ANALISIS PENERAPAN PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PEMBELAJARANORGANISASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA KFC MULAWARMAN SAMARINDA

SKRIPSI
Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Stara 1

Oleh:
AWALLUDIN SYAM
NIM : 1002085103

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MULAWARMAN
SAMARINDA
2014

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi	:	Analisis Penerapan Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Perusahaan Pada KFC Mulawarman Samarinda
Nama	:	Awalludin Syam
NIM	:	1002085103
Jurusan	:	Ilmu Administrasi
Program Studi	:	S1-Administrasi Bisnis
Fakultas	:	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Menyetujui,

Pembimbing I	**Pembimbing II**
Ir. Noercahyono, MM	**Rr. Marliana W, SE., MM.**

Mengetahui,

Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Mulawarman

Prof. DR. H. Adam Idris., M.Si
NIP. 196001 1411 98803 1 003

Lulus Ujian Tanggal: . . . . . .

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan :

1. Karya tulis atau skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik (sarjana), baik di Universitas Mulawarman maupun diperguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis atau skripsi saya ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lainnya, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis atau skripsi saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan tidak benaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis atau skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi ini.

Samarinda, 10 Juni 2014

Yang membuat pernyataan,

AWALLUIDN SYAM

NIM. 1002085103

ABSTRAK

Awalludin Syam, Analisis Penerapan Pengendalian Manajemen Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Perusahaan Pada KFC Mulawarman Samarinda. Dibawah bimbingan Bapak Ir. Noercahyono, MM. selaku Pembimbing I dan Ibu Rr. Marliana W, SE., MM. selaku Pembimbing II.

KFC Mulawarman merupakan usaha makanan cepat saji yang berjenis *restaurant* yang dibawah asuhan PT. FAST FOOD INDONESIA.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahan pada KFC mulawarman Samarinda. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu variabel Pengendalian Manajemen (X_1) dan Pembelajaran Organisasi (X_2) serta variabel dependen adalah Kinerja Perusahaan (Y).

Hasil analisis dengan menggunakan regresi linear berganda menunjukkan persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 2{,}561 - 0{,}090\ X_1 + 0{,}318\ X_2 + e$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengendalian Manajemen (X_1) dan Pembelajaran Organisasi (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y) pada KFC Mulawarman Samarinda, dari perhitungan uji F diperoleh F hitung 5,168 jika dibandingkan degan nilai sig hitung 0,010 < 0,05. Secara parsial variabel pembelajaran organisasi (X2) yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan (Y) dengan nilai t hitung sebesar 2,700 dengan nilai sig hitung 0,010 < 0,05, sedangkan pengendalian manajemen (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y) sebesar 0,711 dengan nilai sig hitung 0,481 > 0,05.

Saran utama bagi KFC Mulawarman Samarinda adalah penelitian yang berhubungan dengan pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan sekiranya dapat dijadikan acuan dalam mengambil kebijakan manajemen demi kemajuan perusahaan.

Kata Kunci : Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan.

RIWAYAT HIDUP

Awalludin Syam, lahir di Samarinda pada tanggal 2 Desember 1991. Merupakan anak keempat dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Syamsudin (Alm) dan Ibu Ainun. Pendidikan penulis di mulai dari Sekolah Dasar (SD) Negeri 033 Samarinda yang saat ini berubah menjadi Sekolah Dasar (SD) Negeri 011 Samarinda. Pendidikan selanjutnya pada tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 6 Samarinda dan lulus tahun 2006. Kemudian penulis melanjutkan pada Sekolah Menengah Atas (SMK) Negeri 6 Samarinda dan lulus pada tahun 2009. Pada tahun 2010, penulis melanjutkan pendidikan Sarjana (S-1) di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik jurusan Administrasi Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda dan lulus pada tahun 2014

Pada tahun 2013, penulis mengikuti kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Reguler di Desa Waru, Kelurahan Waru, Kecamatan Waru, Kabupaten Penajam Paser Utara, selama kurang lebih satu bulan terhitung sejak bulan Juli hingga Agustus 2013.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal skripsi ini dengan judul: ANALISIS PENERAPAN PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAPA KINERJA PERUSAHAAN PADA KFC MULAWARMAN SAMARINDA

Adapun penyusunan proposal skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi persyaratan guna mencapai derajat S-1 pada Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Mulawarman Samarinda.

Dalam penyusunan proposal skripsi ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak yang telah memberikan dukungan dan masukan baik material maupun spiritual. Dan tidak berlebihan kiranya bila penulis ingin menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. H Zamruddin Hasid, SE., SU selaku Rektor Universitas Mulawarman Samarinda yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk mendapatkan pendidikan di Perguruan Tinggi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Adam Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu sosial dan Politik Universitas Mulawarman Samarinda.
3. Bapak Adietya Arie H, S.Sos. M.AB selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Mulawarman Samarinda.

4. Bapak Ir. Noercahyono, MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan saran, bimbingan, dan motivasi dalam penyusunan proposal skripsi ini.
5. Ibu Rr. Marliana W, SE. MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan saran, bimbingan, dan motivasi dalam penyusunan proposal skripsi ini.
6. Orangtua saya, yang telah memberikan do'a, dukungan, dan semangat baik moril maupun materil dalam proses penyelesaian proposal skripsi ini.
7. Kakak saya Agustina, S.Kom, Ipandi dan Evina yang telah memberikan dukungan dan semangatnya baik moril maupun materil selama penyusunan proposal skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat saya, Fadly S.AB, William Eka Putra, Chris Perkasa, Said Noor Azril Fauzi, Jamil Mirza, Abdi Putra, Latif Alfian, Rudi Wahyudi, dan lain-lain yang telah memberikan banyak masukan dan dukungan kepada saya dalam penyusunan proposal skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan, Mahasiswa Administrasi Bisnis Angkatan 2010 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam penyusunan proposal skripsi ini.
10. Kawan-kawan Anggota Himpunan Mahasiswa Administrasi Bisnis yang sangat saya banggakan, di mana telah memberikan semangat dan dukungan dalam penyusunan proposal skripsi ini.
11. Serta semua pihak yang telah membantu penulis baik moril maupun materiil yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terimakasih yang sebesar-besarnya,

semoga kebaikan kalian akan dibalas oleh Allah SWT dan menjadi pahala disisi-Nya, Amin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan proposal skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh sebab itu dalam penyusunan proposal skripsi ini penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dan dapat menunjang kesempurnaan proposal skripsi ini, sehingga proposal skripsi ini dapat bermanfaat bagi setiap pembaca.

Akhir kata besar harapan penulis proposal skripsi ini dapa tmemberikan manfaat bagi pembaca dan ilmu pengetahuan. Amin

Samarinda, 10 Juni 2014

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL ..... **i**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **ii**
HALAMAN PENGUJI ..... **iii**
HALAMAN PERNYATAAN ..... **iv**
ABSTRAK ..... **v**
RIWAYAT HIDUP ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**

BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Manfaat Penelitian 7

BAB II KERANGKA DASAR TEORI
2.1 Landasan Empiris 9
2.2 Teori dan Konsep 10
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 10
2.2.2 Pengendalian Manajemen 13
2.2.2.1 Definisi Pengendalian Manajemen 13
2.2.2.2 Batasan Pengendalian Manajemen 15
2.2.2.3 Lingkungan Pengendalian Manajemen 15
2.2.2.4 Proses Pengendalian Manajemen 16
2.2.2.5 Manajer dan Perannya Dalam Manajemen 17
2.2.3 Pembelajaran Organisasi 23
2.2.3.2 Definisi Pembelajaran Organisasi 23
2.2.3.2 Mengukur Kinerja Organisasional 27
2.2.3.3 Kriteria Kinerja Organisasi 28
2.2.4 Kinerja Perusahaan 29
2.2.5 Hubungan Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan 30
2.2.6 Hubungan Pembelajaran Organisasi Terhadap Perusahaan 32
2.3 Hipotesis Penelitian 34
2.4 Definisi Konsepsional 34

BAB III METODE PENELITIAN
3.1 Jenis Penelitian 36
3.2 Definisi Operasional 36
3.3 Populasi dan Sample 39
3.4 Teknik Pengumpulan Data 39

3.5 Alat Ukur Data 40
3.6 Teknik Analisis Data 41
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitaas Instrumen Penelitian 41
3.6.2 Uji Asumsi Klasik 42
3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda 44

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
4.1 Gambaran Umum Perusahaan 48
4.1.1 Tentang KFC Mulawarman 48
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan 49
4.1.3 Struktur Organisasi 50
4.2 Hasil Penelitian 53
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data 53
4.2.2 Hasil Penyebar Kuisoner 55
4.2.3 Deskripsi Responden 56
4.2.4 Deskripsi Variabel Penelitian 59
4.3 Analisis dan Pembahasan 75
4.3.1 Analisis 75
4.3.1.1 Uji Asumsi Klasik 75
4.3.1.2 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda 79
4.3.2 Pembahasan 85
4.3.2.1 Analisis Korelasi dan Determinasi 85
4.3.2.2 Analisis Secara Simultan (Uji F) 87
4.3.2.3 Analisis Secara Parsial (Uji t) 87
BAB V PENUTUP
5.1 Kesimpulan 93
5.2 Saran 93

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor	Tubuh Utama	Halaman
3.1	Definisi Operasional	36
3.2	Tabel Korelasi	43
4.1	Ikhtisar Uji Validitas Butir-butir Pertanyaan	53
4.2	Ikhtisar Uji Reliabilitas Butir-butir Pertanyaan	54
4.3	Hasil Penyebaran Kuisioner	55
4.4	Deskripsi Jenis Kelamin Responden	56
4.5	Deskripsi Pendididkan Responden	56
4.6	Deskripsi Posisi Responden	57
4.7	Deskripsi Usia Responden	58
4.8	Deskripsi Lama Bekerja Di Kfc Responden	58
4.9	Tanggapan Responden Bahwa Merencanakan	59
4.10	Tanggapan Responden Bahwa Mengkoordinasikan	60
4.11	Tanggapan Responden Bahwa Mengkomunikasikan	60
4.12	Tanggapan Responden Bahwa Mengevaluasi	61
4.13	Tanggapan Responden Bahwa Memutuskan	61
4.14	Tanggapan Responden Bahwa Mempengaruhi	62
4.15	Tanggapan Responden Bahwa Karyawan Memiliki Arti	63
4.16	Tanggapan Responden Bahwa Karyawan Dituntut Berkembang	64
4.17	Tanggapan Responden Bahwa Kecerdasan Bersama	64
4.18	Tanggapan Responden Bahwa Tentang Basis Pengetahuan	65
4.19	Tanggapan Responden Bahwa Visi Yang Jelas	65
4.20	Tanggapan Responden Bahwa Tiap Level Organisasi	66
4.21	Tanggapan Responden Bahwa Pendapat Orang Lain	67
4.22	Tanggapan Responden Bahwa Memperlakukan Orang Lain	67
4.23	Tanggapan Responden Bahwa Melakukan Eksperimen	68
4.24	Tanggapan Responden Bahwa Pekerjaan Dengan Akurat	69
4.25	Tanggapan Responden Bahwa Pekerjaan Yang Berkualitas	70
4.26	Tanggapan Responden Bahwa Produktivitas Team Kerja	70
4.27	Tanggapan Responden Bahwa Jadwal Pekerjaan Kfc	71
4.28	Tanggapan Responden Bahwa Konsumen Merasa Puas	71
4.31	Tabel Hasil Uji Multikolinearitas	72
4.32	Tabel Hasil *Model Summary*)	74
4.33	Tabel Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	76
4.34	Tabel Uji F (Simutan)	79
4.35	Tabel Uji t (Parsial)	80
4.3.6	Tabel Hasil Variabel yang Paling Berpengaruh	81

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Tubuh Utama	Halaman
4.1	Struktur Organisasi KFC Mulawarman.....	51
4.3.1	Grafik Scatterplot Uji Heteroskedatisitas.....	73
4.3.2	Grafik Normal Probabilityplot Uji Normalitas.....	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kebutuhan masyarakat indonesia khususnya masyarakat yang berada di Kota Samarinda akan makanan cepat saji semakin bertambah. Perkembangan makanan cepat saji di Kota Samarinda dari tahun ke tahun pun juga semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa makanan cepat saji merupakan kebutuhan yang diminati oleh kalangan masyarakat Samarinda.

Makanan cepat saji adalah salah satu makanan yang tersedia dalam waktu cepat dan siap santap. Mudahnya memperoleh makanan cepat saji di pasaran memang memudahkan tersedianya variasi pangan sesuai selera dan daya beli. Selain itu, pengelolaan dan penyiapannya lebih mudah dan cepat, cocok bagi masyarakat yang selalu sibuk.

Keberadaan restoran-restoran cepat saji *(fast food)* yang semakin menjamur di kota-kota besar di Indonesia khusus-nya kota Samarinda. Makanan siap saji tidak hanya sebatas di kota-kota besar saja, namun sudah masuk ke daerah-daearah pedesaan. Hal ini tidaklah mengherankan karena makanan siap saji sudah menjadi salah satu kebutuhan masyarakat saat aktivitas seharian bekerja dan makanan siap saji selalu menjadi pililhan utama masyrakat pada saat sibuk.

Saat ini banyak bermunculan berbagai makanan cepat saji yang ada di Samarinda, yang selalu bersaing untuk merebut minat masyarakat untuk membeli makan cepat saji. Salah satu makanan cepat saji yang banyak diminati oleh masyarakat adalah KFC (*Kentucky Fried Chicken*). Hal ini bisa dilihat dari antrian yang sangat panjang ketika waktu jam makan siang atau pun jam makan malam. karena KFC mempunyai kelebihan yaitu dalam penyajian yang cepat sehingga hemat waktu dan cocok bagi masyrakat yang sedang sibuk.

KFC adalah jaringan perusahaan internasional dalam bidang restoran waralaba (*Franchise Restoran*) yang menyediakan makanan dan minuman siap saji (*fast food*). Saat ini cabang KFC telah tersebar hampir diseluruh belahan dunia. Untuk Indonesia sendiri KFC ada dibawah naungan PT. Fast Food Indonesia tbk. Ada 4 KFC yang berada di Samarinda dan disini penulis mengambil tempat KFC yang berlokasi di Jl. Mulawarman Samarinda.

KFC Mulawarman Samarinda dalam pemasarannya selalu memberikan pelayanan yang baik dan menarik bagi konsumen antara lain dengan cara memberikan beberapa layanan paket produk hemat dengan harga yang lebih murah dari pada pembelian harga satuan. Selain itu KFC Mulawarman Samarinda juga memberikan fasilitas antara lain *free wifi* untuk yang lagi browsing serta dengan desain konsep ruangan yang baru dan lebih berwana memberikan para konsumen kenyaman serta kepuasan, dan ada juga sistem pembayaran yang mudah dengan menggunakan kartu kredit,

tempat duduk yang nyaman, suasana tempat sangat terang dan nyaman yang berada di lantai bawah dan atas.

Berdasarkan pengamatan bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi masyarakat dalam memilih tempat makanan cepat saji serta membeli pada KFC, keyakinan ini diperoleh karena masyarakat saat ini melakukan sesuatunya dengan mudah dalam keadaan sibuk. Permasalahan yang dihadapi oleh KFC Mulawarman Samarinda dalam dunia usaha saat ini terkait dengan penerapan pengendalian manajemen adalah, upaya peningkatan sistem pengendalian yang tidak berjalan secara baik Artinya pengendalian manajemen memerlukan beberapa faktor pendukung terutama dari lingkungan internal perusahaan, yaitu tempat parkir yang kurang luas dimana masyarkat sulit memarkir kendaraanya pada saat tempat lahan parkir yang sedang penuh sehingga kalah dari gerai-gerai KFC yang berada di Samarinda.

Karyawan sebagai eksekutor dan basis modal untuk menciptakan kinerja yang optimal, sehingga pengetahuan yang dimiliki karyawan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Karywan yang dimiliki KFC pada dasarnya diberi pembekalan sebelum bekerja yaitu pelatihan (*training).* Training adalah Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. (Hasibuan 2007 : 33), tidak hanya pada saat training saja yang diberikan

pada karyawan KFC, sebelum bekerja pun adanya brefing yang diberikan oleh masing-masing manajer KFC guna memberi pengarahan bekerja untuk karyawan sebagai motivasi serta semangat dalam bekerja untuk menciptaan hasil kerja yang optimal.

