

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
PT PLN (PERSERO) AREA MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen*

*Oleh:*

**BAYU ANDIKA**  
**1305160552**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
M E D A N  
2017**

## ABSTRAK

**BAYU ANDIKA (130516552) Pengaruh Budaya organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Area Medan, Skripsi. 2017.**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan.

Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai yang terdapat pada PT PLN (Persero) Area Medan yang berjumlah 120 orang. Penentuan jumlah sample yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin, sampel dalam penelitian ini adalah 55 karyawan pada PT PLN (Persero) Area Medan.

Tehnik pengumpulan data pada penelitian ini adalah angket (Questioner), studi dokumentasi dan wawancara (interview). Tehnik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji F dan koefisien determinasi.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dilihat dari  $t_{hitung} 4,249 > t_{tabel} 2,034$  (sig 0,000), artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dilihat dari  $t_{hitung} 5,027 > t_{tabel} 2,034$  (sig 0,000), artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir. Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai  $F_{hitung} 28,358 > F_{tabel} 3,28$  dengan sig  $0,000 < \alpha_{0,05}$ , artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan pengembangan karir. Dengan melihat Adjusted R-Square adalah 0,610, maka kontribusi budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja sebesar 61,00%, sedangkan sisanya sebesar 39,00%, dikontribusi variabel lain yang tidak diteliti seperti kemampuan, lingkungan kerja, kepemimpinan, iklim organisasi dan lainnya.

***Kata Kunci: Budaya organisasi, Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai***

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur Penulis ucapkan ke Hadhirat Allah SWT, yang senantiasa mencurahkan Kasih dan Karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini berjudul: **“Pengaruh Budaya organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Area Medan”** yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terwujudnya skripsi ini tak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak untuk itu penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Terima kasih kepada Ayahanda serta Ibunda tercinta yang telah banyak berkorban dan memberi semangat kepada penulis baik moril selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani, MA.P, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE. M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE. M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Dosen Pembimbing yang telah

banyak memberikan bimbingan sehingga terwujud penulisan skripsi ini.

6. Bapak dan Ibu dosen beserta pegawai Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak pimpinan PT PLN (Persero) Area Medan yang telah berkenan menerima serta memberikan data-data serta menjawab angket yang diperlukan dalam penelitian ini.
8. Terimakasih kepada teman-teman penulis yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan kenang-kenangan manis selama dibangku kuliah.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan apabila dalam penulisan ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan penulis mengharapkan maaf yang sebesar-besarnya, semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kita semua. Amiin.

Medan, Oktober 2017  
Penulis

**(BAYU ANDIKA)**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teoritis .....	7
1. Kinerja .....	7
a. Pengertian Kinerja .....	7
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	8
c. Standar Kinerja .....	12
d. Penilaian Kinerja .....	14
e. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	17
f. Indikator Kinerja .....	18
2. Budaya Organisasi .....	20
a. Pengertian dan Fungsi Budaya Organisasi .....	20
b. Jenis-Jenis Budaya Organisasi .....	24

c.	Indikator Budaya Organisasi .....	28
3.	Pengembangan Karir .....	29
a.	Pengertian Pengembangan Karir .....	29
b.	Faktor- faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	30
c.	Tujuan Pengembangan Karir .....	32
d.	Manfaat Pengembangan Karir .....	34
e.	Indikator Pengembangan Karir .....	35
B.	Kerangka Konseptual .....	38
C.	Hipotesis Penelitian .....	40
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
A.	Pendekatan Penelitian .....	42
B.	Defenisi Operasional .....	42
C.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
D.	Populasi dan Sampel .....	45
E.	Teknik Pengumpulan Data .....	45
F.	Instrumen Penelitian .....	46
G.	Tehnik Analisis Data .....	50
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
A.	Hasil Penelitian .....	54
1.	Karakteristik Responden .....	54
2.	Analisis Deskriptif .....	56
3.	Uji Persyaratan Analisis .....	63
4.	Analisis Regresi Berganda .....	65

5. Pengujian Hipotesis .....	67
B Pembahasan .....	70
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	75
B. Saran .....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel III-1.	Instrumen Variabel Penelitian .....	43
Tabel III-2.	Skedul Penelitian Penulis .....	44
Tabel III-3.	Skala Likert .....	45
Tabel III-4	Hasil Uji Validitas Budaya organisasi ( $X_1$ ) .....	47
Tabel III-5	Hasil Uji Validitas Instrumen Pengembangan karir ( $X_2$ ) .....	48
Tabel III-6	Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y) .....	48
Tabel III-7	Hasil Uji Reliabilitas Variabel $X_1$ , $X_2$ dan Y .....	49
Tabel IV-1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Tabel IV-2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	55
Tabel IV-3	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	55
Tabel IV-4	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	56
Tabel IV-5	Penjelasan Responden atas Variabel Budaya organisasi ( $X_1$ )	57
Tabel IV-6	Penjelasan Responden atas Variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ )	59
Tabel IV-7	Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja (Y) .....	62
Tabel IV-8	Multikolinearitas. ....	64
Tabel IV-9	Koefisien Regresi .....	66
Tabel IV-10.	Uji t .....	67
Tabel IV-11	Nilai R – Square .....	68
Tabel IV-12.	ANOVA .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1. Fungsi Budaya Organisasi .....	22
Gambar II-2. Paradigma Penelitian .....	40
Gambar IV-1 . Normalitas .....	63
Gambar IV-2 Heterokedastitas .....	65

