50	4	5	5	4	4	22
51	4	4	4	4	5	21

52	4	4	4	4	5	21
53	3	3	2	2	3	13
54	2	3	3	3	4	15
55	3	4	4	4	4	19
56	2	3	3	1	3	12
57	2	4	3	3	3	15
58	4	4	4	3	4	19
59	4	5	5	5	5	24
60	3	3	3	5	3	17
61	3	3	3	3	4	16
62	5	3	2	4	4	18
63	3	3	1	4	3	14
64	4	3	4	3	4	18
65	3	4	3	5	5	20
66	3	3	2	4	1	13
67	3	4	4	5	5	21
68	4	4	4	4	3	19
69	4	4	4	3	5	20
70	4	3	2	3	3	15
71	4	4	4	4	3	19
72	3	4	5	4	5	21
73	4	4	4	5	4	21
74	4	4	3	5	3	19
75	3	4	2	3	3	15
76	4	3	3	3	5	18
77	4	4	3	5	3	19
78	4	3	4	4	4	19
79	4	3	4	3	4	18
80	4	5	4	5	5	23
81	5	5	4	5	5	24
82	3	4	4	4	5	20
83	4	3	4	5	5	21
84	3	3	5	4	5	20
85	4	4	4	3	5	20
86	4	4	4	3	5	20
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>328</b>	<b>309</b>	<b>327</b>	<b>328</b>	<b>1603</b>



DATE: 07/26/2018

TIME: 20:30

P R E L I S 2.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004  
 Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file G:\Lisrel.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited  
 SY='G:\Lisrel.PSF'  
 OU MA=KM XT XM

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Y1 has more than 15 categories and will be  
 treated as continuous. ERROR CODE 201.

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Y2 has more than 15 categories and will be  
 treated as continuous. ERROR CODE 201.

Total Sample Size = 86

Univariate Marginal Parameters

Variable	Mean	St. Dev.	Thresholds						
X1	0.000	1.000	-2.269	-1.991	-1.680	-1.194	-1.031	-0.769	
			-0.518	-0.146	0.265	0.621	0.809	1.396	
1.991									
X2	0.000	1.000	-2.269	-1.813	-1.680	-1.396	-1.136	-0.983	
			-0.769	-0.693	-0.518	-0.146	0.388	0.656	
0.983	1.478								

Univariate Distributions for Ordinal Variables

X1	Frequency	Percentage	Bar Chart
9	1	1.2	□
11	1	1.2	□
12	2	2.3	□□
13	6	7.0	□□□□□□
14	3	3.5	□□□
15	6	7.0	□□□□□□

16	7	8.1	□□□□□□□□
17	12	14.0	□□□□□□□□□□□□
18	14	16.3	□□□□□□□□□□□□□□
19	11	12.8	□□□□□□□□□□
20	5	5.8	□□□□□
21	11	12.8	□□□□□□□□□□
22	5	5.8	□□□□□
23	2	2.3	□□

X2 Frequency Percentage Bar Chart

8	1	1.2	□
10	2	2.3	□□
11	1	1.2	□
12	3	3.5	□□□
13	4	4.7	□□□□
14	3	3.5	□□□
15	5	5.8	□□□□□
16	2	2.3	□□
17	5	5.8	□□□□□
18	12	14.0	□□□□□□□□□□□□
19	18	20.9	□□□□□□□□□□□□□□□□
20	8	9.3	□□□□□□□□
21	8	9.3	□□□□□□□□
22	8	9.3	□□□□□□□□
23	6	7.0	□□□□□□

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum Freq.	Maximum Freq.
Y1	18.047	3.868	43.265	-0.407	-0.822	9.000	1
Y2	18.640	3.315	52.151	-0.671	-0.001	10.000	1

Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
Y1	-1.578	0.115	-2.410	0.016	8.299	0.016
Y2	-2.492	0.013	0.193	0.847	6.245	0.044

Histograms for Continuous Variables

Y1

Frequency	Percentage	Lower Class Limit	Bar Chart
1	1.2	9.000	□
10	11.6	10.600	□□□□□□□□□□
4	4.7	12.200	□□□□
10	11.6	13.800	□□□□□□□□□□
7	8.1	15.400	□□□□□□□
5	5.8	17.000	□□□□□
28	32.6	18.600	□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□

5	5.8	20.200	□□□□□
11	12.8	21.800	□□□□□□□□□□□
5	5.8	23.400	□□□□□

Y2

Frequency	Percentage	Lower Class Limit	
3	3.5	10.000	□□□
2	2.3	11.500	□□
7	8.1	13.000	□□□□□□□
6	7.0	14.500	□□□□□□
4	4.7	16.000	□□□□
12	14.0	17.500	□□□□□□□□□□□
23	26.7	19.000	□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
16	18.6	20.500	□□□□□□□□□□□□□
9	10.5	22.000	□□□□□□□□
4	4.7	23.500	□□□□