Permasalahan yang sering terjadi pada penerapan pengendalian manajemen di KFC Mulawarman yaitu ketidak disiplinan karyawan pada jam masuk kerja, kerapian, serta kurangnya ke taatan peraturan yang tidak boleh membawa handphone pada saat jam kerja, dan itu masih sering terjadi di dalam jam kerja.

Salah satu yang menjadi permasalahan yang sering muncul pada pembelajaran organisasi di KFC Mulawarman yaitu kurang memperhatikannya karyawan pada saat *breffing* dilakukan, serta masih terdapat beberapa karyawan senior yang enggan berbagi ilmu serta ide-ide kepada karyawan baru.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visinya. (Zhang dan McCullough, 2001 : 102). Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan harus memiliki ukuran kinerja yang relevan dengan tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan.

Dengan adanya sistem kerja online yang diterapkan oleh KFC pusat Balikpapan di Mall Fantasi yang selalu *stanby*, memudahkan KFC pusat yang berada di Balikpapan untuk mengetahui hasil pendapatan dari masing-

masig cabang KFC di Kalimantan Timur khususnya KFC Mulawarman Samarinda. Kemudian, hasil pendapatan perbulan yang diperoleh KFC Mulawarman dikirim melalui Bank yang telah di tentukan oleh pihak KFC.

Organisasi perusahaan bertujuan untuk mendapatkan laba dan prinsip kegiatannya ekonomis rasional, sedangkan organisasi sosial bertujuan memberikan pelayanan yang baik untuk memberikan kepuasan bagi konsumen. Salah satu manfaat pembelajaran organisasi (*organizational learning*) adalah untuk menciptakan peluang terjadinya pengulangan kesalahan. Penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh negative terhadap probabilitas terjadinya pengulangan kesalahan ,dan berpengaruh positif terhadap kinerja (Kurniawan, 2009 : 15).

Jadi fenomena yang ada di KFC khusunya KFC Mulawarman Samarinda tidak membedakan lama bekerjanya karyawan, walaupun karyawan itu tua atau muda. Yang dilihat oleh KFC adalah dari sistem kinerja karyawan yang optimal serta kedisiplinan dari masing-masing karyawan untuk meningkatkan jabatan kerjanya. Karyawan itu sendiri dipantau oleh dari masing-masing manajer guna meningkatakan jabatan kerjanya. Ketika seoarang manajer memilih salah satu karyawan yang berpotensi menjadi seorang manajer maka di promosikan untuk mengikuti pelatihan manajer guna menjadi manajer yang baik yang bisa membimbing, memberikan pengarahaan, berbagi pengalaman serta memotivasi karyawan.

Melihat tingkat kepentingan pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi pada perusahaan, serta adanya kesenjangan penelitian tentang konsekuensi dari variabel ini maka penelitian tentang konsekuensi dari sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi merupakan hal yang sangat menarik dan perlu dilakukan. Sebab secara umum dalam literatur sistem pengendalian manajemen selalu memilah-milah konsep pengendalian kedalam beberapa komponen yang berbeda. Berdasarkan pemaparan tersebut maka penelitian ini akan mengevaluasi analisis sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. yang akan ditulis kedalam skripsi dengan judul "Analisis Penerapan Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada KFC Mulawarman Samarinda".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan gambaran yang telah diungkapkan pada latar belakang, makarumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

a. Apakah variabel Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda ?
b. Apakah variabel Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda ?

c. Dari dua variabel (Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi) manakah yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda ?

1.3 Tujuan Penelitian

a. Untuk mengetahui pengaruh Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi secara simultan terhadap kinerja pada perusahaan di KFC Mulawarman Samarinda.

b. Untuk mengetahui pengaruh Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi secara parsial terhadap kinerja pada perusahaan di KFC Mulawarman Samarinda.

c. Untuk mengetahui variabel mana yang paling berpengaruh dari variabel Pengendalian Manajemen dan Pemebelajaran Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Praktis

Memberikan masukan bagi para manajer dan karyawan tentang pentingnya Pengendalian Manajemen, dan pembelajaran organsiasi untuk menunjang tumbuh kembang perusahaan, serta Sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan yang bersangkutan serta untuk meningkatkan mutu manajemen yang baik.

b. Manfaat Teoritis

Memberikan tambah ilmu pengetahuan yang berguna bagi pembaca dan sebagai bahan pertimbangan yang dapat memberikan ide untukpengembangan penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang.

BAB II

KERANGKA DASAR TEORI

2.1 Landasan Empiris

Penelitian mengenai Analisis Penerapan Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan, yang banyak dilakukan sebagai berikut:

Kurniawan, 2009, melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Garam (Persero) di Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan pada PT. Garam (persero) di Surabaya. Analisis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukan dari uji F (simultan) variabel bebas yang terdiri dari variabel sistem pengendalian manajemen dan variabel pembelajaran organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan dari uji t (parsial) variabel pembelajaran organisasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dibandingkan variabel sistem pengendalian manajemen yang tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang Pengendalian Manajemen dan Pemebelajaran Organisasi

dengan alat analisis regresi linier berganda, sedangkan perbedaannya adalah menggunkan objek perusahaan yang berbeda dengan penelitian terdahulu.

Djakatara, 2009, melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. PLN (persero) Cabang Gorontalo. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan pada PT. PLN (persero) Cabang Gorontalo. Analisis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana dan hasil penelitian ini adalah variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan.

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang Pengendalian Manajemen, sedangkan perbedaannya adalah peneltian di atas menggunakan analisis regresi linier sederhana dan indikator-indikatornya pengorganisasian, *review intern*, personalia, pelaporan, pencatatan/akuntansi, prosedur, perencanaan dan kebijakan terhadap kinerja perusahaan dan menggunkan objek perusahaan yang berbeda dengan penelitian terdahulu.

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2007 : 9), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan (2007 : 10), Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari pengendalian, pengorganisasian, pengarahaan, perencanaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisplinan dan pemberhentian. Tujuannya iaalah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bungan bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dalam pekerjannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi memimpin unsur manusia ini yang sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu berbicara dan terampil, juga tidak kalah pentingnnya kemauaan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Jika di ikuti dengan moral kerja dan kedisiplinan maka karyawan dapat mewujudkan tujuannya.

Perkembangan MSDM di dorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tujuan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja di antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. MSDM ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri. Para ahli mengatakan perkembagan MSDM menjadi suatu bidang

studi yang khusus mempelajari peranan, pengendalian, manusia dan organisasi untuk mencapai tujuan.

Di dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu :

a. Pendekatan mekanis adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusian, efektivitas dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik.
b. Pendekatan paternalis adalah seorang manajer memberikan pengarahan kepada bawahannya yang bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknnya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Tegasnya karyawan dianggap serta dilakukan oleh manajer sebagai anak-anaknya. Pendekatan ini menjadikan karyawwan menjadi manja, malas sehingga produktifitas kerjanya turun. Akhirnya laba perusahaan pun berkurang bahkan perusahaan bisa rugi.
c. Pendekatan sistem sosial adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks bisa disebut sebagai sistem sosial yang ada diluar. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan dengan manajer, serta terjadinya interaksi yang baik diantara semua karyawan pemikiran ini di dasarkan adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan di antara sesama karyawan.

2.2.2 Pengendalian Manajemen

2.2.2.1 Definisi Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan suatu istilah yang umum dan makin banyak digunakan dalam berbagai variasi kepentingan dan pengertian. Kadang-kadang digunakan untuk pemeriksaan rutin intern, misalnya pada penyusunan kembali pembukaan. Biasanya interprestasi yang lebih sempit ini ternyata merupakan salah satu kegiatan dari pada struktur pengendalian manajemen yang luas. Ada 2 macam definisi mengenai pengendalian manajemen. Berikut ini akan disajikan beberapa definisi tersebut :

Menurut (Suadi, 2007 : 14), Pengendalian Manajemen adalah semua metode, prosedur dan strategi organisasi, termasuk sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa pelaksanaan sesuai dengan strategi dan kebijakan perusahaan.

Menurut (Anthony dan Govindarajan, 2008 : 6) Pengendalian Manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, atau proses untuk mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar secara efektif dan efisien mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu.

Di atas telah disebutkan bahwa pengendalian manajemen adalah proses untuk mempengaruhi orang lain dalam perusahaan agar secara efektif dan efisien mencapai tujuan perusahaan. Penentuan tujuan perusahaan dan

strategi untuk mencapainya dilakukan dalam suatu proses yang dinamakan Perencanaan Strategis. Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan perusahaan, dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Terdapat enam karakteristik pengendalian manajemen menurut (Anthony dan Govindarajan, 2008 : 8) :

a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
b. Mengkordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
c. Mengomunikasikan informasi
d. Mengevaluasi informasi
e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada
f. Mempengaruhi orang-orang untuk merubah perilaku mereka

Pengendalian manajemen tidak berati mengharuskan agar agar semua tindakan sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya. Rencana seperti itu didasarkan pada situasi yang dipercaya ada pada saat rencana tersebut diformulasikan. Jika situasi ini berubah pada waktu penerapannya, maka tindakan yang ditentukan oleh rencana tidak lagi sesuai. Seorang manajer menemukan pendekatan yang lebih baik, yang lebih mungkin dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2.2 Batasan Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi. Pengendalian manajemen merupakan kegiatan yang berada tepat di tengah dua kegiatan lainnya. Dua kegiatan yang dimaksud adalah perumusan strategik yang dilakukan manajemen puncak dan pengendalian tugas yang dilakukan manajemen paling bawah. Karakteristik dari masing-masing aktivitas ini yaitu :

a. Perumusan strategik merupakan kegiatan yang paling sedikit sistematik tetapi pengendalian tugas merupakan yang paling sistematik. Pengendalian manajemen dalam hal ini berada ditengah-tengahnya.
b. Perumusan strategi difokuskan untuk jangka panjang, sedangkan pengendalian tugas difokuskan untuk operasi jangka pendek dan pengendalian manajemen dalam hal ini berada ditengah-tengahnya.
c. Perumusan strategi lebih difokuskan pada proses perencanaan sedang pengendalian tugas lebih difokuskan pada proses pengendalian. Baik itu proses perencanaan maupun pengendalian sama pentingnya dengan pengendalian manajemen.

2.2.2.3 Lingkungan Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Berikut ini diuraikan faktor lingkungan yang

berpengaruh terhadap pengendalian manajemen yang meliputi perilaku organisasi dan pusat-pusat pertanggungjawaban.

a. Perilaku Organisasi adalah proses pengendalian manajemen mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Beberapa karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses tersebut, terutama berkaitan dengan perilaku anggota dalam suatu organisasi. Suatu organisasi mempunyai tujuan dan fungsi pengendalian manajemen adalah mendorong anggota organisasi mencapai tujuan. Disinilah perlunya faktor keselarasan tujuan masing-masing anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Struktur organisasi mempengaruhi bentuk sistem pengendalian manajemen yang akan diterapkan. Perilaku organisasi juga berkaitan dengan motivasi, kemampuan individu itu sendiri dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan dalam mencapai prestasi yang tinggi.
b. Pusat Pertanggungjawaban adalah suatu organisasi di bagi menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban. Adanya pusat pertanggungjawaban adalah untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan manajemen puncak.

2.2.2.4 Proses Pengendalian Manajemen

Suatu poses pengendalian manajemen melibatkan interaksi antar manajer dengan bawahannya. Proses pengendalian manajemen meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut yaitu :

a. Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.
b. Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasian rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu.
c. Pelaksanaan selama tahun anggaran, manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggungjawabnya. laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun nonkeuangan, informasi internal maupun eksternal.
d. Evaluasi kinerja pestasi kerja bisa dilihat dari efisien atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugasnya. evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.2.5 Manajer dan Perannya Dalam Manajemen

Definis manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan megkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Bila diartikan secara bebas, manajer adalah orang yang bertanggung jawab mengelola *(me-manage)* seluruh bagian pada perusahaan atau organisasi (Kurniawan, 2013 : 20).

Pada praktiknya, jabatan manajer ini memiliki tingkatan-tingkatan. Tingkatan-tingkatan timbul dari pembedaan pembagian tugas dan tanggung jawab seoarang manajer pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokan menjadi manajer lini pertama *(lower manager)*, manajer tengah *(middle manager)*, manajer puncak *(top manager)*. Tingkatan-tingkatan manajer ini biasanya digambarkan pada bentuk piramida.

a. Manajer Lini Pertama

Manajer tingkat bawah pada level organisasi disebut manajer lini pertama titel yang mewakili manajer lini pertama adalah *Supervisor* atau *first-line supervisor* siapa yang secara langsung mengawasi pekerjaan personalia atau bukan manajerial serta bertanggung jawab atas hasil kerja mereka (Silalahi, 2011 : 32).

Jadi, *supervisor* adalah manajer yang secara langsung mengkoordinasikan pekerjaan dari kelompok nonmanajerial atau personalia dan langsung memanajemeni sumber daya lain nya, termasuk *machinery* dan *materials*. Oleh karna itu supervisor menjadi kunci utama atau yang memegang peranan penting dalam organisasi-organisasi modern, baik organisasi bisnis maupun publik.

Supervisor merupakan mediator antara kelompok nonmanajerial dengan manajer. Sebagai manajer menjalankanaktivitas manajemen meskipun fungsi utamanya adalah memimpin, mengkoordinasikan dan menggerrakan kelompok non manajerial yang disebut personalia secara

tertib dan teratur untuk mencapai tujuan dari unit organisasinya ke arah pencapaian tujuan organisasi pada umum nya. Karena itu supervisor adalah orang yang paling kompeten dan memiliki posisi terbaik untuk mengetahui dan mengerti apa yang sedang terjadi dalam departemen atau unit kerja tertentu. Sebagai bagian dari tim manajemen dalam usaha meningkatkan efesiensi dan efektivitas organisasi.

b. Manajer Tengah

Pada level menengah dalam struktur organisasi disebut manajer level menengah (*middle managers).* Titel yang mewakili bervariasi seperti *functional manager, product-line managers, depatement heads, section managers, plant or division managers, project manager, operating manager, superintendent.* Manajer tengah adalah orang yang mengawasi para supervisor dan menjadi mediator antara mnajer lini pertama atau penyelia dengan eksekutif atau manajer puncak. Ia melapor pada manajer puncak dan mengatur kerja dari departemen atau divisi. Menunjukan orang pada level ini umum nya dikaitkan dengan nama departemen atau unit organisasinya, misalnya fungsi atau unit/departemen produksi dipimpin oleh manajer produksi, fungsi atau unit/departemen pemasaran dipimpin oleh manajer pemasaran, fungsi atau unit/departemen sumber daya manusia dipimpin oleh manajer sumber daya manusia (Silalahi, 2011 : 34).

Jika tingkat hieraki organisasi lebih dari tiga, kadang-kadang sulit dibatasi samoai tingkat mana yang disebut manajer atau manajer tengah. Meskipun demikian orang yang menduduki di tingkat mana pun dalam

hieraki organisasi, kecuali level puncak dan level paling bawah cendrung disebut manajer. Yang jelas manajer ini bertanggung jawab atas pelaksanaan dan hasil kerja yang dicapai oleh departemen atau divisi organisasi kepada eksekutif dan menerima tanggung jawab penyelia tentang hasil yang dicapai tiap departemen atau divisi yang dibawah nya.

c. Manajer Puncak

Orang yang menduduki posisi pada level puncak dari piramida organisasi disebut manajer puncak *(top manager)* dan menunjuk pada titel *executuve atau chief executive officer* (CEO)*, chief operating officer, chief administrative officer, general manager.* Manajer puncak bertanggung jawab untuk kinerja organisasi secara keseluruhan, manajer puncak bertanggung jawab untuk koordinasi secara keseluruhan dari organisasi dan menggerakan kegiatan utama dari berbagai divisi atau unit dan sekaligus memperhatikan sponsor, klien dan komunitas pada tingkat bawah. Manajer puncak bertanggung jawab atas seluruh hasil yang dicapai organisasi kepada pemilik (Silalahi, 2011 : 35).