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi pada dasarnya mempunyai tujuan tertentu yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Alasan seperti tersedianya sumber-sumber seperti tanah, modal dan keahlian belum menjamin tercapainya tujuan organisasi, apabila sumber daya manusia tidak dioptimalkan sesuai dengan fungsi masing-masing.

PT PLN (Persero) Area Medan adalah salah satu Badan Usaha Milik Negera (BUMN) yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Untuk mencapai kesuksesan usahanya, PT PLN (Persero) Area Medan memerlukan manajemen kinerja yang baik. Manajemen kinerja dapat menjadi tulang punggung bagi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Hasil dari sebuah manajemen kinerja akan membantu organisasi/ perusahaan untuk merencanakan dan melaksanakan program-program lain dengan lebih tepat dan baik. Begitu pentingnya sebuah manajemen kinerja di dalam perusahaan dikarenakan mempunyai hakikat untuk mengelola seluruh kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. (Wibowo, 2014, hal.11).

Untuk mencapai tujuan perusahaan, PT PLN (Persero) memberikan pelayanan kepada para pelanggan. Dimana pelayanan tersebut membutuhkan tenaga kerja atau pegawai yang memiliki kinerja tinggi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai yang perlu di tingkatkan adalah budaya organisasi yang baik.

Menurut Siagian (2009, hal.200) menyatakan bahwa: “budaya organisasi mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan kinerja pegawai”.

Menurut Wibowo (2014, hal.376) menjelaskan bahwa: ”budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja sumber daya manusia ke arah lebih baik atau lebih buruk”. Dengan budaya kerja yang baik maka kinerja pegawai juga akan tinggi begitu juga sebaliknya.

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur - unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Selanjutnya kinerja organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Kaitan budaya organisasi dengan efektivitas perusahaan dalam peran dan fungsinya mengikat seluruh pihak yang terlibat dalam perusahaan guna

pencapaian tujuan. Budaya organisasi yang tersusun dari nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan mengikat pegawai, menjadi alasan tingkah laku dan menjadi landasan etika bekerja dalam perusahaan yang diarahkan pada pencapaian tujuan perusahaan.

Selain budaya organisasi kerja, pengembangan karir juga merupakan hal yang mempengaruhi kinerja kerja. Pengembangan karir perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Dengan terbukanya peluang karir yang disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis dan wajar akan dapat menimbulkan suatu kinerja kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah kinerjanya untuk melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya (Siagian 2009, hal.215).

Kartana dalam Sutrisno (2009, hal.176) mengemukakan bahwa untuk mengembangkan karir harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada cita-cita atau rujukan yang ingin dicapai. Ini dilakukan karena suatu rujukan merupakan alat motivator yang paling dominan bagi setiap orang untuk mencapai prestasi.

Adapun fenomena yang penulis jumpai pada PT PLN (Persero) Area Medan diantaranya adalah adanya pegawai yang memiliki kinerja kurang baik, diantaranya beberapa pegawai yang sering melalaikan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan tepat waktu, selain itu adanya beberapa pegawai yang kerap melakukan kesalahan pekerjaan seperti dalam hal merekap jumlah pemakaian listrik oleh pelanggan yang berdampak merugikan pada pelanggan PLN. Selain itu masih ada beberapa pegawai yang berada di luar ruangan kerja pada jam-jam kerja, dan pegawai tersebut melakukan kegiatan yang

tidak berkaitan dengan urusan dinas, seperti melakukan kegiatan-kegiatan pribadi hal ini telah membudaya bagi beberapa pegawai yang berdampak pada buruknya kinerja beberapa pegawai. Adapun permasalahan yang berkaitan pengembangan karir adalah kurangnya peluang berkarir bagi pegawai yang berprestasi dan minimnya pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan. Selain itu, salah satu indikator dari pengembangan karir adalah disiplin, dimana penilaian disiplin dilihat dari keterlambatan pegawai. Pegawai yang terlambat 3 kali dalam sebulan akan mendapat surat teguran dari perusahaan, dan jika dalam masa kerja 2 tahun pegawai mendapat teguran maka pegawai tersebut tidak dapat diikuti sertakan pada assesmen ujian promosi jabatan. Sehingga pegawai yang tidak disiplin tidak dapat mengikuti pengembangan karir dari perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas penulis merasa tertarik untuk membahas masalah tentang arti penting budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dan menuangkannya dalam bentuk karya ilmiah dengan judul: **”Pengaruh Budaya organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Area Medan.”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang penulis lakukan pada PT PLN (Persero) Area Medan diperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul di dalam perusahaan yaitu:

1. Adanya pegawai yang memiliki kinerja kurang baik, diantaranya beberapa pegawai yang sering melalaikan pekerjaan
2. Adanya beberapa pegawai yang kerap melakukan kesalahan

3. Masih ada beberapa pegawai yang berada di luar ruangan kerja pada jam-jam kerja, dan pegawai tersebut melakukan kegiatan yang tidak berkaitan dengan urusan dinas
4. Kurangnya peluang berkarir bagi pegawai yang berprestasi dan minimnya pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan.
5. Masih adanya pegawai yang tidak dapat mengikuti pengembangan karir disebabkan kurang disiplin.