Correlation Matrix

	Y1	Y2	X1	X2
	-----	-----	-----	-----
Y1	1.000			
Y2	-0.162	1.000		
X1	0.118	0.133	1.000	
X2	0.030	-0.057	0.063	1.000

Means

	Y1	Y2	X1	X2
	-----	-----	-----	-----
	18.047	18.640	0.000	0.000

Standard Deviations

	Y1	Y2	X1	X2
	-----	-----	-----	-----
	3.868	3.315	1.000	1.000

The Problem used 7016 Bytes (= 0.0% of available workspace)

DATE: 7/26/2018  
TIME: 20:46

L I S R E L 8.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file G:\data.SPJ:

SYSTEM FILE from file 'G:\DATA.DSF'  
Sample Size = 86  
Relationships  
Y1 = X1 X2  
Path Diagram  
options: ND=4 SS  
End of Problem

Sample Size = 86

Covariance Matrix

	Y1	X1	X2
	-----	-----	-----
Y1	1.0000		
X1	0.1184	1.0000	
X2	0.0296	0.0630	1.0000

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

$$Y1 = 0.1170 \cdot X1 + 0.02223 \cdot X2, \text{ Errorvar.} = 0.9855, R^2 = 0.01451$$

(0.1092)	(0.1092)	(0.1530)
1.0716	0.2036	6.4420

Correlation Matrix of Independent Variables

	X1	X2
	-----	-----
X1	1.0000 (0.1552) 6.4420	
X2	0.0630 (0.1100) 0.5731	1.0000 (0.1552) 6.4420

Covariance Matrix of Latent Variables

	Y1	X1	X2
	-----	-----	-----
Y1	1.0000		
X1	0.1184	1.0000	
X2	0.0296	0.0630	1.0000

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.0000)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.0000)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Standardized Solution

GAMMA

	X1	X2
	-----	-----
Y1	0.1170	0.0222

Correlation Matrix of Y and X

	Y1	X1	X2
	-----	-----	-----
Y1	1.0000		
X1	0.1184	1.0000	
X2	0.0296	0.0630	1.0000

PSI

Y1  
-----  
0.9855

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	X1	X2
	-----	-----
Y1	0.1170	0.0222

Time used: 0.062 Seconds

DATE: 07/26/2018

TIME: 22:35

P R E L I S 2.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004  
 Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file G:\Lisrel.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited  
 SY='G:\Lisrel.PSF'  
 OU MA=KM XT XM

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Y1 has more than 15 categories and will be  
 treated as continuous. ERROR CODE 201.

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Y2 has more than 15 categories and will be  
 treated as continuous. ERROR CODE 201.

Total Sample Size = 86

Univariate Marginal Parameters

Variable	Mean	St. Dev.	Thresholds						
X1	0.000	1.000	-2.269	-1.991	-1.680	-1.194	-1.031	-0.769	
			-0.518	-0.146	0.265	0.621	0.809	1.396	
1.991									
X2	0.000	1.000	-2.269	-1.813	-1.680	-1.396	-1.136	-0.983	
			-0.769	-0.693	-0.518	-0.146	0.388	0.656	
0.983	1.478								

Univariate Distributions for Ordinal Variables

X1	Frequency	Percentage	Bar Chart
9	1	1.2	□
11	1	1.2	□
12	2	2.3	□□
13	6	7.0	□□□□□□
14	3	3.5	□□□
15	6	7.0	□□□□□□
16	7	8.1	□□□□□□□

17	12	14.0	□□□□□□□□□□
18	14	16.3	□□□□□□□□□□□□
19	11	12.8	□□□□□□□□□□
20	5	5.8	□□□□□
21	11	12.8	□□□□□□□□□□
22	5	5.8	□□□□□
23	2	2.3	□□

X2	Frequency	Percentage	Bar Chart
8	1	1.2	□
10	2	2.3	□□
11	1	1.2	□
12	3	3.5	□□□
13	4	4.7	□□□□
14	3	3.5	□□□
15	5	5.8	□□□□□
16	2	2.3	□□
17	5	5.8	□□□□□
18	12	14.0	□□□□□□□□□□
19	18	20.9	□□□□□□□□□□□□□□
20	8	9.3	□□□□□□□
21	8	9.3	□□□□□□□
22	8	9.3	□□□□□□□
23	6	7.0	□□□□□□