Peranan manajer dalam suatu perusahaan atau organisasi sangatlah penting karena keberadaan manajer adalah sebagai palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam perusahaan atau organisasi. Setidaknya ada empat peran yang harus dilakoni seorang manajer, yaitu perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pengarahan/kepemimpinan *(directing/leading)* pengawasan *(controliing).* Sebagai gambaran, berikut uraian tentang empat peran pokok manajer.

a. Perencanaan *(Planning)*

Perencanaan adalah suatu proses menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, yaitu dengan memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan tersebut meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang diselesaikan, tindakan yang diambil dan jadwal yang diikuti (Kurniawan, 2013 : 22)

Peranan manajer adalah membuat berbagai perencanaan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan. Perencanaan juga merupakan untuk memilih sasaran dan mendapatkan bagaimana cara mencapainya.

b. Pengorganisasisan *(Organizing)*

Pengorganisasian adalah pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan, termasuk dalam hal ini penetapan susunan organisasi, tugas dan fungsi nya. Pengorganisasian ini dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasisan mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menetukan orang yang dibutuhkan untuk melaksankan tugas-tugas yang telah dibagi (Kurniawan, 2013 : 23)

Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan nya,

bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tesebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

c. Pengarahaan/Kepemimpinan *(Directing/Leading)*

Pengarahan adalah usaha memberi bimbingan saran-saran dan perintah dalam melaksanakan tugas masing-masing bawahan (delegasi wewenang) untuk dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan kepemimpinan adalah pekerjaanmanajer untuk meminta orang lain agar bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Kurniawan, 2013 : 23).

Pengarahan dan kepemimpinan suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasinya berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha nya. Artinya, peranan manajer adalah menggerakan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dehendaki sacara efektif.

d. Pengawasan *(Controlling)*

Pengawasan adalah penerapan cara untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan. Tujuan pengawasan adalah untuk fungsi dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai denga rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkan nya sebulum masalah itu menjadi semakin besar (Kurniawan, 2013 : 24).

2.2.3 Pembelajaran Organisasi

2.2.3.1 Definisi Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi atau *organizational learning* adalah proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik, lebih jauh organisasi dipandang sedang belajar saat organisasi berusaha mengkodefikasi kejadian-kejadian lampau kedalam rutinitas yang menjadi arahan perilaku, dan pembelajaran organisasi terjadi melalui berbagai sudut pandang, pengetahuan dan model mental dan dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman terdahulu (Neymark, 2002 : 67).

Pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentrasfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 2000 : 11).

Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi untuk belajar. Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001 : 35).

Secara lebih spesifik pembelajaran organisasional adalah upaya perusahaan untuk memungkinkan organisasi menciptakan dan memperkenalkan struktur organisasi yang lebih datar, yang memungkinkan

untuk menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas. pembelajaran organisasional bukanlah proses yang penting bagi organisasi yang belajar, akan tetapi adanya proses pembelajaran organisasional yang akan membantu organisasi untuk belajar. Keunggulan pengetahuan adalah suatu keunggulan yang berkelanjutan yang dapat memberikan peningkatan return dalam penggunaanya.

Menurut Neymark (2002 : 70-74) pembelajaran organisasional memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Orang-orang dalam organisasi merasa bahwa mereka melakukan sesuatu yang memiliki rasa kebermaknaan baik bagi dirinya sendiri maupun bagi organisasi secara luas.
b. Setiap individu dalam organisasi, dituntut untuk tumbuh, berkembang dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menciptakan ide-ide kreatif atau dalam melaksanakan tugas.
c. Individu-individu merasa memiliki kecerdasan bersama, dimana dalam pelaksanaan suatu tugas yang membutuhkan kreatavitas, organisasi dapat membentuk team, atau memiliki banyak pilihan alternative individu untuk melaksanakan tugas tersebut, dibanding hanya mengandalkan satu orang individu untuk melaksanakan tugas.
d. Organisasi secara berkelanjutan menjadi lebih sadar tentang basis pengetahuan yang mereka miliki, terutama pengetahuan yang tidak terartikulasi dalam benak karyawan.

e. Visi tentang arahan organisasi bisa dari pada tiap level, dimana fungsi manajemen puncak hanya untuk mengelola, proses sementara visi baru menjadi visi bagi semua individu dalam organisasi.
f. Karyawan diminta untuk belajar tentang segala sesuatu yang terjadi pada tiap level organisasi, sehingga memiliki pemahaman bagaimana suatu tindakan berpengaruh terhadap orang lain.
g. Individu-individu dapat dengan bebas meminta pendapat orang lain, atau menggunakan asumsi mereka sendiri, dimana tidak lagi terjadi kerahasiaan atau subjek-subjek yang tidak didiskusikan.
h. Orang-orang memperlakukan orang lain sebagai kolega. Terjadi Saling menghormati dan kepercayaan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja.
i. Orang-orang merasa dibebaskan untuk melakukan eksperimen mengambil resiko, dan secara terbuka mengukur hasil kinerja.

Untuk meciptakan organisasi yang melakukan pembelajaran harus dimulai dengan membentuk budaya organisasi yang mampu memfasilitasi anggota untuk belajar, dimana ciri-ciri budaya organisasi yang berusaha untuk melakukan pembelajaran bersama adalah sebagai berikut :

a. Membangun kepercayaan dan hubungan melalui rapat tatap muka.
b. Membangun dasar organisasi melalui pendidikan, diskusi, publikasi, pembentukan team kerja, dan rotasi kerja.
c. Menetapkan waktu dan tempat untuk melakukan transfer pengetahuan, dibanding hanya mengandalkan ide-ide dari orang orang tertentu saja.

d. Mengevaluasi kinerja dan memberikan insentif berdasarkan besaran pemasukan.
e. Mendidik karyawan untuk lebih fleksibel, memberikan waktu untuk belajar, dan terbuka terhadap ide-ide.
f. Mendorong pendekatan non-hirarkis dalam pendekatan pembelajaran, dimana kualitas dari ide dipandang lebih penting dibanding status pemberi sumber ide tersebut.
g. Menerima dan menghargai ide kreatif dan kolaborasi.

Perusahaan yang memiliki ambisi untuk menjadi organisasi yang belajar membutuhkan tenaga kerja yang berkaliber tinggi. Karakteristik dari karyawan tersebut cenderung terdidik, memiliki kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan baru secara cepat dan terus beradaptasi dengan kondisi baru, memiliki kemampuan untuk bekerja tanpa adanya kontrol dan pengawasan, mampu menciptakan tujuan personal, memiliki skill interpersonal yang baik, memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dengan evaluasi kreatif dari berbagai kemungkinan pemecahan masalah dan memberikan kontribusi ide personal untuk mencapai solusi guna pemecahan masalah (Neymark, 2002 : 50). Karyawan dengan kaliber tinggi dapat membantu organisasi untuk menghapus level hirarkis dan memperkenalkan struktur organisasi yang lebih datar, yang dapat meningkatkan produktivitas.

2.2.3.2 Mengukur Kinerja Organisasional

Pengukuran kinerja merupakan satu prinsip manajemen. Menurut Silalahi, 2011 : 409) “jika kamu tidak dapat menentukan kinerja, kamu tidak dapat mengukurnnya”. Oleh karna itu pemahaman dalam pengukuran kinerja, perlu memahami kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan saran yang telah ditentukan, termasuk efisiensi terhadap penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa serta ketepatan barang dan jasa yang di hasilkan dan efektivitas tindakan untuk menghasilkannya serta kualitas yang di hasilkan.

Pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting di dalam organisasi perusahaan karna kinerja yang dicapai dengan kinerja yang di inginkan dan memberikan indikasi tentang progress terhadap pembukaan kesenjangan (Silalahi, 2011 : 410). Pengukuran kinerja mengukur dua aspek yaitu keluaran kinerja (*performance output)* yang merupakan hasil dari perilaku anggotan dan perilaku itu sendiri. Tetapi sering pengukuran kinerja dilakukan terhadap *outcome* berupa nilai tambah dari hasil kinerja. *Outcomes* atau hasil berbeda degan hasil *output* atau keluaran. *Ouputs* adalah konsekuensi segera dari kegiatan-kegiatan dan *outcomes* adalah dihubungkan dengan sasaran jangka panjang.

Hasil pengukuran kinerja digunakan untuk menetukan tingkatan kinerja atau keberhasilan dalam mencapai tujuan. Ini penting untuk membantu manajer dalam memonitor, mengevaluasi,, dan melakukan

tindakan perbaikan atas kinerja terkait dengan pencapain tujuan organisasional.

2.2.3.3 Kriteria Kinerja Organisasi

Istilah efektifitas dan efisieni menjadi tema utama dalam manajemen, sangat sering menggunkan ukuran kinerja organisasional meliputu *organizational efficiency* dan *organizational effectiveness*. Juga sering digunakan sebagai kriteria untuk mengukur kinerja manajerial atau kriteria untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasional. Kinerja organisasional meningkat dalam proporsi searah dengan peningkatan efesiensi dan efektivitas.

Jadi, untuk memahami kinerja manajer jika tidak mencakup konsep efektivitas dan efisiensi. Kinerja manajerial ditentukan baik atau buruk nya pelaksanaan tugas-tugas. Tinggi atau rendah nya tujuan yang dicapai dan baik atau buruk nya organisasi berkaitan dengan penggunaan sumber daya, sedangkan efektivitas merupakan tujuan yang dicapai oleh organisasi. Bila mana penggunaan sumber daya rendah, tidak boros atau tepat guna, itu menunjukan efisiensi tinggi, sedangkan ketepatan pencapaian tujuan adalah tinggi atau berhasil guna menunjukan efektivitas tinggi. Ada empat kuadran tenaga kinerja manajerial.

a. *Neither effective nor efficient* : tujuan yang dicapai rendah sementara penggunaan sumber daya dalam pencapaian tujuan jelek; atau tujuan tidak dicapai, sember daya boros dalam proses.

b. *Efficient but not effective* : tujuan yang dicapai rendah sementara penggunaan sumber daya dalam pencapaian tujuan baik; sumber daya tidak boros, tetapi tujuan tidak tercapai.

c. *Effective but not Efficient* : pencapaian tujuan tinggi, penggunaan sumber daya buruk; banyak sumber daya di boroskan, tetapi tujuan tercapai.

d. *Effective and efficient* : pencapaian tujuan tinggi, penggunaan sumberdaya baik; tujuan di capai dan sumber daya di gunakan atau di manfaatkan dengan baik, wilayah dari produktivitas tinggi.

2.2.4 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visinya. Zhang dan McCullough, (2001 : 102). Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan harus memiliki ukuran kinerja yang relevan. Pengembangan berkelanjutan membutuhkan keterlibatan secara aktif dari seluruh karyawan dan sistem umpan balik kinerja yang relevan.

Menurut Silalahi (2007 : 337) yang menyatakan bahwa kinerja adalah suatu keberhasilahan personil, tim, atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelum nya dengan perilaku yang di harapkan. Menurut Prawirosentono (2006 : 274) yang menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Secara umum,

kinerja merupakan prestasi yang di capai oleh suatu organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Hasibuan, (2007 : 87) penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukan untuk pengembangan. Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi karyawan dan sumbangan serta kepentingan bagi karyawan. Secara subjektif kinerja organisasi atau perusahaan, adalah bentuk perbandingan antara ouput aktual dengan hasil yang diharapkan. Kebanyakan pengukuran kinerja secara subjektif mengukur tentang bagaimana persepsi karyawan akan kinerja organisasi terkait dengan harapan atau tujuan. Artinya dari sisi subjektif kinerja adalah seberapa baik organisasi mencapai apa yang diharapkan (Zhang dan McCullough, 2001 : 133). Dimana secara umum kinerja perusahaan bertujuan sebagai berikut :

a. Melaksanakan pekerjaan dengan akurat
b. Menciptakan pekerjaan yang berkualitas
c. Produktivitas dari team kerja
d. Ketepatan waktu dalam memenuhi jadwal pekerjaan
e. Kepuasan konsumen

2.2.5 Hubungan Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visinya (Zhang dan McCullough,

2001 : 145). Pengukuran kinerja adalah penilaian kinerja, baik pengukuran kinerja finansial maupun non finansial yang merupakan komponen yang sangat penting dalam pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh manajemen suatu organisasi untuk menjamin sumber daya yang diperoleh digunakan secara efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui ketercapaian target yang telah ditetapkan. Apabila sebuah target telah ditetapkan tetapi tidak diukur dengan hasil yang telah dicapai,maka tidak ada jaminan bahwa apa yang kita harapkan telah benar-benar dicapai.

Pengendalian manajemen yang akan menurunkan ketidakpastian dan berkontribusi pada pengambilan keputusan dimana kemudian akan meningkatkan kinerja. Pengambil keputusan dalam suatu perusahaan membutuhkan informasiuntuk meningkatkan ekspektasi dari konsekuensi atas keputusan dan tindakan yang akan mereka ambil, hal ini membuat sistem pengendalian manajemen yang desain intinya, berfungsi menurunkan celah antara harapan dengan kenyataan lapangan, merupakan sumber informasi manajemen yang relevan, karena setiap perusahaan dalam lingkungan persaingan akan menghadapi suatu keadaan dinamis yang membutuhkan informasi yang akurat dan terkini.

2.3.6 Hubungan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Pembelajaran organisasi atau *organizational learning* adalah proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik Nymark (2002 : 95), dimana dengan adanya pembalajaran organisasional organisasi akan mampu mengembangkan struktur dan sistem yang lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Fungsi perencanaan dalam suatu departemen dalam perusahaan guna melaksanakan manajemen dan program-program yang direncanakan membutuhkan skill baik secara teknis maupun manajerial yang berkembang seiring berjalannya waktu melalui akumulasi pengalaman. Dimana untuk mendapatkan akumulasi pembelajaran dari kesalahan terdahulu dibutuhkannya pembelajaran, dengan adanya pembelajaran yang efektif orang-orang akan mampu mengatasi kesalahan terdahulu dan memperbaiki kinerja ke depan.

Lebih jauh ciri-ciri organisasi yang berhasil melakukan transfer pengetahuan antar anggota adalah organisasi yang individu-individu merasa memiliki kecerdasan bersama, dimana dalam pelaksanaan suatu tugas yang membutuhkan kreatavitas, organisasi dapat membentuk team, atau memiliki banyak pilihan alternatif individu untuk melaksanakan tugas tersebut, dibanding hanya mengandalkan satu orang individu untuk melaksanakan tugas kemudian organisasi yang karyawan diminta untuk belajar tentang segala sesuatu yang terjadi pada tiap level organisasi, sehingga memiliki pemahaman bagaimana suatu tindakan berpengaruh terhadap orang lain serta organisasi yang individu-

individu dapat dengan bebas meminta pendapat orang lain, atau menggunakan asumsi mereka sendiri.

Selain itu organisasi yang melakukan pembelajaran, mengorganisasi pembelajaran akan memiliki kesempatan untuk mengetahui lebih dulu suatu peluang dibanding perusahaan pesaing, sehingga kinerja akan meningkat. Sehingga dapat dikatakan semakin tinggi pembelajaran organisasional disuatu perusahaan maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.3 Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang dinyatakan sebagai berikut :

a. Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda.
b. Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda.
c. Pengendalian Manajemen paling berpengaruh dibandingkan Pembelajaran Organisasi terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda.

2.4 Definisi Konsepsional

Beberapa konsep yang penulis dapat kemukan untuk mendapatkan pengertian secara jelas sebagai berikut :

a. Pengendalian Manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, atau proses untuk mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar secara efektif dan efisien mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu serta dengan unsur-unsur merencanakan, mengkoordinasikan, mengomunikasikan, mengevaluasi, memutuskan dan mempengaruhi (Anthony dan Govindarajan, 2001 : 6)

   1) Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
   2) Mengkordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
   3) Mengomunikasikan informasi
   4) Mengevaluasi informasi
   5) Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada
   6) Mempengaruhi orang-orang untuk merubah perilaku mereka

b. Pembelajaran organisasi secara lebih spesifik adalah upaya perusahaan untuk memungkinkan organisasi menciptakan level hirarkis dan memperkenalkan struktur organisasi yang lebih datar, yang memungkinkan untuk menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas (Nymark, 2002 : 27).

c. Kinerja perusahaan di dalam penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan

ditunjukkan untuk pengembangan. Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi karyawan dan sumbangan serta kepentingan bagi karyawan (Zhang dan McCullough, 2001 : 133). Dimana secara umum kinerja perusahaan bertujuan sebagai berikut :

1) Melaksanakan pekerjaan dengan akurat
2) Menciptakan pekerjaan yang berkualitas
3) Produktivitas dari team kerja
4) Ketepatan waktu dalam memenuhi jadwal pekerjaan
5) Kepuasan konsumen

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis masalah yang di teliti Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian deskriptif yang bertujuan menjelaskan analisis penerapan pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan dari sudut pandang metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode survei yaitu dengan mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner yang berbentuk pertanyaan sebagai alat pengumpul data utama yang bertujuan untuk memperoleh gambaran permasalahan penelitian. Adapun pengujiannya dengan menggunakan alat uji statistik analisis regresi linier berganda.