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Guna menghindari terjadinya kesimpang siuran dalam pembahasan, maka penelitian yang dilakukan hanya meliputi masalah budaya organisasi dan pengembangan karir dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan.

#### **2. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan?
- b. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan?
- c. Apakah ada pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan.

### **2. Manfaat Penelitian**

- a. Bagi diri penulis, guna mendalami masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi, pengembangan karir dan kinerja sebagai kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi PT PLN (Persero) Area Medan, guna memecahkan masalah berkaitan dengan budaya organisasi dan pengembangan karir dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
- c. Diharapkan bagi peneliti-peneliti berikutnya, temuan-temuan penelitian ini dapat menjadi referensi dalam rangka mengkaji masalah yang sama.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teoritis**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Helfert dalam Rivai, dkk. (2015, hal.1) mengemukakan bahwa kinerja adalah: “suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Menurut Mangkunegara (2013, hal.67): “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Sastrohadiwiryo (2005, hal.291) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah kinerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.”

Sedangkan menurut Hasibuan (2011, hal.94) : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Berdasarkan definisi di atas dapat diketahui bahwa untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia,

walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2013:67) adalah :

- 1) Faktor Kemampuan
- 2) Faktor Motivasi

Kedua faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1). Faktor Kemampuan

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

## 2). Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Selanjutnya William Stern dalam Mangkunegara (2013, hal.16) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

### 1) Faktor Individu

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

### 2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan Anoraga (2009, hal.178-179), ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Motivasi
- 2) Pendidikan
- 3) Pengawasan
- 4) Keterampilan
- 5) Sikap etika kerja
- 6) Gizi dan kesehatan
- 7) Tingkat penghasilan
- 8) Lingkungan dan sistem kerja
- 9) Teknologi
- 10) Sarana produksi
- 11) Jaminan sosial
- 12) Manajemen
- 13) Kesempatan berprestasi

Berikut ini dijelaskan satu persatu faktor-faktor tersebut:

1). Motivasi

Pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi pegawai. Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong pegawai bekerja lebih baik.

2). Pendidikan

Pada umumnya seseorang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih baik: demikian ternyata merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru dalam cara atau suatu sistem.

3). Pengawasan

Pengawasan adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

4). Keterampilan

Keterampilan banyak pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Keterampilan pegawai dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui training, kursus-kursus dan lain-lain.

5). Sikap etika kerja

Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang didalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan kinerja.

6). Gizi dan kesehatan

Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat: itu mempengaruhi kesehatan pegawai, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

7). Tingkat penghasilan

Penghasilan yang cukup berdasarkan kinerja pegawai karena semakin tinggi prestasi pegawai maka akan semakin besar prestasi yang diterima. Dengan itu maka akan memberikan semangat kerja tiap pegawai untuk memacu prestasi sehingga kinerja pegawai akan tercapai.

8). Lingkungan kerja dan iklim kerja

Lingkungan kerja dari pegawai termasuk hubungan kerja antara pegawai, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan penerangan dan sebagainya. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering pegawai enggan bekerja, karena tidak ada

kekompakan dalam kelompok kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan. Hal ini mengganggu kerja pegawai.

9). Teknologi

Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan mendapat dukungan tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

10). Sarana produksi

Faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.

12). Jaminan sosial

Perhatian dan pengawasan perusahaan kepada setiap pegawai, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar pegawai semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.

13). Manajemen

Dengan adanya manajemen yang baik maka pegawai akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian kinerja akan tercapai.

14). Kesempatan berprestasi

Setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi, maka pegawai akan meningkatkan kinerja.

**c. Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis,

dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para pegawai (Abdullah, 2014:114)

Standar kinerja menurut Wilson (dalam Silva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai
2. Memotivasi pegawai agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar.

Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi pegawai perlu dikaitkan dengan reward atau imbalan dalam sistem kompensasi.

3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
4. Memberikan pedoman kepada pegawai berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Agar dapat digunakan sebagai tolok ukur (*benchmark*), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115-116) antara lain:

1. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
2. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol pegawai.
4. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
5. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
6. Memberikan tantangan kepada pegawai.
7. Realistis, dapat dicapai oleh pegawai.
8. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
9. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.
10. Standar harus konsisten.
11. Standar harus adil.
12. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

#### **d. Penilaian Kinerja**

Terdapat kurang lebih 2 (dua) syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu 1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif ; dan 2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003:136). Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2009:223-224) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.

Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian.

Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas maka Malayu S P Hasibuan (dalam Yani, 2012:118) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai.

Menurut Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang pegawai bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu;

1) Loyalitas

Setiap pegawai yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2) Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

3) Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan pegawai dalam mengambil keputusan sehingga pegawai memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4) Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara pegawai sehingga memungkinkan pegawai untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5) Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri pegawai ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6) Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap pegawai baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7) Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

**e. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino:2013, 62-63).

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi ;

2) Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan ;

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik ;

4) Dokumentasi. Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Menurut Werther dan Davis (1996:342) dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Suwatno, et al, 2011:196) penilaian kinerja

mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan pegawai yang dinilainya, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal
5. *Career Planning and DeOvelopment*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
8. *Equal Employment Opportunity*. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
9. *External Challenges*. Tantangan-tantangan eksternal.
10. *Feedback*. Umpan balik bagi pegawai dan perusahaan.

#### **f. Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2013, hal.75) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2005, hal.78) berpendapat bahwa

“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Sedangkan Bernardin dan Russel (dalam Rosyidi, 2007, hal.18)

menyebutkan adanya 6 kriteria primer untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

- 1) *Quality*, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.
- 2) *Quantity*, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.
- 3) *Timeliness*, tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Cost of effectiveness*, sejauh mana tingkat penerapan sumberdaya manusia, keuangan, teknologi, dan material yang mampu dioptimalkan.
- 5) *Need of supervision*, sejauh mana tingkatan seorang pegawai untuk bekerja dengan teliti tanpa adanya pengawasan yang ketat dari supervisor.
- 6) *Interpersonal input*, sejauh mana tingkatan seorang pegawai dalam pemeliharaan harga diri, nama baik dan kerjasama, diantara rekan kerja dan bawahan.

Keseluruhan unsur/komponen penilaian kinerja di atas harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan kinerja dari para pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seseorang pegawai untuk dapat diandalkan dalam melaksanakan tugasnya, serta memiliki sikap tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa indikator yang dikemukakan beberapa ahli di atas, maka indikator kinerja yang digunakan adalah (1) kualitas kerja, yang diukur melalui ketepatan dan ketelitian pekerja yang dilakukan pegawai. (2) Kuantitas kerja

dilihat dari pencapaian target pekerjaan pegawai. (3) Keandalan pegawai dilihat dari keterampilan dan ide atau gagasan yang diberikan pegawai selama menjalankan pekerjaan. (4) Sikap kerja dilihat dari kepribadian pegawai dan keramah tamahan pegawai baik kepada pimpinan maupun rekan kerja.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian dan Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut culture, yang berasal dari kata Latin Colere, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata culture juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya>).

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Budaya merupakan suatu pola hidup menyeluruh. budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia. Dengan demikian, budayalah yang menyediakan suatu kerangka yang koheren untuk mengorganisasikan aktivitas seseorang dan memungkinkannya meramalkan perilaku orang lain.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Untuk lebih jelasnya pengertian budaya organisasi berikut ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli Perilaku Organisasi, diantaranya:

Luthans dalam Laksmi (2011, hal.6) menyatakan: "Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya".

Selanjutnya Druicker dalam Pabundu (2006, hal.4) menyatakan:

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Menurut Sutrisno (2009, hal.72) :

Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya."

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga dapat sebagai penghambat terhadap perubahan.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja

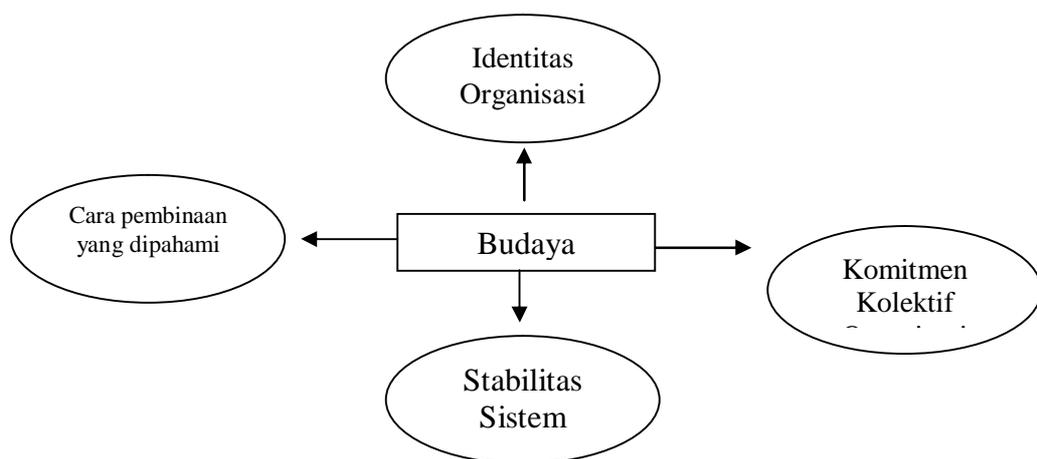
pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005, hal.83) budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu:

- 1) Memberikan identitas kepada pegawainya
- 2) Memudahkan komitmen kolektif
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi.