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.
Y1	18.047	3.868	43.265	-0.407	-0.822	9.000	1
Y2	18.640	3.315	52.151	-0.671	-0.001	10.000	1

Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
Y1	-1.578	0.115	-2.410	0.016	8.299	0.016
Y2	-2.492	0.013	0.193	0.847	6.245	0.044

Histograms for Continuous Variables

Y1			
Frequency	Percentage	Lower Class Limit	
1	1.2	9.000	□
10	11.6	10.600	□□□□□□□□□□
4	4.7	12.200	□□□□
10	11.6	13.800	□□□□□□□□□□
7	8.1	15.400	□□□□□□□
5	5.8	17.000	□□□□□
28	32.6	18.600	□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
5	5.8	20.200	□□□□□



11	12.8	21.800	□□□□□□□□□□
5	5.8	23.400	□□□□

Y2

Frequency Percentage Lower Class Limit

3	3.5	10.000	□□□
2	2.3	11.500	□□
7	8.1	13.000	□□□□□□□
6	7.0	14.500	□□□□□□
4	4.7	16.000	□□□□
12	14.0	17.500	□□□□□□□□□□
23	26.7	19.000	□□□□□□□□□□□□□□□□□□
16	18.6	20.500	□□□□□□□□□□□□□□
9	10.5	22.000	□□□□□□□□
4	4.7	23.500	□□□□

Correlation Matrix

	Y1	Y2	X1	X2
	-----	-----	-----	-----
Y1	1.000			
Y2	-0.162	1.000		
X1	0.118	0.133	1.000	
X2	0.030	-0.057	0.063	1.000

Means

	Y1	Y2	X1	X2
	-----	-----	-----	-----
	18.047	18.640	0.000	0.000

Standard Deviations

	Y1	Y2	X1	X2
	-----	-----	-----	-----
	3.868	3.315	1.000	1.000

The Problem used 7016 Bytes (= 0.0% of available workspace)

DATE: 7/26/2018  
TIME: 22:40

L I S R E L 8.70

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2004  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file G:\data.SPJ:

SYSTEM FILE from file 'G:\DATA.DSF'  
Sample Size = 86  
Relationships  
Y2 = X1 X2 Y1  
Path Diagram  
options: ND=4 SS  
End of Problem

Sample Size = 86

Covariance Matrix

	Y2	Y1	X1	X2
Y2	1.0000			
Y1	-0.1620	1.0000		
X1	0.1327	0.1184	1.0000	
X2	-0.0573	0.0296	0.0630	1.0000

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

Y2 = - 0.1789\*Y1 + 0.1578\*X1 - 0.06193\*X2, Errorvar.= 0.9465 , R<sup>2</sup> = 0.05347

(0.1082)	(0.1084)	(0.1077)	(0.1478)
-1.6527	1.4559	-0.5751	6.4031

Correlation Matrix of Independent Variables

	Y1	X1	X2
Y1	1.0000 (0.1562) 6.4031		
X1	0.1184 (0.1112) 1.0647	1.0000 (0.1562) 6.4031	
X2	0.0296 (0.1105) 0.2680	0.0630 (0.1107) 0.5697	1.0000 (0.1562) 6.4031

Covariance Matrix of Latent Variables

	Y2	Y1	X1	X2
Y2	1.0000			
Y1	-0.1620	1.0000		
X1	0.1327	0.1184	1.0000	
X2	-0.0573	0.0296	0.0630	1.0000

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.0000)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.0000)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Standardized Solution

GAMMA

	Y1	X1	X2
Y2	-0.1789	0.1578	-0.0619

Correlation Matrix of Y and X

	Y2	Y1	X1	X2

Y2	1.0000			
Y1	-0.1620	1.0000		
X1	0.1327	0.1184	1.0000	
X2	-0.0573	0.0296	0.0630	1.0000

PSI

	Y2
-----	
	0.9465

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	Y1	X1	X2
	-----	-----	-----
Y2	-0.1789	0.1578	-0.0619

Time used: 0.031 Seconds

## Deskriptif Statistik

### 1. Kepemimpinan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
p1	86	1	5	3.62	.856
p2	86	2	5	3.81	.790
p3	86	1	5	3.59	.950
p4	86	1	5	3.80	.931
p5	86	1	5	3.81	1.122
total_skor	86	10.00	25.00	18.6395	3.31454
Valid N (listwise)	86				

### 2. Pelatihan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
p1	86	1	5	3.28	1.036
p2	86	1	5	3.72	.954
p3	86	1	5	3.62	1.031
p4	86	1	5	3.77	1.059
p5	86	1	5	3.77	1.048
Total_Skor	86	8	23	18.15	3.411
Valid N (listwise)	86				