3.2 Definisi Operasional

Dalam definisi operasional penulis akan menggambarkan secara jelas indikator dan sub indikator dari sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Variabel yang akan dianalisis pada penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat yang mempunyai hubungan sebagai berikut :

a. Variabel Bebas (*Independent*)

   Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel

bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2002 : 21).

Variabel bebas (*independent*) yang dinyatakan dengan simbol X terdiri dari :

X1 : Pengendalian manajemen.

X2 : Pembelajaran organisasi.

b. Variabel terikat (*dependent)*

Variable ini sering disebut dengan variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2002 : 21).

Variabel terikat (*dependent*) yang dinyatakan dengan simbol Y adalah :

Y : Kinerja perusahaan.

Untuk memperjelas maksud dari variabel-variabel yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan, maka penulis menguraikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Indikator
1	***Independent*** X1 (Pengendalian Manajemen)	Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
		Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
		Mengomunikasikan informasi
		Mengevaluasi informasi
		Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada
		Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka
2	***Independent*** X2 (Pembelajaran Organisasi)	Orang-orang dalam organisasi merasa memiliki rasa kebermaknaan baik bagi dirinya sendiri maupun bagi organisasi
		Setiap individu dalam organisasi, dituntut untuk tumbuh, berkembang dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menciptakan ide-ide kreatif atau dalam melaksanakan tugas
		Individu-individu merasa memiliki kecerdasan bersama
		Organisasi secara berkelanjutan lebih sadar tentang basis pengetahuan yang mereka milik
		Visi tentang arahan organisasi bisa dari pada tiap level
		Karyawan diminta untuk belajar tentang segala sesuatu yang terjadi pada tiap level organisasi
		Individu-individu dapat dengan bebas meminta pendapat orang lain, atau menggunakan asumsi mereka sendiri
		Orang-orang memperlakukan orang lain sebagai kolega
		Orang-orang merasa dibebaskan untuk melakukan eksperimen mengambil resiko, dan secara terbuka mengukur hasil kinerja
3	***Dependent*** Y (Kinerja Perusahaan)	Melaksanakan pekerjaan dengan akurat
		Menciptakan pekerjaan yang berkualitas
		Produktivitas dari team kerja
		Ketepatan waktu dalam memenuhi jadwal pekerjaan
		Kepuasan Konsumen

(sumber : data diolah)

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan dan staff KFC Mulawarman Samarinda yang populasinya sebanyak 45 karyawan termasuk manajernya. Pada penelitian ini melakukan analisis terhadap seluruh anggota populasi. Adapun teknik pengambilan sampel yang penulis gunakan yaitu menurut pendapat Kuncoro (2003 : 109) semakin besar jumlah sampel tentunya data yang diperoleh akan semakin mewakili populasi dan apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian sensus populasi. “Sensus Populasi merupakan cara pengambilan data, dimana seluruh populasi akan dijadikan sebagai data penelitian”.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pnulis menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Adapun teknik pengumpulan data yang diterapkan adalah:

a. Penelitian lapangan (*Field Work Research*)

   Adalah pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengadakan penelitian langsung terhadap pihak-pihak yang berhubungan dan mendokumentasikan data-data yang diperoleh baik secara lisan maupun tulisan. *Field Work Research* meliputi:

   1) Observasi, yaitu metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

2) *Interview*, yaitu metode penelitian di mana peneliti mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan obyek yang diteliti. Di sini peneliti akan mengadakan tanya jawab dengan karyawan yang bekerja di KFC Mulawarman Samarinda.

b. Penelitian kepustakaan (*Library Research*)

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

c. Metode Angket / Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner.

3.5 Alat Ukur Data

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap atau tanggapan responden terhadap pernyataan. Penilaian yang digunakan menggunakan rentang yang masing diberikan bobot 1 (satu) sampai 5 (lima), dengan rentang nilai yang secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut :

1) Untuk jawaban “Sangat tidak setuju” diberi nilai 1
2) Untuk jawaban “Tidak setuju” diberi nilai 2
3) Untuk jawaban “Netral” diberi nilai 3

4) Untuk jawaban “Setuju” diberi nilai 4
5) Untuk jawaban “Sangat setuju” diberi nilai 5

3.6 Teknik Analisis Data

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis yang dibuat, maka penulis menerapkan metode analisa data kuantitatif dalam penelitian ini dengan permodelan analisis regresi linear berganda. Adapun tahapan-tahapan dalam analisis ini yaitu:

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Kuesioner sebagai alat pengumpul data merupakan instrumen utama yang harus diuji terlebih dahulu (validitas) dan kehandalannya (reliabilitas). Pengujian yang dilakukan berkenaan dengan pengumpulan data dan data yang baik harus memenuhi dua persyaratan, yaitu data harus memenuhi prinsip reliabilitas dan validitas.

a. Uji Validitas

Menurut Sudarmanto (2005 : 79) Untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur secara tepat, maka dilakukannya uji validitas. Validitas suatu instrumen menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan suatu yang menjadi sasaran pokok penelitian. Untuk menguji validitas instrumen penelitian ini, dgunakan teknik korelasi dengan kriteria suatu instrumen dikatakan valid jika koefisien korelasinya lebih besar dari pada koefisienkorelasi pada tabel dengan tingkat kepercayaan

yang dipilh. pengujian ini nantinya akan menggunakan alat bantu *software SPSS (Statistical Package For The Social Sciences)*

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sudarmanto (2005 : 92), jika kuesioner terbukti valid, maka kuesioner tersebut diuji reliabilitasnya. Reliabilitas instrumen menggambarkan kemantapan dan alat ukur yang digunakan, yaitu apakan alat ukur tersebut satbil, dapat diandalkan *(dependability)* dan dapat digunkan untuk meramalkan *(predictability)*, sehingga memberkan hasil pengukuran yang tidak berubah-ubah dan akan memberikan hasil yang serupa apabila digunakan berkali-kali. Untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini, digunakan koefesien reliabilitas internal alpha, dengan kriteria suatu istrumen dikatakan reliabel apabila koefesien alpha terhitung >0,60. Pegujian ini nantinya menggunakan alat bantu *software SPSS (Statistical Package For The Social Sciences)*

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh linear dan dapat dikatakan (*valid*) untuk mencari peramalan, makaakan dilakukan pengujian multikolinearitas, heteroskedatistas, autokorelasi, dan normalitas.

a. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2009:91) mengatajan bahwa uji multikolinearitas bertujuan untuk membuktikan atau menguji apakah dalam model regresi ditemukan

adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikorelasi antara variabel bebas. Dalam output SPSS, masalah multikolinearitas ditujukan lewat tabel *Coefficient* di mana nilai *Variance inflated Factor* (VIF) < 10 dan nilai tollerance > 0,10

b. Uji Heteroskedatistas

Ghozali (2009:105) mengatakan bahwa uji heteroskedatitas bertujuan untuk mengetahui variasi residual absolut sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Persyaratan yang harudi dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedatitas dengan ditunjukkan oleh grafik scatterplot pada titik-titik yang tidak membentuk pola yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

c. Uji Autokorelasi

Ghozali (2009:111) mengatakan bahwa uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya).

1) Jika d < dL atau d > (4-dL), berarti terdapat autokorelasi.
2) Jika d terletak antara dU dan (4-dU), berarti tidak ada autokorelasi.
3) Jika d terletak antara dL dan dU atau diantara (4-dU) dan (4-dL), tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

d. Uji Normalitas

Ghozali (2009:110) mengatakan bahwa salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis yaitu uji normaalitas. Sedangkan

dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda

a. Model Regresi

Analisa ini digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini alat analisis statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda.Analisis regresi berganda digunakan untuk mencari pemecahan masalah penelitian. Penggunaan teknik analisis ini dilakukan dengan alasan karena penelitian ini ingin mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dimana hubungan antar variabel dapat dinyatakan dengan model analisis sebagai berikut :

$Y = a + b1\ X1 + b2\ X2 + e$

Dimana :

Y = Kinerja perusahaan

X1 = Sistem pengendalian manajemen

X2 = Pembelajaran organisasi

a = koefisien intersept

b1 = koefisien regresi variabel X1 (Pengendalian manajemen)

b2 = koefisien regresi variabel X2 (Pembelajaran organisasi)

e = koefisien pengganggu

b. Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan variabel *independent* secara bersama-sama terhadap variabel *dependent*. Semakin besar nilei R, maka semakin kuat hubungan variabel *independent* secara bersama-sama terhadap veriabel *dependent*.

Berikut rumus untung penghitungan koefisien korelasi menurut (Rangkuti, 2003:264):

$$R = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum x_3 y}{\sum y^2}$$

Untuk dapat memberika penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan. Besar kecilnya hasil yang didapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tebel di bawah ini:

Tabel 3.2
Tabel Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0.599	Sedang / Cukup
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Rangkuti (2003:223)

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisa regresi dimana hal yang ditunjukan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu).

Koefsien determinasi (R^2) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain itu koefisien determinasi (R^2) dipergunakan untuk mengetahui prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).

d. Uji F (Serentak)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat siginifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005 : 84). Untuk mengatahui hasil uji F ini, maka digunakan rumus Rangkuti (2003 : 219) sebagai berikut:

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

Di mana:

k : Jumlah variabel *independent*

n : Jumlah anggota sampel

R^2 : Koefisien korelasi ganda

Bentuk pengujian dari F_{hitung} ini adalah sebagai berikut:

H_0 : b1 = b2 = 0, artinya variabel *pengendalian manajem dan pembelajaran organisasi* (X1 dan X2) secara simultan tidak berpengaruh terhadap *kinerja perusahaan* (Y).

H_a :b1 ≠ b2 ≠ 0, artinya variabel *pengendalian manajem dan pembelajaran organisasi* (X1 dan X2) secara simultan berpengaruh terhadap *kinerja perusahaan* (Y).

Dengan menggunakan *level of significance* = 0,05

Apabila nilai F_{hitung} > Sig F, maka H_0 dotolak dan $H_a$diterima.

Apabila nilai F_{hitung} < Sig F, maka H_0 diterima dan $H_a$ditolak.

e. Uji T (Parsial)

Uji T digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1 dan X2 (pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja perusahaan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005:84). Uji T (parsial) ini dapat diperolah dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{s_{bi}}$$

Diamana:

b_i : Koefisien regresi

S_{bi} : *Standart Error*

Bentuk pengujiannya sebagai berikut:

H_0 : b_i= 0, artinya variabel *pengendalian manajemen* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H_a : b_i ≠ 0, artinya variabel *pembelajaran organisasi* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dengan menggunakan *level of significance* = 0,05

Apabila nilai t $_{hitung}$ > Sig F, maka H_0 dotolak dan $H_a$diterima.

Apabila nilai t $_{hitung}$ < Sig F, maka H_0 diterima dan $H_a$ditolak.

f. Variabel yang Paling Berpengaruh

Untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh, dilakukan dengan melihat nilai koefisien regresi baku, di mana nilai yang paling besar adalah variabel yang paling berpengaruh.

Dalam rangka mempercepat dan mempermudah proses analisis data, maka dipergunakan sispem komputerisasi dengan menggunakan program SPSS (*Stastical Package for the Social Sciense*) versi 20.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Tentang KFC Mulawwarman

Kentucky fried chicken adalah sebuah restaurant cepat saji dibawah naungan PT. Fast Food Indonesia Tbk yang badan usahanya di dirikan pada tanggal 9 September 1978. Perseroan mengawali usaha waralaba dengan pembukaan restoran KFC pertama pada bulan Oktober 1979 di Indonesia di jalan melawai, Jakarata. Keberhasilan restoran QSR (*Quick Service Restaurant*) pertama ini kemudian diikuti dengan pembukaan restoran KFC di kota-kota besar lainya di Indonesia.

Sebagai pemegang hak waralaba tunggal KFC hingga saat ini, perseroan senantiasa membangun brand KFC dan berbekal keberhasilan perseroan selama 26 tahun, KFC telah menjadi brand hidangan cepat saji yang paling dominan, dan dikenal luas sebagi jaringan restoran cepat saji di negeri ini. Misi dan visi KFC yaitu " menjadi restauran terfavorit dan cepat saji nomor 1 di dunia" sedangkan motto-nya dalam melayani pelanggan adalah " *Clean as you go*". Pada saat ini perseroan memiliki 237 restaurant, termasuk 1 unit mobil catering, dilebih dari 50 kota besar di Indonesia, dan memperkerjakan sekitar 9.280 karyawan.

Di samarinda sendiri telah berdiri 4 cabang KFC, yaitu di Mall Lembuswan, Mall Samarinda Central Plaza (SCP), Mall Plaza Mulia, dan di

jalan Mulawarman. KFC Mulawarman setiap harinya melayani konsumen dari pukul 10.00 Wita sampai dengan pukul 22.00 Wita, dan juga melayani jasa pesan antar (*home delivery*).

Perseroan sepenuh hati dengan komitmen untuk mempertahankan visi kepemimpinan dalam usaha restoran cepat saji, dengan terus memberikan kepuasan kepada konsumen. dukungan para pemegang saham, keahlian manajemen, loyalitas dan dedikasi karyawan, serta kontinuitas kunjungan konsumen, dapat membantu tercapainya visi ini.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Visi perusahaan KFC adalah menjadi restoran cepat saji dengan pelayanan terbaik di dunia. Untuk mencapai visi ini, KFC selalu menjamin mutu produk-produknya, memberikan pelayanan yang memuaskan, menawarkan kebersihan dan keamanan produk pangan serta nilai-nilai tambah lainnya. Bagi KFC, senyum setiap pelanggan adalah hal terpenting.

b. Misi

1) Menjadi perusahaan terbaik bagi semua karyawan kami di setiap komunitas di seluruh dunia
2) Menghadirkan pelayanan dengan sistem operasional yang unggul bagi pelanggan kami di setiap restoran cabang KFC.

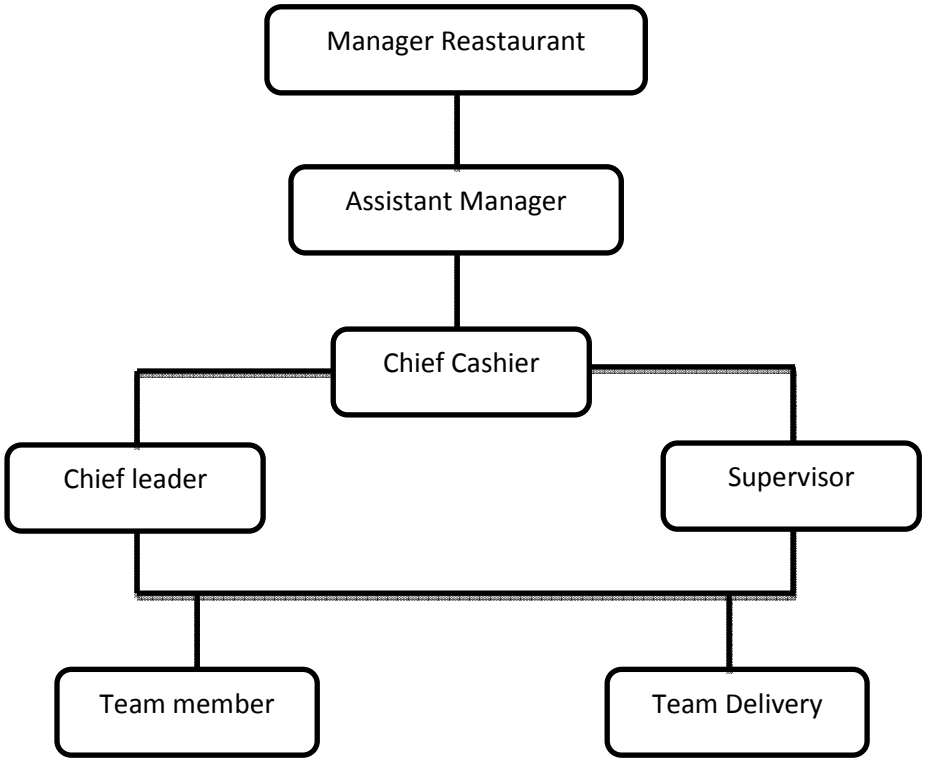
3) Menjadi restoran cepat saji modern yang menawarkan suasana restoran yang ramah dan menyenangkan dengan menu hidangan yang membangkitkan selera.