Gambar II-1. Fungsi Budaya Organisasi



Sumber : Kreitner dan Kinicki (2005, hal.86)

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014, hal.49-50) fungsi budaya organisasi adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaannya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikir sehat dan masuk akal.

Veithzal Rivai menjabarkan beberapa fungsi organisasi dalam bukunya (2008, hal.432), di mana budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai

#### **b. Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas

dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005, hal.86) bahwa secara umum terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu:

- 1) Budaya konstruktif
- 2) Budaya pasif-defensif
- 3) Budaya agresif defensif

Berikut ini penjelasannya:

- 1) Budaya konstruktif

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

- 2) Budaya pasif-defensif

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

3. Budaya agresif defensif

Budaya agresif - defensif mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status

mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Meskipun sebuah organisasi dapat menampilkan satu tipe budaya organisasi secara menonjol, ia tetap dapat menunjukkan keyakinan normative dan karakteristik yang lain. Riset menunjukkan bahwa organisasi dapat memiliki sub budaya fungsional, sub budaya hierarkis berdasarkan posisi seseorang dalam organisasi, sub budaya geografis, sub budaya pekerjaan berdasar pada gelar atau posisi seseorang, sub budaya sosial yang diambil dari aktivitas sosial seperti budaya liga bowling atau golf dan budaya berlawanan. (Kreitner dan Kinicki, 2005, hal.87 – 89).

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014:31) membagi budaya menjadi empat tipe, yaitu: "*the academy, the club, the baseball* dan *the fortress*"

1. *The academy*, berpikir tentang organisasi yang mempekerjakan banyak lulusan perguruan tinggi baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan.
2. *The Club*, menunjukkan bahwa banyak organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan loyal. Organisasi dinamakan *a club*, dimana umur dan pengalaman seseorang sangat dihargai.
3. *The baseball team*, dapat mengidentifikasi bintang yang sangat berbakat dan dibayar tinggi, tetapi ingin pindah ke tim lain apabila mendapat tawaran yang lebih baik. Biasanya mereka bergerak di bidang teknologi tinggi dan profesional.

4. *The fortress*, membayangkan organisasi yang menghadapi waktu yang berat, seperti perusahaan pengecer besar atau hasil hutan. Bagi mereka yang menyenangi tantangan melihat perubahan haluan perusahaan, dan yang mengabaikan kurangnya keamanan kerja, fortress merupakan tempat yang membangkitkan semangat untuk bekerja.

Harrison ( 2002, hal.65 ) membagi empat tipe budaya organisasi :

1. Budaya Kekuasaan (Power Culture)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepso dan keinginan anggota suatu organisasi. Seorang dosen, seorang guru dan seorang pegawai butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelajiman diinstitusi pendidikan yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan institusi akademis, terkadang melupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya sebuah perguruan tinggi.

2. Budaya Peran (Role Culture)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu

organisasi. Bagi seorang dosen tetap jauh lebih cepat menerima seluruh kebijakan akademis daripada dosen terbang yang hanya sewaktu-waktu hadir sesuai dengan jadwal perkuliahan. Bentuk budaya ini kalau diterapkan dalam budaya akademis dapat dilihat dari sejauhmana peran dosen dalam merancang, merencanakan dan memberikan masukan (input) terhadap pembentukan suatu nilai budaya kerja tanpa adanya birokrasi dari pihak pimpinan. Jelas masukan dari bawah lebih independen dan dapat diterima karena sudah menyangkut masalah personal dan bisa didukung oleh berbagai pihak melalui adanya perjanjian psikologis antara pimpinan dengan dosen yang dibawahnya. Budaya peran yang diberdayakan secara jelas juga akan membentuk terciptanya profesionalisme kerja seorang dosen dan rasa memiliki yang kuat terhadap peran sosialnya di kampus serta aktifitasnya diluar kegiatan akademis dan kegiatan penelitian.

### 3. Budaya Pendukung (Support Culture)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota dibawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi atau institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas di dalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi, dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya

perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (longlife education)

### c. Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2009, hal.247) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko  
Sejauhmana pegawai diorong untuk inovatif dan mengambil resiko
- 2) Perhatian  
Sejauhmana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil  
Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang  
Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim  
Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan  
Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan  
Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Riduwan (2005, hal.171) menyatakan ada 10 (sepuluh) dimensi budaya organisasi yaitu inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi.

Dari beberapa indikator yang dikemukakan beberapa ahli di atas, maka indikator budaya organisasi yang digunakan adalah (1) inovasi dan pengambilan

resiko, dilihat dari budaya pegawai yang selalu memiliki ide yang baik dan selalu berani menerima tantangan dalam menjalankan pekerjaan. (2) perhatian, diukur melalui kesadaran terhadap pekerjaan dan kondisi diri pribadi (3) orientasi hasil, dilihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan pegawai (4) orientasi orang dilihat dari kualitas dan kuantitas pegawai (5) orientasi tim dilihat dari pengorganisasian pegawai selama bekerja secara tim (6) Keagresifan dilihat dari kompetitif selama menjalankan pekerjaan (7) Kemantapan yang dilihat dari keteguhan hati pegawai dan tidak mudah terpengaruh terhadap hal-hal yang buruk.