### 3. Budaya Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
p1	86	1	5	3.53	1.059
p2	86	1	5	3.20	1.125
p3	86	1	5	3.67	1.132
p4	86	1	5	3.76	.993
p5	86	1	5	3.88	1.100
Total_Skor	86	9	25	18.05	3.868
Valid N (listwise)	86				

#### 4. Kinerja Karyawan

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
p1	86	1	5	3.62	.856
p2	86	2	5	3.81	.790
p3	86	1	5	3.59	.950
p4	86	1	5	3.80	.931
p5	86	1	5	3.81	1.122
Total_Skor	86	10	25	18.64	3.315
Valid N (listwise)	86				

## Uji Validitas

### 1. Kepemimpinan

		Correlations					
		p1	p2	p3	p4	p5	total_skor
p1	Pearson Correlation	1	.313	.240	-.237	.067	.388*
	Sig. (2-tailed)		.105	.219	.225	.736	.042
	N	28	28	28	28	28	28
p2	Pearson Correlation	.313	1	.291	.228	.350	.677**
	Sig. (2-tailed)	.105		.133	.242	.068	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p3	Pearson Correlation	.240	.291	1	.206	.378*	.707**
	Sig. (2-tailed)	.219	.133		.293	.047	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p4	Pearson Correlation	-.237	.228	.206	1	.292	.544**
	Sig. (2-tailed)	.225	.242	.293		.131	.003
	N	28	28	28	28	28	28
p5	Pearson Correlation	.067	.350	.378*	.292	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.736	.068	.047	.131		.000
	N	28	28	28	28	28	28
total_skor	Pearson Correlation	.388*	.677**	.707**	.544**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.042	.000	.000	.003	.000	
	N	28	28	28	28	28	28

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

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

### 2. Pelatihan

		Correlations					
		p1	p2	p3	p4	p5	Total_Skor
p1	Pearson Correlation	1	.516**	.342	.574**	.445*	.761**
	Sig. (2-tailed)		.005	.075	.001	.018	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p2	Pearson Correlation	.516**	1	.501**	.461*	.625**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.005		.007	.013	.000	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p3	Pearson Correlation	.342	.501**	1	.409*	.420*	.686**
	Sig. (2-tailed)	.075	.007		.031	.026	.000
	N	28	28	28	28	28	28

p4	Pearson Correlation	.574**	.461*	.409*	1	.478*	.758**
	Sig. (2-tailed)	.001	.013	.031		.010	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p5	Pearson Correlation	.445*	.625**	.420*	.478*	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.026	.010		.000
	N	28	28	28	28	28	28
Total_Skor	Pearson Correlation	.761**	.810**	.686**	.758**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	28	28	28	28	28	28

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

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

### 3. Budaya Kerja

#### Correlations

		p1	p2	p3	p4	p5	total_skor
p1	Pearson Correlation	1	.753**	.625**	.501**	.692**	.883**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007	.000	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p2	Pearson Correlation	.753**	1	.449*	.374	.572**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000		.017	.050	.001	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p3	Pearson Correlation	.625**	.449*	1	.324	.571**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017		.093	.002	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p4	Pearson Correlation	.501**	.374	.324	1	.698**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.007	.050	.093		.000	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p5	Pearson Correlation	.692**	.572**	.571**	.698**	1	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000		.000
	N	28	28	28	28	28	28
total_skor	Pearson Correlation	.883**	.784**	.732**	.729**	.885**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	28	28	28	28	28	28

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

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



#### 4. Kinerja Karyawan

**Correlations**

		p1	p2	p3	p4	p5	total_skor
p1	Pearson Correlation	1	.165	.292	.229	.471*	.619**
	Sig. (2-tailed)		.402	.131	.241	.011	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p2	Pearson Correlation	.165	1	.245	.365	.514**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.402		.208	.056	.005	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p3	Pearson Correlation	.292	.245	1	.475*	.578**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.131	.208		.011	.001	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p4	Pearson Correlation	.229	.365	.475*	1	.436*	.692**
	Sig. (2-tailed)	.241	.056	.011		.021	.000
	N	28	28	28	28	28	28
p5	Pearson Correlation	.471*	.514**	.578**	.436*	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.011	.005	.001	.021		.000
	N	28	28	28	28	28	28
total_skor	Pearson Correlation	.619**	.633**	.725**	.692**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	28	28	28	28	28	28

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

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

#### Uji Reliabilitas

##### 1. Kepemimpinan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.572	5

## 2. Pelatihan

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	5

## 3. Budaya Kerja

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	5

## 4. Kinerja Karyawan

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	5