4.1.3 Struktur Organisasi

Sebuah perusahaan yang bererak dalam bidang makanan cepat saji KFC dalam menjalankan segala bentuk aktivitasnya dengan lancar, tentu saja memerlukan sebuah bentuk manajemen yang tertata rapi, yaitu struktur organisasi. Di organisasi manapun struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting dan pastinya dibutuhkan demi menjamin tertatanya sistem yang akan dijalani, hal ini dimasukan untuk membina hubungan yang lebih baik di antara manajemen tingkat atas, menengah, bawah, serta akan memperjelas tugas wewenang masing-masing.

Berikut merupakan gambaran mengenai bentuk struktur organisasi KFC mulawarman :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi KFC Mulawarman



Sumber : KFC Mulawarman Samarinda

Berikut ini uraian mengenai tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada pada struktur organisasi KFC Mulawarman.

a. *Restaurant Manager*

1) Bertanggung jawab terhadap keseluruhan *strore*
2) Mengelola *restaurant*
3) Melakukan pengawasan terhadap karyawan
4) Membuat perencanaan pekerjaan bagi karyawan

b. *Assistant Manager*

1) Membantu tugas-tugas yang diemban oleh *Restaurant Manager*

c. *Chief Cashier*

1) Mengatur seluruh administrasi dan keuangan perusahaan

d. *Supervisor and Chief Leader*

1) Melakukan pengawasan terhadap tahunan *team delivery*

2) Melakukan pengawasan dan pengecekan unit *delivery*

3) Melakukan pengawasan terhadap administrasi dan keuangan pesan antar dan terhadap karyawan tediri dari team member

e. *Team Delivery*

1) Menerima pesanan konsumen melalui telepon

2) Mengantar pesanan makanan kepada konsumen

f. *Team Member*

1) *Dinning*

Mengontrol dan membersihkan area *restourant*

2) *Cashier*

Melayani dan menjalani transaksi dengan konsumen

3) *Stand*

Mengontrol dan membantu *cashier* penyediaan produk matang

4) *Cook and kitchen*

Penyedian dan pemasakan produk yang akan dijual

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Uji validitas dan reliabilitas data

Sebelum penelitan ini dilakukan, peneliti terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reabilitas untuk menguji konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen, uji validitas dan reliabilitas yang digunakan adalah metode konsistensi internal dengan menggunakan *cronbach alpha.* Tabel 4.1 menunjukkan hasil keseluruhan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui hasil uji validitas sampel penelitian bahwa dari seluruh indikator variabel penelitian, memiliki nilai signifikansi *pearson correlation (r) 2 tailed* dibawah 0.05 (5 %) berdasarkan indikasi tersebut maka item tersebut dinyatakan valid (sahih) dan seluruh item tetap dipertahankan untuk proses pengujian lebih lanjut.

a. Uji Validitas

Hasil uji validitas kuisioner dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah sedangkan output SPSS dapat dilihat secara lengkap pada bagian lampiran.

Tabel 4.1
Ikhtisar Uji Validitas Butir-butir Pernyataan

Butir Pernyataan	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
X1.1	0,490	Valid
X1.2	0,355	Valid
X1.3	0,656	Valid
X1,4	0,608	Valid
X1.5	0,461	Valid
X1.6	0,468	Valid
X2.1	0,535	Valid
X2.2	0,642	Valid
X2.3	0,431	Valid
X2.4	0,364	Valid

Tabel 4.1
Ikhtisar Uji Validitas Butir-butir Pernyataan (lanjutan)

Butir Pernyataan	Koefisien Korelasi	Kesimpulan
X2.5	0,337	Valid
X2.6	0,471	Valid
X2.7	0,557	Valid
X2.8	0,511	Valid
X2.9	0,649	Valid
Y1.1	0,336	Valid
Y1.2	0,432	Valid
Y1.3	0,310	Valid
Y1.4	0,415	Valid
Y1.5	0,674	Valid

Sumber : Data diolah

Tabel 4.3 diatas menunjukan bahwa hasil uji validitas dari seluruh item indikator penelitian mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari r-tabel (nilai r-tabel untuk N = 45 adalah 0,288 dengan tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian seluruh butir pernyataan yang dilampirkan dalam kuisioner dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Setelah mengetahui hasil uji validitas dari seluruh item indikator penelitian langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas variabel untuk menguji konsistensi internal dari seluruh jawaban responden. Berikut Tabel 4.2 adalah hasil uji reliabilitas penelitian.

Tabel 4.2
Ikhtisar Uji Reliabilitas Butir-butir Pernyataan

Butir Pernyataan	*Cronbach's Alpha*	Kesimpulan
X1	0,654	Reliabel
X2	0,708	Reliabel
Y	0,689	Reliabel

Sumber : Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui dari tiga variabel penelitian ini diketahui bahwa seluruh variabel memiliki *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.6 sehingga semua variabel dan dimensi penelitian dinyatakan reliabel. Dengan hasil *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.6 maka secara keseluruhan variabel penelitian dinyatakan reliabel, dan dasar indikator ini yang akan digunakan pada analisis lebih lanjut.

4.2.2 Hasil Penyebaran Kuisioner

Kuisioner yang penulis sebar dalam penelitian ini berjumlah 45 kuisioner. Dimana kuisioner ini disebar kepada karyawan KFC Mulawarman yang bekerja di KFC Mulawarman Samarinda. Seluruh kuisioner kembali dalam keadaan lengkap dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini. Secara lengkap mengenai kuisioner yang disebar, dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.3
Hasil Penyebaran Kuisioner

Keterangan	Jumlah
Kuisioner yang disebar	45
Kuisioner yang kembali	45
Respon rate (%)	100
Kuisioner yang tidak kembali	0
Kuisioner yang kembali namun tidak layak digunakan	0
Total kuisioner yang layak dianalisis	45

Sumber : Data diolah

4.2.3 Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil tanggapan responden, maka di bawah ini akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai identitas responden. Karakteristik responden diidentifikasikan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, posisi, usia dan lama bekerja di KFC Mulawarman. Berdasarkan tanggapan responden yang terkumpul maka hasil identifikasi karakteristik responden dapat disajikan dalam tabel-tabel berikut ini :

a. Jenis Kelamin

Sebaran jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Responden	Persentase %
Pria	30	66.67
Wanita	15	33.33
Jumlah	45	100.00

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden pria berjumlah 66,67% sedangkan yang wanita 33,33%.

b. Pendidikan

Sebaran pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Pendidikan Responden

Pendidikan	Responden	Persentase %
Diploma	2	4.44
SMA/SMK	43	95.56
Jumlah	45	100.00

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden yang pendidikannya SMA/SMK berjumlah 95,56% sedangkan yang Diploma 4,44%.

c. Jabatan Karyawan

Sebaran jabatan kayawan responden dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6
Jabatan Responden

Posisi	Responden	Persentase %
Manajer	1	2.22
Asisten Manajer	1	2.22
Chief Cashier	2	4.44
Supervisor	4	8.89
Cashier	6	13.33
Kitchen	4	8.89
Cook	4	8.89
Backup	4	8.89
Team Delivery	12	26.67
Dinning	7	15.56
Jumlah	45	100.00

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat responden *team delivery* sebanyak 26.67%, diikuti *dinning* sebanyak 15.59%, diikuti *cashier* sebanyak 13.33%, diikuti *supervisior* sebanyak 8.89%, diikuti *kitchen* sebanyak 8.89%, diikuti *cook* sebanyak 8.89%, diikuti *backup* sebanyak 8.89%, *chief cashier* sebanyak 4.44%, diikuti *manger restaurant* sebanyak 2.22% dan *assitant manager* sebanyak 2.22%.

d. Usia

Sebaran usia responden dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7
Usia Responden

Usia	Responden	Persentase %
<20 Tahun	14	31.11
20-29 Tahun	27	60.00
30-40 Tahun	4	8.89
Jumlah	45	100.00

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat responden yang usia nya 20-29 tahun sebanyak 60,00%, diikuti usia <20 tahun sebanyak 31,11% dan usia 30-40% sebanyak 8,89%.

e. Lama Bekerja di KFC

Sebaran lama bekerja responden dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8
Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja di KFC	Responden	Persentase %
<1 Tahun	10	22.22
1-10 Tahun	31	68.89
11-20 Tahun	3	6.67
20-30 Tahun	1	2.22
Jumlah	45	100.00

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat responden yang lama masa bekerja di KFC Mulawarman 1-10 tahun sebanyak 68.89%, diikuti <1 tahun sebanyak 22.22%, diikuti 11-20 tahun sebanyak 6.67% dan dari 20-30 tahun sebanyak 2.22%.

4.2.4 Deskripsi Variabel Penelitian

a. Variabel Pengendaliam Manajemen (X1)

Pengendaliam manajemen yang penulis maksud dalam penelitian ini adalah pengendalian manajemen yang berada di KFC Mulawarman Samarinda. Dalam variabel ini penulis menyertakan enam indikator variabel penelitian. Penilaian responden atas pengendalian manajemen di KFC Mulawarman Samarinda adalah sebagai berikut:

1) Manajemen KFC merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.

Tanggapan responden bahwa Manajemen KFC merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9
Tanggapan Responden bahwa manajemen KFC merencanakan apa yang Seharusnya dilakukan oleh organisasi

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28,89
Setuju	4	28	62,22
Netral	3	4	8,89
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden bahwa manajemen KFC merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, paling banyak menyatakan setuju 62,22%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 28,89%, netral

8,89% dari tidak yang menyatkan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

2) Manajemen KFC mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa organisasi.

Tanggapan responden bahwa manajemen KFC mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa organisasi dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10
Tanggapan responden bahwa manajemen KFC mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa organisasi

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	33,33
Setuju	4	21	46,67
Netral	3	9	20,00
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa manajemen KFC mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa organisasi paling banyak menyatakan setuju 46,67%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 33,33%, netral 20,00%, dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

3) Manajemen KFC selalu mengkomunikasikan informasi kepada seluruh karyawan.

Tanggapan responden bahwa manajemen KFC selalu mengkomunikasikan informasi kepada seluruh karyawan dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.11
Tanggapan responden bawha manajemen KFC selalu mengkomunikasikan informasi kepada seluruh karyawan

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	33,33
Setuju	4	25	55,56
Netral	3	5	11,11
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa manajemen KFC selalu mengkomunikasikan informasi kepada seluruh karyawan paling banyak menyatakan setuju 55,56%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 33,33%, netral 11,11%, dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

4) Manajemen KFC selalu mengevaluasi informasi sebelum melakukan keputusan.

Tanggapan responden bahwa manajemen KFC selalu mengevaluasi informasi sebelum melakukan keputusan dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12
Tanggapan responden bahwa manajemen KFC selalu mengevaluasi informasi sebelum melakukan keputusan

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	24,44
Setuju	4	26	57,78
Netral	3	7	15,66
Tidak Setuju	2	1	2,22
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa manajemen KFC selalu mengevaluasi informasi sebelum melakukan keputusan paling banyak menyatakan setuju 57,78%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 24,44%, netral 15,56%, tidak setuju 2,22% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

5) Manajemen KFC selalu memutuskan tindakan apa yang seharusnya dilakukan tentang berbagai hal.

Tanggapan responden bahwa manajemen KFC selalu memutuskan tindakan apa yang seharusnya dilakukan tentang berbagai hal dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13
Tanggapan responden bahwa manajemen KFC selalu memutuskan tindakan apa yang seharusnya dilakukan tentang berbagai hal

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	9	20,00
Setuju	4	26	57,78
Netral	3	8	17,78
Tidak Setuju	2	2	4,44
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa manajemen KFC selalu selalu memutuskan tindakan apa yang seharusnya dilakukan tentang berbagai hal paling banyak menyatakan setuju 57,78%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 20,00%, netral 17,78%, tidak setuju 4,44% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

6) Manajemen KFC mempengaruhi karyawan untuk mengubah perilaku mereka

Tanggapan responden bahwa manajemen KFC mempengaruhi karyawan untuk mengubah perilaku mereka dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14
Tanggapan responden bahwa manajemen KFC mempengaruhi karyawan untuk mengubah perilaku mereka

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	22	48,89
Setuju	4	21	46,67
Netral	3	2	4,44
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa manajemen KFC mempengaruhi karyawan untuk mengubah perilaku mereka paling banyak menyatakan sangat setuju 48,89%, diikuti yang menyatakan setuju 46,67%, netral 4,44%, dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

b. Variabel Pembelajaran Organisasi (X2)

Pembelajran organisasi yang penulis maksud dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasi yang berada di KFC Mulawarman Samarinda. Dalam variabel ini penulis menyertakan sembilan indikator variabel penelitian. Penilaian responden atas pembelajaran organisasi di KFC Mulawarman Samarinda adalah sebagai berikut:

1) Karyawan KFC merasa memiliki arti, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi KFC.

Tanggapan responden bahwa karyawan KFC merasa memiliki arti, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi KFC dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15
Tanggapan responden bahwa karyawan KFC merasa memiliki arti, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi KFC

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	31,11
Setuju	4	20	44,44
Netral	3	9	20,78
Tidak Setuju	2	2	4,44
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa karyawan KFC merasa memiliki arti, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi KFC paling banyak menyatakan setuju 44,44%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 31,11%, netral 20,78%, tidak setuju 4,44% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

2) Setiap karyawan KFC, dituntut untuk tumbuh, berkembang dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menciptakan ide-ide kreatif atau dalam melaksanakan tugas.

Tanggapan responden bahwa setiap karyawan KFC, dituntut untuk tumbuh, berkembang dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menciptakan ide-ide kreatif atau dalam melaksanakan tugas, dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut :

Tabel 4.16
Tanggapan responden bahwa setiap karyawan KFC, dituntut untuk tumbuh, berkembang dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menciptakan ide-ide kreatif atau melaksanakan tugas

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	37,78
Setuju	4	18	40,00
Netral	3	6	13,33
Tidak Setuju	2	4	8,89
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa setiap karyawan KFC, dituntut untuk tumbuh, berkembang dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menciptakan ide-ide kreatif atau dalam melaksanakan tugas paling banyak menyatakan setuju 40,00%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 37,78%, netral 13,33%, tidak setuju 8,89% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

3) Karyawan KFC memiliki kecerdasan bersama, sehingga tidak tergantung pada salah satu karyawan.

Tanggapan responden bahwa setiap karyawan KFC memiliki kecerdasan bersama, sehingga tidak tergantung pada salah satu karyawan, dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut :

Tabel 4.17
Tanggapan responden bahwa karyawan KFC memiliki kecerdasan bersama, sehingga tidak tergantung pada salah satu karyawan

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	42,22
Setuju	4	22	48,89
Netral	3	4	8,89
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa setiap karyawan KFC memiliki kecerdasan bersama, sehingga tidak tergantung pada salah satu karyawan paling banyak menyatakan setuju 48,89%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 42,22%, netral 8,89%, dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

4) KFC secara berkelanjutan lebih sadar tentang basis pengetahuan yang mereka miliki, terutama pengetahuan yang tidak terartikulasi dalam benak karyawan.

Tanggapan responden bahwa KFC secara berkelanjutan lebih sadar tentang basis pengetahuan yang mereka miliki, terutama pengetahuan yang tidak terartikulasi dalam benak karyawan, dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut :

Tabel 4.18
Tanggapan responden bahwa KFC secara berkelanjutan lebih sadar tentang basis pengetahuan yang mereka miliki, terutama pengetahuan yang tidak terartikulasi dalam benak karyawan

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	27	60,00
Setuju	4	14	31,11
Netral	3	3	6,67
Tidak Setuju	2	1	2,22
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa KFC secara berkelanjutan lebih sadar tentang basis pengetahuan yang mereka miliki, terutama pengetahuan yang tidak terartikulasi dalam benak karyawan paling banyak menyatakan sangat setuju 60,00%, diikuti yang menyatakan setuju 31,11%, netral 6,67%, tidak setuju 2,22% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

5) KFC mempunyai visi yang jelas pada tiap level organisasi

Tanggapan responden bahwa KFC mempunyai visi yang jelas pada tiap level organisasi, dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut :

Tabel 4.19
Tanggapan responden bahwa KFC mempunyai visi yang jelas pada tiap level organisasi

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	35,56
Setuju	4	14	31,11
Netral	3	11	24,44
Tidak Setuju	2	4	8,89
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa KFC mempunyai visi yang jelas pada tiap level organisasi paling banyak menyatakan sangat setuju 35,56%, diikuti yang menyatakan setuju 31,11%, netral 24,44%, tidak setuju 8,89% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

6) Karyawan KFC diminta untuk belajar tentang segala sesuatu yang terjadi pada tiap level organisasi, sehingga memiliki pemahaman bagaimana suatu tindakan berpengaruh terhadap orang lain.