### **3. Pengembangan Karir**

#### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Karir merupakan seluruh pekerjaan yang dipegangnya selama ia bekerja. Untuk sebagian orang, pekerjaan/kedudukan tersebut merupakan bagian dari rencananya. Pengembangan karir dimulai dari diri sendiri. Setiap orang harus menerima tanggung jawab pengembangan karirnya sendiri, setelah komitmen dibuat barulah aksi pengembangan karir dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai tersebut.

Fubrin dalam Mangkunegara (2013, hal.77) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Selanjutnya Sutrisno (2009, hal.165) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan menurut M. Yani (2012, hal.124) pengembangan karir merupakan dorongan seseorang oleh keinginan

yang kuat untuk dapat menempati kedudukan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi yang didukung dengan kemampuan individu dan tingkat emosional yang dimilikinya di atas rata-rata pegawai lainnya.

Dari teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas pegawai yang merencanakan karir di masa depan dengan melakukan peningkatan-peningkatan pribadi sesuai dengan kebutuhan/pekerjaan yang diinginkan di masa depan dan didorong oleh keinginan yang kuat.

### **b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Karir merupakan perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik, itulah obsesinya. Dimana karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Sutrisno (2009, hal.166-168) yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir antara lain :

#### 1) Sikap atasan dan rekan sekerjanya

Bila mengamati fenomena yang ada di dalam organisasi, ada seorang pegawai yang memiliki prestasi yang bagus, kinerjanya tinggi namun karirnya berjalan di tempat atau tidak pernah berubah. Karena itu bila ingin karir berjalan dengan baik, seseorang harus menjaga diri menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut, baik terhadap atasan maupun terhadap teman kerja.

#### 2) Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang pegawai, walaupun hal ini sampai sekarang masih

tetap diperdebatkan. Misalnya, ada pegawai baru yang bekerjanya lebih baik daripada pegawai lama dalam hal pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Akan tetapi, beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga mempertimbangkan pada kemampuan dan keahliannya.

### 3) Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Contoh: untuk bisa menduduki jenjang atau golongan IV harus mempunyai pendidikan minimal strata dua (S2). Dari kenyataan tersebut dapat dilihat bahwa faktor pendidikan mempengaruhi kemulusan karir seseorang. Bahwa semakin baik pendidikan seseorang akan semakin baik pula karir yang akan didapatkannya.

### 4) Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karir akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

### 5) Faktor nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil. Adanya faktor nasib yang turut memengaruhi harus kita yakini ada,

karena dalam kenyataan ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itulah, dalam meraih karir yang lebih baik, selain kita bekerja keras, maka harus diikuti juga dengan doa agar nasib yang misteri ini menjadikan kita yang terbaik, bukan sebaliknya.

Mangkunegara (2013, hal.45-46) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir antara lain:

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

### **c. Tujuan Pengembangan Karir**

Pengembangan pegawai bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Adapun yang menjadi tujuan pengembangan karir ialah sebagai berikut :

Menurut Mangkunegara (2013, hal.77-78) tujuan pengembangan karir antara lain:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi: ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai  
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan  
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian  
Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai  
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

#### **d. Manfaat Pengembangan Karir**

Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan karir termasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja. Tinjauan kegiatan pembinaan ini adalah untuk memelihara pegawai dengan cara mengembangkannya, sesuai dengan bakat dan kemampuannya, agar bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan. Adapun yang menjadi manfaat bagi pengembangan karir adalah sebagai berikut :

Menurut Sutrisno (2009, hal.173) ada dua manfaat pengembangan karir yaitu manfaat bagi perusahaan dan manfaat bagi pegawai antara lain sebagai berikut:

Bagi perusahaan :

- 1) Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai.
- 2) Membantu terlaksananya program kaderisasi.
- 3) Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja dan
- 4) Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

Bagi pegawai :

- 1) Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya.
- 2) Mengetahui jalur pengembangan karir pegawai dalam organisasi dan

- 3) Mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya

Sedangkan menurut Siagian (2009, hal.184-185) manfaat pengembangan karir antara lain:

- 1) Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- 4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 9) Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

#### **e. Indikator Pengembangan Karir**

Ada banyak cara dan metode untuk mengukur pengembangan karir, adapun Menurut Siagian (2009, hal.215-219) indikator pengembangan karir ialah sebagai berikut :

- 1) Prestasi kerja yang memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pengenalan oleh pihak lain

Dimaksud dengan pengenalan disini ialah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang di promosikan seperti atasan langsung dan pimpinan personalia, mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merealisasikan rencana karirnya.