Tanggapan responden bahwa karyawan KFC diminta untuk belajar tentang sesuatu yang terjadi pada level organisasi, sehingga memiliki pemahaman bagaimana suatu tindakan berpengaruh terhadap karyawan, dapat dilihat pada tabel 4.20 berikut :

Tabel 4.20
Tanggapan responden bahwa karyawan KFC diminta untuk belajar tentang sesuatu yang terjadi pada level organisasi, sehingga memiliki pemahaman bagaimana suatu tindakan berpengaruh terhadap karyawan

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	26,67
Setuju	4	23	51,11
Netral	3	8	17,78
Tidak Setuju	2	2	4,44
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa karyawan KFC diminta untuk belajar tentang sesuatu yang terjadi pada level organisasi, sehingga memiliki pemahaman bagaimana suatu tindakan berpengaruh terhadap karyawan paling

banyak menyatakan setuju 51,11%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 26,67%, netral 17,78%, tidak setuju 4,44% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

7) Karyawan KFC dapat dengan bebas meminta pendapat orang lain, atau menggunakan asumsi mereka sendiri, sehingga tidak lagi terjadi kerahasiaan atau subjek-subjek yang tidak didiskusikan.

Tanggapan responden bahwa karyawan KFC dapat dengan bebas meminta pendapat orang lain, atau menggunakan asumsi mereka sendiri, sehingga tidak lagi terjadi kerahasiaan atau subjek-subjek yang tidak didiskusikan, dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut :

Tabel 4.21
Tanggapan responden bahwa karyawan KFC dapat dengan bebas meminta pendapat orang lain, atau menggunakan asumsi mereka sendiri, sehingga tidak lagi terjadi kerahasiaan atau subjek-subjek yang tidak didiskusikan

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	26,67
Setuju	4	29	64,44
Netral	3	4	8,89
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa karyawan KFC dapat dengan bebas meminta pendapat orang lain, atau menggunakan asumsi mereka sendiri, sehingga tidak lagi terjadi kerahasiaan atau subjek-subjek yang tidak didiskusikan paling banyak menyatakan setuju 64,44%, diikuti yang menyatakan sangat

setuju 26,67%, netral 8,89%, dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

8) Karyawan KFC memperlakukan orang lain sebagai rekan kerja, sehingga terjadi saling menghormati dan kepercayaan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja

Tanggapan responden bahwa karyawan KFC memperlakukan orang lain sebagai rekan kerja, sehingga terjadi saling menghormati dan kepercayaan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, dapat dilihat pada tabel 4.22 berikut :

Tabel 4.22
Tanggapan responden bahwa karyawan KFC memperlakukan orang lain sebagai rekan kerja, sehingga terjadi saling menghormati dan kepercayaan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	44,44
Setuju	4	19	42,22
Netral	3	3	6,67
Tidak Setuju	2	3	6,67
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa karyawan KFC memperlakukan orang lain sebagai rekan kerja, sehingga terjadi saling menghormati dan kepercayaan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja paling banyak menyatakan sangat setuju 44,44%, diikuti yang menyatakan setuju 42,22%, netral 6,67%, tidak setuju 6,67% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

9) Karyawan KFC merasa dibebaskan untuk melakukan eksperimendan secara terbuka mengukur hasil kinerja.

Tanggapan responden bahwa karyawan KFC merasa dibebaskan untuk melakukan eksperimendan secara terbuka mengukur hasil kinerja, dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut :

Tabel 4.23
Tanggapan responden bahwa karyawan KFC merasa dibebaskan untuk melakukan eksperimendan secara terbuka mengukur hasil kinerja

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	46,67
Setuju	4	21	46,67
Netral	3	2	4,44
Tidak Setuju	2	1	2,22
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa karyawan KFC merasa dibebaskan untuk melakukan eksperimendan secara terbuka mengukur hasil kinerja paling banyak menyatakan sangat setuju 46,67%, diikuti yang menyatakan setuju 46,67%, netral 4,44%, tidak setuju 2,22% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

c. Variabel Kinerja Perusahaan (Y)

Kinerja perusahaan yang penulis maksud dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang berada di KFC Mulawarman Samarinda. Dalam variabel ini penulis menyertakan lima indikator variabel

penelitian. Penilaian responden atas kinerja perusahaan di KFC Mulawarman Samarinda adalah sebagai berikut:

1) KFC secara keseluruhan dapat melaksanakan pekerjaan dengan akurat

Tanggapan responden bahwa KFC secara keseluruhan dapat melaksanakan pekerjaan dengan akurat, dapat dilihat pada tabel 4.24 berikut :

Tabel 4.24
Tanggapan responden terhadap KFC secara keseluruhan dapat melakukan pekerjaan dengan akurat

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	33,33
Setuju	4	26	57,78
Netral	3	4	8,89
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa KFC secara keseluruhan dapat melaksanakan pekerjaan dengan akurat paling banyak menyatakan setuju 57,78%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 33,33%, netral 8,89%, dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

2) KFC secara keseluruhan menciptakan pekerjaan yang berkualitas

Tanggapan responden bahwa KFC secara keseluruhan menciptakan pekerjaan yang berkualitas, dapat dilihat pada tabel 4.25 berikut :

Tabel 4.25
Tanggapan responden bahwa KFC secara keseluruhan menciptakan pekerjaan yang berkualitas

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	51,11
Setuju	4	15	33,33
Netral	3	6	13,33
Tidak Setuju	2	1	2,22
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa KFC secara keseluruhan menciptakan pekerjaan yang berkualitas paling banyak menyatakan sangat setuju 51,11%, diikuti yang menyatakan setuju 33,33%, netral 13,33%, tidak setuju 2,22% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

3) Produktivitas team kerja KFC memuaskan

Tanggapan responden bahwa produktivitas team kerja KFC memuaskan, dapat dilihat pada tabel 4.26 berikut :

Tabel 4.26
Tanggapan responden bahwa produktivitas team kerja KFC memuaskan

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	24	53,33
Setuju	4	18	40,00
Netral	3	3	6,67
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa produktivitas team kerja KFC memuaskan paling banyak

menyatakan sangat setuju 53,11%, diikuti yang menyatakan setuju 40,00%, netral 6,67%, dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

4) Jadwal pekerjaan KFC secara keseluruhan selalu tepat waktu

Tanggapan responden bahwa jadwal pekerjaan KFC secara keseluruhan selalu tepat waktu, dapat dilihat pada tabel 4.27 berikut :

Tabel 4.27
Tanggapan responden bahwa jadwal pekerjaan KFC secara keseluruhan selalu tepat waktu

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28,89
Setuju	4	28	62,22
Netral	3	4	8,89
Tidak Setuju	2	0	0,00
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa jadwal pekerjaan KFC secara keseluruhan selalu tepat waktu paling banyak menyatakan setuju 62,22%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 28,89%, netral 8,89%, dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju 0,00%.

5) Para konsumen KFC merasa puas

Tanggapan responden bahwa para konsumen KFC merasa puas, dapat dilihat pada tabel 4.26 berikut :

Tabel 4.28
Tanggapan responden bahwa para konsumen KFC merasa puas

Kategori	Skala	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	22,22
Setuju	4	27	60,00
Netral	3	7	15,56
Tidak Setuju	2	1	2,22
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00
Total		45	100

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tanggapan responden bahwa para konsumen KFC merasa puas paling banyak menyatakan setuju 60,00%, diikuti yang menyatakan sangat setuju 22,22%, netral 15,56%, tidak setuju 2,22% dari tidak yang menyatakan sangat tidak setuju 0,00%.

4.3 Analisis dan Pembahasan

4.3.1 Analisis

4.3.1.1 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam variabel regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (*independent*). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas.

1) Jika Tolerance > 0,10 dan VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas

2) Jika Tolerance < 0,10 dan VIF > 10, maka terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

Tabel 4.31
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Penelitian	VIF	*Tollerance*
Pengendalian Manajemen (X1)	1,134	0,882
Pembelajaran Organisasi (X2)	1,134	0,882

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS 20 pada Tabel 4.31 diketahui bahwa tidak ada variabel indpenden yang memiliki nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) tidak lebih besar dari 10 dan nilai *tollerance* kurang dari 0,10.

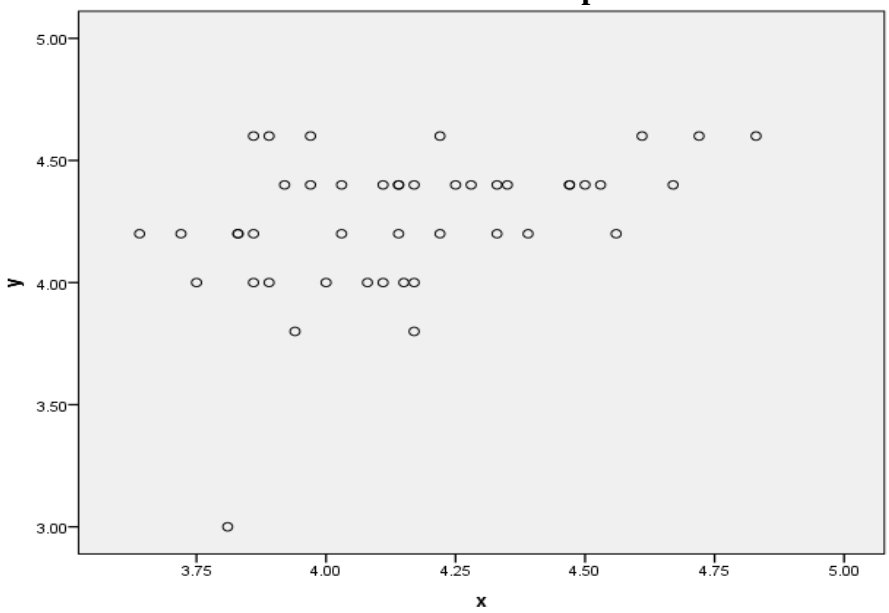
1) Nilai Tolerance X1 0,882 > 0,01 dan VIF 1,134 < 10, berarti tidak terjadi multikolinieritas variabel X1 dengan variabel lainnya.
2) Nilai Tolerance X2 0,882 > 0,01 dan VIF 1,134 < 10, berarti tidak terjadi multikolinieritas variabel X2 dengan variabel lainnya.

Maka penulis menyimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas dalam penelitian ini.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas menghasilkan grafik pola penyebaran titik (*scatterplot*) seperti tampak pada gambar 4.31 berikut ini.

Gambar 4.31
Grafik Scatterplot



Sumber: Data dolah

Dari hasil grafik scatterplot di atas dapat dilihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam satu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya (t-1). Untuk pengujian autokorelasi dapat dideteksi dengan nilai *Durbin Watson* (DW) berdasarkan kriteria.

4) Jika d < dL atau d > (4-dL), berarti terdapat autokorelasi.
5) Jika d terletak antara dU dan (4-dU), berarti tidak ada autokorelasi.

6) Jika d terletak antara dL dan dU atau diantara (4-dU) dan (4-dL), tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Hasil uji Auto korelasi dapat dilihat pada table 4.32 berikut ini :

Tabel 4.32
Hasi Uji Autokorelasi, Koefisien Korelasi, dan Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.444[a]	.197	.159	.26632	1.874

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

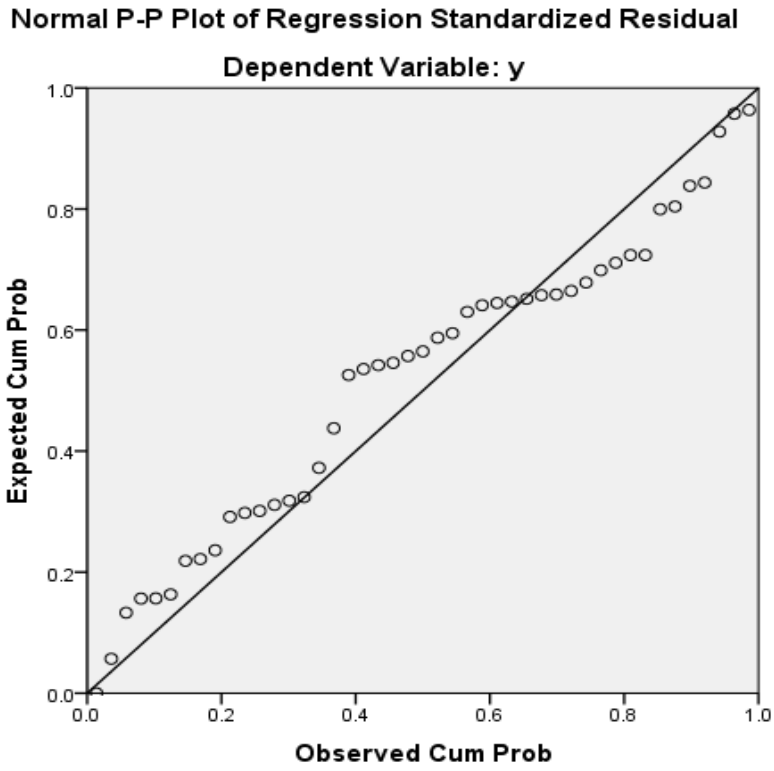
Sumber: Data diolah

Dari tabel di atas, output SPSS menghasilkan nilai d = 1,874. Selanjutnya dari Tabel DW dengan n (jumlah observasi) = 45, k (jumlah variabel bebas) = 2, dan Alpha 0,01 diperoleh dL = 1,429 dan dU = 1,614 sehingga (4-dU) = 2,385. Dengan demikian nilai d terletak antara dU dan (4-dU), berarti tidak ada autokorelasi

4.3.1.4 Uji Normalitas

Uji normalitas menghasilkan *Normal Probability Plot* yang tampak pada gambar berikut ini:

Gambar 4.32
Grafik *Normal Probability Plot*



Sumber: Data diolah

Gambar 4.3 Grafik *normal probability plot* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.3.1.2 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

a. Model Regresi

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari variabel independen (pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja perusahaan). Perhitungan statistik dalam analisis regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah

menggunakan program SPSS versi 20. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.33
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.561	.583		4.390	.000
	x1	.090	.127	.105	.711	.481
	x2	.318	.118	.397	2.700	.010

a. Dependent Variable: y

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh persamaan regresi linear berganda dari variabel pengendalian manajemen (X_1) dan pemebelajaran organisasi (X_2) terhadap kinerja perusahaan (Y) adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = 2{,}561}\boldsymbol{a} \mathbf{+ 0{,}090\ X_1 + 0{,}318\ X_2}$$

Persamaan regresi di atas memiliki pengertian sebagai berikut:

1) Konstanta (*a*)

Nilai konstanta sebesar 2,561 penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa variabel bebas yaitu pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi dan variabel terikat kinerja perusahaan tidak akan mengalami perubahan (konstan)

2) Koefisien Regresi Variabel Pengendalian Manajemen (b_1)

Koefesien regresi variabel pengendalian manajemen sebesar 0,090, yang artinya jika variabel pengendalian manajemen dinaikkan 1 satuan maka

kinerja perusahaan akan meningkat sebesar 0,090. Sebaliknya jika variabel pengendalian manajemen diturunkan 1 satuan maka kinerja perusahaan akan menurun sebesar 0,090. Dengan asumsi variabel yang lain konstan.

3) Koefisien Regresi Variabel Pembelajaran Organisasi (b_2)

Koefisien regresi variabel pembelajaran organisasi sebesar 0,318, yang artinya jika variabel pembelajaran organisasi ditingkatkan 1 satuan maka kinerja perusahaan akan meningkat sebesar 0,318. Sebaliknya jika variabel pembelajaran organisasi diturunkan 1 satuan maka kinerja perusahaan akan menurun sebesar 0,318. Dengan asumsi variabel yang lain konstan.

b. Koefisien Korelasi (R)

Pengujian koefisien korelasi (R) bertujuan untuk mengetahui hubungan yang erat antara variabel independen yang terdiri dari pengendalian manajemen (X_1) dan pembelajaran organisasi (X_2) terhadap kinerja perusahaan (Y) pada KFC Mulawarman Samarinda. Dalam output SPSS, koefisien korelasi terletak pada Tabel 4.32 *Model Summary*^{b} dan tertulis *R*.

Dalam output SPSS pada Tabel 4.32 *Model Summary*^{b} diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,444 atau 44,4% yang berarti tingkat hubungan antar variabel pengendalian manajemen (X_1) dan pembelajaran organisasi (X_2) terhadap kinerja perusahaan (Y) pada KFC Mulawarman Samarinda termasuk pada tingkat hubungan yang sedang/cukup.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemempuan variabel independen (bebas) menjelaskan variabel dependen (terikat). Dalam output SPSS, koefisien determinasi (R^2) terletah pada tabel 4.32 *Model Summary*[b] dan tertulis *R Square.*

Dalam output SPSS diperoleh pada Tabel 4.32 *Model Summary*[b] nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0,197, maka koefesien determinasinya = 0,197 x 100% = 19,7% secara serentak dalam menjelaskan variasi atau perubahan variabel terikat (Y) didapati besarnya pengaruh variabel bebas 19,7%, sedangkan sisanya yaitu 100% - 19,7% = 80,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

d. Uji F (Uji Serentak)

Uji F digunakan untuk menguji apakah perubahan variabel independen (pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja perusahaan) pada KFC Mulawarman Samarinda yakni dengan membandingkan F_{hitung} dengan Sig dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% (α = 0,05). Hasil uji F dari perhitungan SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.34
Uji F (Simultan)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.733	2	.367	5.168	.010[b]
	Residual	2.979	42	.071		
	Total	3.712	44			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2, x1

Sumber: Data diolah

Berdasarkan perhitungan F_{hitung} sebesar 5,168. Jika dibandingkan dengan nilai Sig $_{hitung}$ 0,010 < 0,05 dengan demikian menunjukkan bahwa variabel independent yang terdiri dari pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengeruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan sehingga dapat dinyatakan H_o ditolak dan H_a diterima.

e. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda dengan cara membandingkan t_{hitung} dan nilai Sig dengan tingkat kepercayaan sebesar α = 0,05 sehingga diperleh hasil perhitungan SPSS.

Tabel 4.35
Uji t (Parsial)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	x1	.090	.127	.105	.711	.481
	x2	.318	.118	.397	2.700	.010

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan yang terdapat pada Tabel 4.35 diatas dapat dijelaskan pengaruh antara variabel pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda adalah sebagai berikut:

1) Variabel Pengendalian Manajemen (X_1)

   Nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa variabel pengendalian manajemen (X_1) sebesar 0,711 dengan nilai Sig $_{hitung}$. 0,481. Karena sig $_{hitung}$ 0,481 > *a* 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_o diterima dan H_a ditolak. Artinya, variabel pengendalian manajemen (X_1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y).

2) Variabel Pemebelajaran Organisasi (X_2)

   Nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa variabel pemebelajaran organisasi (X_2) sebesar 2,700 dengan nilai Sig $_{hitung}$. 0,010. Karena sig $_{hitung}$ 0,010 < *a* 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_o diterima dan H_a ditolak. Artinya, variabel pemebelajaran organisasi (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y).

f. **Variabel yang Paling Berpengaruh**

Dari hasil penelitian secara signifikan dan hasil parsial diketahui variabel bebas yang memeliki pengaruh paling besar terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman samarinda dapat dilihat pada tabel 3.6 berikut :

Tabel 3.6
Hasil Variabel yang Paling Berpengaruh

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	x1	.090	.127	.105	.711	.481
	x2	.318	.118	.397	2.700	.010

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai standart koefesien beta tertinggi yakni variabel pembelajaran organisasi (X2) sebesar 0,397 yang berati bahwa variabel pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulwarman Samarinda.

4.3.2 Pembahasan

4.3.2.1 Analisis Korelasi (R) dan Determinasi (R^2)

Secara umum hasil uji koefisien korelasi hubungan antara variabel pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi secara serentak dengan variabel kinerja perusahaan terdapat tingkat hubungan yang sedang/cukup, hal ini disebabkan dari variabel pengendalian manajemen

terdapat indikator-indikator yang lemah bagi kinerja perusahaan yakni “bahwa manajemen KFC mempengaruhi karyawan untuk mengubah perilaku mereka” dan “bahwa manajemen KFC mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa organisasi” dikarenakan dari kedua indikator tersebut responden yang memilih setuju sangat kecil dibanding indikator-indikator yang lain nya, yang terdapat di variabel pengendalian manajemen.

Dari variabel pembelajaran organisasi indikator-indokator yang lemah yakni “bahwa KFC secara berkelanjutan lebih sadar tentang basis pengetahuan yang mereka miliki, terutama pengetahuan yang tidak terartikulasi dalam benak karyawan” dan “bahwa KFC mempunyai visi yang jelas pada tiap level organisasi” dikarenakan dari kedua indikator tersebut responden yang memilih setuju sangat kecil dibanding indikator-indikator yang lain nya, yang terdapat di variabel pembelajran oraganisasi.

Untuk KFC Mulawarman harus lebih memperhatikan dari beberapa indikator-indikator yang lemah dari variabel pengendalian manajemen maupun variabel pembelajaran organisasi guna meningkatkan perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan.

Hasil uji koefisien determinasi yang diketahui bahwa variabel pengendalian manajemen dan pembelajran organisasi ternyata hasil nya lebih kecil dibandingkan sisanya. Hal ini disebabkan adanya karyawan yang masih melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh pihak KFC sehingga pengendalian manajemennya kurang baik pada saat dijalankan, padahal seorang manajer sudah memberikan arahan yang baik serta motivasi kepada

karyawannya pada saat *breffing* berlangsung, ini pun menjadikan kinerja perusahaan kurang optimal sehingga tidak bisa mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan. Hal yang harus dilakukan oleh seorang manajer adalah selalu mengevalusi apa yang terjadi di dalam suatu pekerjaan, sehingga kesalahan yang dilakukan tidak terulang lagi untuk kedapan nya dan jika masih melakukan kesalahan, maka seorang manajer bisa memberikan sanksi kepada karyawan bahkan bisa berujung pada pemecatan. Hal ini yang menyebabkan nilai koefesien determinasinya kecil dibandingkan sisanya, dan variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

4.3.2.2 Analisis Secara Simultan (Uji F)

Dari hasil analisis variabel pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan, ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Anthony dan Govindarajan, 2008 : 6) Pengendalian Manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, atau proses untuk mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar secara efektif dan efisien mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu. Manajer KFC yang selalu memberikan perencannaan kegiatan serta target di tiap harinya kepada karyawan untuk bisa mencapai hasil yang diinginkan serta mengevaluasi jika ada yang tidak memenuhi hasil yang diinginkan disetiap periode tertentu akan dilakukan analisa atas hasil tersebut.

Zhang dan McCullough (2001) bahwa pembelajaran organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasi maka semakin tinggi kinerja suatu perusahaan. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik. Karyawan KFC menyebarkan pengetahuan ke setiap individu di tiap level organasisi, pihak internal berusaha untuk berkembang dengan kapasitas mereka guna menciptakan hasil yang diharapkan, dimana karyawan baru mulai diperhatikan, aspirasi kolektif dibentuk secara baik, dan karyawan-karyawan di dalam organisasi berusaha terus belajar bagaimana untuk belajar bersama. Dari hasil analisis telah dilakukan bahwa variabel pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh bagi kinerja perusahaan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu dari kuniawan, 2009 dengan judul pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan, dimana variabel pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.3.2.3 Analisis Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja perusahaan) secara parsial (Ghozali, 2005:84). Berdasarkan hasil analisis yang telah dibuat dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Pengendalian Manajemen

Dari hasil penelitian menunjukan bahwa variabel pengendalian manajemen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaaan, hasil ini bertolak belakang dengan temuan Anthony dan Govindarajan (2005 : 9), bahwa pengendalian manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini terjadi sebab sampel yang relative kecil sehingga tidak dapat memberikan hasil yang sesuai dengan teori. Hasil analisis yang tidak signifikan menunjukan bahwa pengendalian manajemen bukan merupakan prediksi yang valid terhadap kinerja perusahaan, artitnya tinggi rendahnnya detail informasi yang diberikan kepada karyawan tidak berdampak terhadap tinggi rendahnya, kinerja perusahaan.

Perusahaan dengan proses perencanaan yang seharusnya dilakukan organisasi, memiliki koordinasi di dalam aktivitas beberapa bagian organisasi, selalu mengkomunukasikan informasi apa yang harus dilakukan, mengevaluasi informasi yang terjadi maupun dari eksternal dan internal, memberikan dan selalu pengarahan informasi dengan baik,

memberikan keputusan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada dan mempengaruhi karyawan untuk merubah perilaku yang lebih baik. Hal ini menurunkan celah antara harapan perusahaan dengan kenyataan lapangan dan membuat karyawan berada dalam kunci kesuksesan perusahaan yang tepat dalam melaksanakan kegiatan nya, yang efeknya karyawan fokus pada tujuan yang akan dicapai, namun pengendalian manajemen ini tidak berdampak terhadap kinerja perusahaan. Karena karyawan KFC kurang memperhatikan manajer pada saat meberikan saran, arahan, tugas-tugas, jadwal pekerjaan tiap minggu nya serta motivasi, ini mengakibatkan pengendalian manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadapa kinerja perusahaan. Saran bagi perusahaan, harus memperhatikan pengendalian manajemen nya dan lebih di tingkatkan lagi guna mencapai tujuan perusahaan. Namun yang penting digaris bawahi dalam penelitian ini bahwa kinerja diukur berdasarkan persepsi, sehingga terkadang juga tidak akurat mengggambarkan kinerja yang baik di dalam perusahaan dibandingkan dengan data yang objektif.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu dari Kurniawan, (2009), dimana variabel pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan sedangkan variabel sistem pengendalian manajemen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari Djakatara, (2009), dimana variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap

perusahaan. Karena penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linier sederhana.

b. Pembelajaran Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa variabel pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hasil ini memverifikasi temuan Zhang dan McCullough (2001) bahwa pembelajaran organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasi maka semakin tinggi kinerja suatu perusahaan.

Pembelajaran organisasi adalah suatu proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik, dengan menyebarkan pengetahuan ke setiap individu di tiap level organasisi, pihak internal berusaha untuk berkembang dengan kapasitas mereka guna menciptakan hasil yang diharapkan, dimana pola pembelajaran baru mulai diperhatikan, aspirasi kolektif dibentuk secara bebas, dan orang-orang dalam organisasi berusaha terus belajar bagaimana untuk belajar bersama. Dengan adanya proses pembelajaran dalam suatu perusahaan akan berakibat pada penurunan kesalahan dan percepatan adaptasi oleh karyawan yang menduduki posisi baru, adanya penurunan waktu adaptasi dan aspirasi kolektif akan membuat perusahaan lebih mampu bervariasi dalam melaksanakan kerja sehingga menciptakan kinerja yang prima. Karena karyawan KFC lebih leluasa memberikan ide-

ide terhadap karyawan baru guna menuntut berkembangnya karyawan, sehingga karyawan memiliki kecerdasan bersama dalam melaksanakan pekerjaannya. Saling menghormati berjalan dengan baik terhadap jabatan yang lebih tinggi, sehingga membuat suasan pekerjaan yang nyaman dan karyawan yang baru tidak canggung untuk meminta pendapat kepada karyawan yang jabatannya lebih tinngi atau manajer sekalipun. Ini lah yang membuat pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu dari Kuniawan, (2009), dimana variabel pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari Djakatara, (2009), dimana variabel pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap perusahaan.

Dari hasil analisis dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel pengendalian manajemen yang terdiri dari enam indikator secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Kurniawan, (2009), sedangkan dari Djakatara, (2009), hasil penelitian ini tidak sejalan, karena pengendalian manajemen nya berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari variabel pembelajaran organisasi yang terdiri dari sembilan indikator secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Kurniawan, (2009), bahwa pembelajaran

organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian analisis penerapan pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan pada KFC Mulawarman Samarinda adalah sebagai berikut:

a. Dari hasil analisis uji simultan variabel pengendalian manajemen (X1) dan pembelajaran organisasi (X2), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan (Y) pada KFC Mulawarman Samarinda.

b. Dari hasil analisi uji parsial menunjukan bahwa secara parsial variabel pembelajaran organisasi (X2) yang berpengaruh terhadap kinerja perusahan (Y) sedangkan pengendalian manajemen (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y) pada KFC Mulawaraman Samarinda.

c. Diantara kedua variabel bebas yang diteliti, maka variabel yang paling berpengaruh adalah variabel pembelajaran organisasi (X2)

d. Persamaan regresi yang menggambarkan hubungan antara variabel pengendalian manajemen (X1) dan pembelajaran organisasi (X2) dengan variabel kinerja perusahaan (Y) adalah sebagai berikut :

$$Y = 2{,}561a + 0{,}090\ X_1 + 0{,}318\ X_2$$

5.2 Saran

Berdasakan kesimpulan di atas, maka penulis menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

a. Untuk Perusahaan

Mengingat variabel pembelajaran organisasi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya, Karena karyawan KFC lebih leluasa memberikan ide-ide terhadap karyawan baru guna menuntut berkembangnya karyawan, sehingga karyawan memiliki kecerdasan bersama dalam melaksanakan pekerjaannya. Saling menghormati berjalan dengan baik terhadap jabatan yang lebih tinggi, sehingga membuat suasan pekerjaan yang nyaman dan karyawan yang baru tidak canggung untuk meminta pendapat kepada karyawan yang jabatannya lebih tinngi atau manajer sekalipun. Maka perusahaan disarankan untuk tetap mempertahankan pembelajaran organisasinya dengan selalu menigkatkan kinerja yang optimal sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan, karena semakin tinggi pembelajaran organisasi maka semakin tinggi kinerja suatu perusahaan.

Untuk variabel pengendalian manajemen yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, karena karyawan KFC kurang memperhatikan manajer pada saat memberikan saran, arahan, tugas-tugas, jadwal pekerjaan tiap minggu nya serta motivasi, maka perusahaan juga harus memperhatikan pengendalian manajemen nya dan lebih di tingkatkan lagi guna mencapai tujuan perusahaan.

b. Untuk Peneliti Selanjutnya

Dari kedua variabel independen terhadap kinerja perusahaan dalam penelitian ini hasil nya lebih kecil dibandingkan sisanya hal ini mungkin masih dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Maka untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah variabel independen lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R dan Govindarajan, 2005, *Management Control System (sistem pengendalian manajemen).* McGraw-Hill, Buku Satu, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta.

Garvin, D.A., 1993. *Building a Learning Organization, Harvard Business Review,* Vol.17, July-August, pp.78-91

Ghozali, Imam, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan menggunkan program SPSS.* BP UNDIP, Semarang.

Hasibuan, Malayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manuasia,* Penerbit Bumi Aksara, Edisi Revisi, Jakarta

Kuncoro, Mudrajat, 2006, Metode Kuntitatif, *Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta

Kurniawan, Rakhman, Arief, 2013, *Panduan Lengkap Manajer dan Supervisor,* Penerbir Buku Pintar, Yogyakarta.

Nymark, Soren, 2002, *Value-based management in learning organizations through 'hard' and 'soft' managerial approaches : The case of Hewlett-Packard*. DRUID Working Paper No 00-10

Ortenblad, A., 2001. *On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, pp. 125-133.

Prawirosentono, S., 2006. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE UGM.

Rangkuti, Freddy, 2006, *Measuring Customer satisfaction*. PT. Gramedia Pustaka tama, Jakarta.

Santoso Singgih dan Tjiptono, Fandy, 2001, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik edisi II*, Jakarta, PT ELEX MEDIA KOMPUTINDO.

Silalahi, Ulber, 2011, *Asas-Asas Manajemen,* Penerbit PT Refika Aditama, Bandung.

Sudarmanto, R Gunawan, 2005, *Analisis Regresi Linier Berganda SPSS,* Cetakan Pertama Penerrbit : Graha Ilmu, Yogyakarta.

Skripsi, Kurniawwan, David, 2009, *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Garam (persero) Surabaya.* STIE Perbanas Surabaya.

Skripsi, Djakatara, Faisal, 2009, *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. PLN (persero) cabang Gorontalo*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo

Suadi, Arif, 2007, *Sistem Pengendalian Manajemen,* Edisi 4. Yogyakarta BPFE.