3) Kesetiaan pada organisasi

Bahwa seorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama. Harus diakui bahwa mengenai kesetiaan organisasional ini dapat menempatkan seseorang pada situasi yang dilematik. Di satu pihak ia harus membuktikan kesetiannya pada organisasi agar tersedia kesempatan baginya untuk meniti karir secara mantap.

4) Pemanfaatan mentor dan sponsor

Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karir.

5) Dukungan para bawahan

Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karir yang ingin diwujudkan. Dukungan para bawahan tersebut dapat beraneka ragam bentuknya, akan tetapi kesemuanya berkisar pada usaha menyukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh

Dalam mengembangkan karir pegawai yang bersangkutan harus memanfaatkan berbagai kesempatan tersebut kalau ingin berkembang, apabila dimanfaatkan maka akan berakibat positif bagi dirinya sendiri.

7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

Dalam banyak hal, berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang. Artinya, bukanlah hal yang mustahil bahwa dalam suatu organisasi, jenjang karir yang mungkin dinaiki demikian terbatasnya sehingga jalan yang mungkin dilalui sangat terbatas.

Dari indikator yang dikemukakan ahli di atas, maka indikator pengembangan karir yang digunakan adalah (1) Prestasi kerja yang memuaskan dilihat dari melakukan tugas yang dipercayakan dan prestasi dasar pengembangan karir (2) Pengenalan oleh pihak lain yang dilihat dari atasan langsung dan pimpinan personalia. (3) Kesetiaan pada organisasi yang dilihat dari waktu bekerja dan keinginan untuk tetap bekerja (4) Pemanfaatan mentor dan sponsor yang dilihat dari adanya pembimbing/mentor dan adanya sponsor dalam melakukan pengembangan karir (5) Dukungan para bawahan, hal ini dilihat dari dukungan dari pegawai lain (6) Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh (7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

## **B. Kerangka Konseptual**

Dari teori-teori yang telah dipaparkan mengenai berbagai pendapat atau pengertian yang berhubungan dengan budaya organisasi, pengembangan karir dan kinerja, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. Sedangkan peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Wirda dan Azra (2007) dalam jurnalnya menyimpulkan : “Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.” Mulyadi, Sulaeman dan Rahmadhani (2012) dalam jurnalnya menyimpulkan: “pengaruh antara

budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah positif ( $r = 0,607$ ) dan signifikan dengan tingkat kesalahan 5% yang menghasilkan nilai koefisien determinasi sebesar 36,9%”

Budaya organisasi mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan kinerja. budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja sumber daya manusia ke arah lebih baik atau lebih buruk”. Dengan budaya kerja yang baik maka kinerja pegawai juga akan tinggi begitu juga sebaliknya.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja**

Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Untuk mengembangkan karir harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada cita-cita atau rujukan yang ingin dicapai. Ini dilakukan karena suatu rujukan merupakan alat motivator yang paling dominan bagi setiap orang untuk mencapai prestasi.

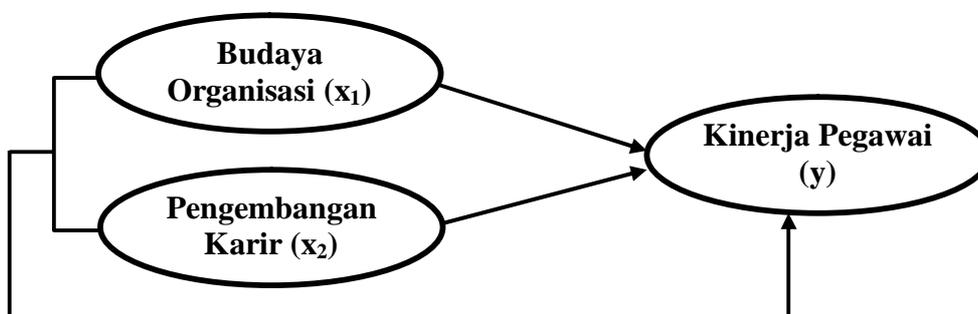
Samsul Bahri (2016) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai”. Wirotomo dan Novita Pasaribu (2015) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai”.

Dengan adanya pengembangan karir akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya tanpa pengembangan karir yang jelas maka kinerja pegawai akan menurun.

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Dengan meningkatkan penerapan budaya organisasi dan meningkatkan pemberian pengembangan karir kepada setiap pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya rendahnya budaya organisasi dan kurangnya pemberian pengembangan karir kepada pegawai akan menurunkan tingkat kinerja pegawai.

Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini



Gambar II-2: Paradigma Penelitian

#### C. Hipotesis Penelitian

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

- a. Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan.

- b. Ada pengaruh yang signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan.
- c. Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Di dalam penelitian ini digunakan pendekatan asosiatif. Pendekatan asosiatif digunakan karena penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu budaya organisasi, pengembangan karir dan satu variabel terikat yaitu kinerja. Tujuannya untuk mengetahui hubungan antar budaya organisasi, pengembangan karir dan kinerja.