Zhang Man dan McCullough James, 2001, *Effect of Learning and Information Technology Capability on Business Performance*. Washington State University, USA

LAMPIRAN - LAMPIRAN

Lampiran: Uji Validitas

PENGENDALIAN MANAJEMEN

Correlations

		x1a	x1b	x1c	x1d	x1e	x1f	x1
x1a	Pearson Correlation	1	.149	.252	-.061	.031	.198	.490**
	Sig. (2-tailed)		.328	.095	.691	.840	.192	.001
	N	45	45	45	45	45	45	45
x1b	Pearson Correlation	.149	1	.077	-.016	-.150	.018	.355*
	Sig. (2-tailed)	.328		.616	.915	.325	.908	.017
	N	45	45	45	45	45	45	45
x1c	Pearson Correlation	.252	.077	1	.484**	.006	.171	.656**
	Sig. (2-tailed)	.095	.616		.001	.970	.261	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
x1d	Pearson Correlation	-.061	-.016	.484**	1	.318*	.095	.608**
	Sig. (2-tailed)	.691	.915	.001		.034	.535	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
x1e	Pearson Correlation	.031	-.150	.006	.318*	1	.121	.461**
	Sig. (2-tailed)	.840	.325	.970	.034		.430	.001
	N	45	45	45	45	45	45	45
x1f	Pearson Correlation	.198	.018	.171	.095	.121	1	.468**
	Sig. (2-tailed)	.192	.908	.261	.535	.430		.001
	N	45	45	45	45	45	45	45
x1	Pearson Correlation	.490**	.355*	.656**	.608**	.461**	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.017	.000	.000	.001	.001	
	N	45	45	45	45	45	45	45

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

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

PEMBELAJARAN ORGANISASI

Correlations

		x2a	x2b	x2c	x2d	x2e	x2f	x2g	x2h	x2i	x2
x2a	Pearson Correlation	1	.315*	.094	.028	-.026	.068	.509**	.277	.183	.535**
	Sig. (2-tailed)		.035	.541	.854	.867	.658	.000	.066	.229	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x2b	Pearson Correlation	.315*	1	.051	.151	-.118	.303*	.230	.855**	.562**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.035		.739	.321	.441	.043	.129	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x2c	Pearson Correlation	.094	.051	1	.081	.173	.039	.222	.023	.306*	.431**
	Sig. (2-tailed)	.541	.739		.595	.255	.798	.143	.882	.041	.003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x2d	Pearson Correlation	.028	.151	.081	1	.072	.178	-.041	.138	.329*	.364*
	Sig. (2-tailed)	.854	.321	.595		.638	.242	.788	.365	.027	.014
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x2e	Pearson Correlation	-.026	-.118	.173	.072	1	.202	.181	-.222	-.130	.337*
	Sig. (2-tailed)	.867	.441	.255	.638		.183	.233	.142	.394	.023
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x2f	Pearson Correlation	.068	.303*	.039	.178	.202	1	-.099	.366*	.292	.471**
	Sig. (2-tailed)	.658	.043	.798	.242	.183		.518	.013	.052	.001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x2g	Pearson Correlation	.509**	.230	.222	-.041	.181	-.099	1	.048	.230	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.129	.143	.788	.233	.518		.754	.129	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x2h	Pearson Correlation	.277	.855**	.023	.138	-.222	.366*	.048	1	.421**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.066	.000	.882	.365	.142	.013	.754		.004	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x2i	Pearson Correlation	.183	.562**	.306*	.329*	-.130	.292	.230	.421**	1	.649**

	Sig. (2-tailed)	.229	.000	.041	.027	.394	.052	.129	.004		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.535**	.642**	.431**	.364*	.337*	.471**	.557**	.511**	.649**	1
x2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.014	.023	.001	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

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

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

KINERJA PERUSAHAAN

Correlations

		Ya	yb	yc	yd	ye	y
	Pearson Correlation	1	.062	-.068	-.203	-.013	.336*
ya	Sig. (2-tailed)		.684	.659	.181	.931	.024
	N	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.062	1	-.273	-.145	.069	.432**
yb	Sig. (2-tailed)	.684		.069	.341	.654	.003
	N	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	-.068	-.273	1	.049	.081	.310*
yc	Sig. (2-tailed)	.659	.069		.747	.598	.038
	N	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	-.203	-.145	.049	1	.325*	.415**
yd	Sig. (2-tailed)	.181	.341	.747		.029	.005
	N	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	-.013	.069	.081	.325*	1	.674**
ye	Sig. (2-tailed)	.931	.654	.598	.029		.000
	N	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.336*	.432**	.310*	.415**	.674**	1
y	Sig. (2-tailed)	.024	.003	.038	.005	.000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

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

Lampiran: Uji Realibilitas

Variabel X_1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	7

Variabel X_2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	10

Variabel Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	6

Lampiran : Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Asumsi Klasik

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.444[a]	.197	.159	.26632	1.874

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.733	2	.367	5.168	.010[b]
	Residual	2.979	42	.071		
	Total	3.712	44			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2, x1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.561	.583		4.390	.000		
	x1	.090	.127	.105	.711	.481	.882	1.134
	x2	.318	.118	.397	2.700	.010	.882	1.134

a. Dependent Variable: y

Coefficient Correlations[a]

Model			x2	x1
1	Correlations	x2	1.000	-.344
		x1	-.344	1.000
	Covariances	x2	.014	-.005
		x1	-.005	.016

a. Dependent Variable: y

Collinearity Diagnostics[a]

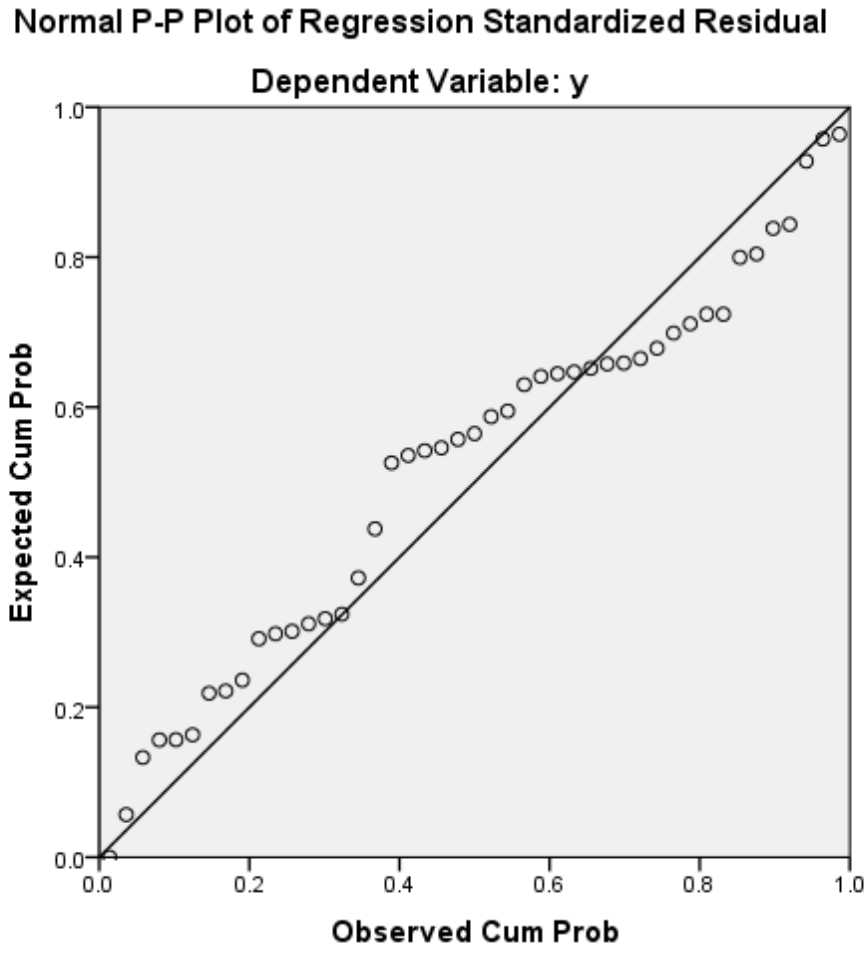
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	x1	x2
1	1	2.992	1.000	.00	.00	.00
	2	.005	25.467	.03	.46	.85
	3	.003	31.333	.97	.54	.15

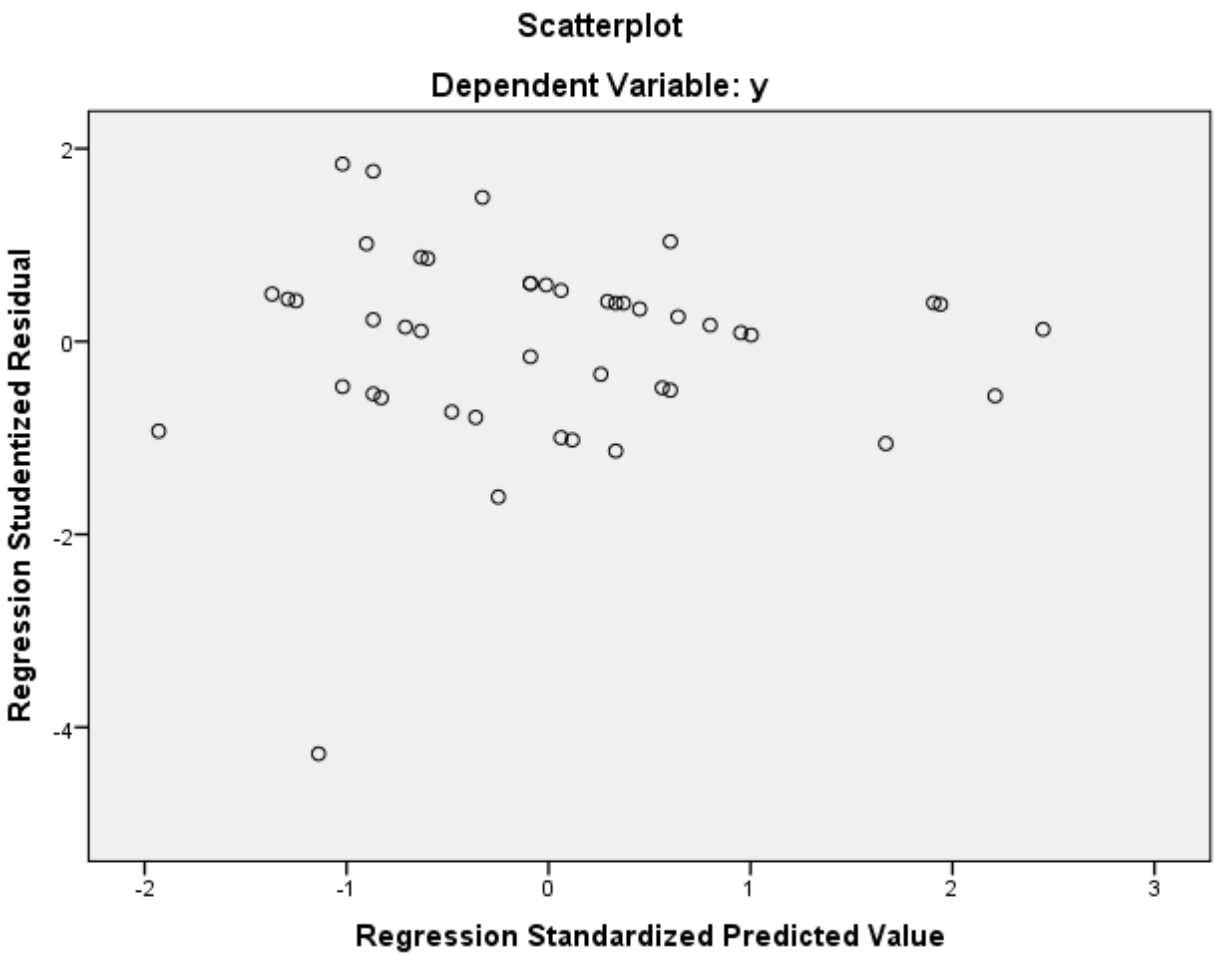
a. Dependent Variable: y

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.0042	4.5693	4.2533	.12907	45
Std. Predicted Value	-1.930	2.448	.000	1.000	45
Standard Error of Predicted Value	.040	.150	.065	.022	45
Adjusted Predicted Value	4.0611	4.5635	4.2549	.12726	45
Residual	-1.10632	.47837	.00000	.26020	45
Std. Residual	-4.154	1.796	.000	.977	45
Stud. Residual	-4.275	1.839	-.003	1.006	45
Deleted Residual	-1.17153	.50150	-.00155	.27624	45
Stud. Deleted Residual	-5.619	1.895	-.031	1.151	45
Mahal. Distance	.019	13.070	1.956	2.320	45
Cook's Distance	.000	.359	.021	.056	45
Centered Leverage Value	.000	.297	.044	.053	45

a. Dependent Variable: y


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: y
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob
0.0
0.2
0.4
0.6
0.8
1.0


Scatterplot
Dependent Variable: y
Regression Studentized Residual
2
0
-2
-4
-2
-1
0
1
2
3
Regression Standardized Predicted Value

KUISIONER

ANALISIS PENERAPAN PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP PERUSAHAAN PADA KFC MULAWARMAN SAMARINDA

Responden Yth,
Assalammualaikum wrwb, terimakasih atas kesediaanya Bapak/Ibu menjadi responden penelitian skripsi saya yang berjudul "Analisis Pengendalian Manajemen dan Pemebelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada KFC Mulawarman Samarinda". Dengan ini saya memohon bantuan dan partisipasi anda untuk menjadi salah satu responden survey dan secara sukarela mengisi kuisioner ini. Dimana kuisioner ini saya gunakan untu keperluan penelitian akademis bukan tujuan komersial.

A. IDENTITAS RESPONDEN

Lingkari pada pilihan yang sesuai dengan kondisi anda

1. Jenis Kelamin

a. Laki-laki
b. Perempuan

2. Pendidikan Terakhir

a. Sarjana (S1, S2, S3)
b. Diploma
c. SMA/SMK

3. Posisi anda saat ini

a. Manager
b. Asisten Manager
c. Staf Administrasi
d. Supervisior
e. Kasir
f. Kitchen
g. Cook
h. Backup
i. Team delivery
j. Dinning

4. Usia

a. < 20 Tahun
b. 20 – 29 Tahun
c. 30 – 40 Tahun

5. Lama anda bekerja di KFC Mulawwarman :

a. < 1 Tahun
b. 1 – 10 Tahun
c. 11 – 20 Tahun
d. 21 – 30 Tahun
e. 31 – 40 Tahun

B. TANGGAPAN RESPONDEN

Pernyataan berikut adalah pendapat anda tentang Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan di KFC saat ini. Pilihlah satu alternatif jawaban anda dengan tanda centang (√), pilihlah jawaban anda sebagai berikut :

STS = Sangat Tidak Setuju TS = Tidak Setuju N = Netral
S = Setuju SS = Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Pengendalian Manajemen						
1	Manajemen KFC selalu melakukan perencanaan kegiatan yang seharusnya dilakukan					
2	Manajemen KFC selalu melakukan koordinasi dari beberapa bagian organisasi					
3	Manajemen KFC selalu mengkomunikasikan informasi kepada seluruh karyawan					
4	Manajemen KFC selalu mengevaluasi informasi sebelum melakukan keputusan					
5	Manajemen KFC selalu memutuskan tindakan apa yang seharusnya dilakukan tentang berbagai hal					
6	Manajemen KFC mempengaruhi karyawan yang mengubah perilaku mereka					
Pembelajaran Organisasi						
1	Karyawan KFC merasa memiliki arti, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi KFC					
2	Karyawan KFC, dituntut untuk tumbuh, berkembang dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menciptakan ide-ide kreatif atau dalam melaksanakan tugas					
3	Karyawan KFC memiliki kecerdasan bersama, sehingga tidak tergantung pada salah satu karyawan					
4	KFC secara berkelanjutan lebih sadar tentang basis pengetahuan yang mereka miliki, terutama pengetahuan yang tidak terartikulasi dalam benak karyawan					
5	KFC mempunyai visi yang jelas pada tiap level organisasi					
6	Karyawan KFC diminta untuk belajar tentang segala sesuatu yang terjadi pada tiap level organisasi, sehingga memiliki pemahaman bagaimana suatu tindakan berpengaruh terhadap orang lain					
7	Karyawan KFC dapat dengan bebas meminta pendapat orang lain, atau menggunakan asumsi mereka sendiri, sehingga tidak lagi terjadi kerahasiaan atau subjek-subjek yang tidak didiskusikan					
8	Karyawan KFC memperlakukan orang lain sebagai rekan					

	kerja, sehingga terjadi saling menghormati dan kepercayaan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja					
9	Karyawan KFC merasa dibebaskan untuk melakukan eksperimen mengambil resiko, dan secara terbuka mengukur hasil kinerja					
Kinerja Perusahaan						
1	KFC secara keseluruhan selalu dapat melakukan pekerjaan dengan akurat					
2	Hasil kerja KFC secara keseluruhan berkualitas					
3	Produktivitas team kerja KFC memuaskan					
4	Jadwal pekerjaan KFC secara keseluruhan selalu tepat waktu					
5	Para konsumen KFC merasa puas					