#### **B. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi defenisi operasional adalah:

1. Budaya organisasi ( $X_1$ ) adalah salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.
2. Pengembangan karir ( $X_2$ ) merupakan penyusunan jalur karir yang berkaitan dengan urutan-urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkat terendah hingga tingkatan teratas dalam struktur organisasi.
3. Kinerja ( $Y$ ) adalah kemampuan dari seseorang untuk menaikkan hasil yang telah dicapainya pada saat sekarang melebihi hasil yang dicapainya waktu sebelumnya.

Tabel III-1. Instrumen Variabel Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
BUDAYA ORGANISASI	1) Inovasi dan pengambilan resiko 2) Perhatian 3) Orientasi hasil 4) Orientasi orang 5) Orientasi tim 6) Keagresifan 7) Kemantapan Sumber: Robbins (2009, hal.247)	- Memiliki ide yang baik - Berani menerima tantangan  - Kesadaran Terhadap pekerjaan - Kondisi diri pribadi  - Kualitas pekerjaan - Kuantitas pekerjaan  - Kualitas pegawai - Kuantitas pegawai  - Pengorganisasian tim  - Kompetitif dalam bekerja  - Keteguhan hati pegawai - Tidak mudah terpengaruh
PENGEMBANGAN KARIR	1) Prestasi kerja yang memuaskan 2) Pengenalan oleh pihak lain 3) Kesetiaan pada organisasi 4) Pemanfaatan mentor dan sponsor 5) Dukungan para bawahan 6) Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh 7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri Sumber: Siagian (2009, hal.215-219)	- Melakukan tugas yang dipercayakan - Prestasi dasar pengembangan karir - Atasan langsung - Pimpinan personalia - Waktu bekerja - Keinginan untuk tetap bekerja - Adanya pembimbing/mentor - Adanya sponsor - Dukungan dari pegawai lain - Kesempatan karir - Keinginan untuk meningkatkan karir - Keinginan untuk berhenti
KINERJA	1) Kualitas kerja 2) Kuantitas kerja 3) Keandalan kerja 4) Sikap kerja Sumber: Mangkunegara (2013, hal.75)	a. Ketepatan b. Ketelitian  a. Pencapaian Target Pekerjaan  a. Keterampilan b. Ide atau gagasan  a. Kepribadian b. Keramahtamahan

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian direncanakan pada PT PLN (Persero) Area Medan. Pemilihan tempat ini didasarkan pada pertimbangan urgensi permasalahan sebagaimana menjadi variabel yang akan diteliti. Dengan demikian nantinya akan ditemukan solusi untuk pemecahan masalah tersebut yang bermuara kepada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2017 sampai dengan Oktober 2017.

**Tabel III-2. Skedul Penelitian Penulis**

No	Kegiatan	Bulan																				
		Juni '17				Juli '17				Agst'17				Sept '17				Okt '17				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pra Riset																					
2	Pembuatan Proposal																					
3	Seminar																					
4	Perbaikan																					
5	Pengumpulan Data																					
6	Pengolahan Data																					
7	Penyusunan Skripsi																					
8	Bimbingan Skripsi																					
9	Sidang																					

### D. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Mudrajad Kuncoro (2010, hal.103) : “Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap berupa orang dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian”. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai yang terdapat pada PT PLN (Persero) Area Medan yang berjumlah 120 orang.

#### 2. Sampel

Menurut Mudrajad Kuncoro (2013, hal. 103) : “Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subsest*) dari unit populasi.” Penentuan jumlah sample yang

diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin dalam Husein Umar (2009, hal. 108) sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, misalnya 10% atau 0,1.

Dengan rumus diatas diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{120}{1 + 120 (0,1)^2} = 54,55 = 55 \text{ orang}$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 55 karyawan pada PT PLN (Persero) Area Medan.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Angket (*Questioner*), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada para pegawai atau responden di objek penelitian yaitu PT PLN (Persero) Area Medan dengan menggunakan skala *likert* dengan bentuk *checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi.

Tabel III-3. Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak setuju	2
- Sangat Tidak setuju	1

2. Studi dokumentasi yaitu teknik yang digunakan dengan mengambil data berdasarkan dokumen-dokumen atau laporan-laporan yang ada pada perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.
3. Wawancara (*interview*) yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

## **F. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis data dengan tahapan:

### **a. Uji Validitas**

Untuk menguji apakah instrumen yang dipakai cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas. Ghazali (2005) menyatakan bahwa pengukuran validitas dapat dilakukan dengan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghazali (2005, hal.45), Uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *Sig (2 tailed)*  $\leq 0,05$ , maka butir instrumen valid, jika nilai *Sig (2 tailed)*  $\geq 0,05$ , maka butir instrumen tidak valid.

Menurut Umar (2004), untuk melakukan uji validitas instrumen dengan melakukan uji coba pengukur pada sejumlah responden, responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Jumlah responden untuk uji coba

disarankan minimal 30 orang, agar distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.

Adapun ringkasan hasil uji Validitas sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel III-4 Hasil Uji Validitas Budaya organisasi ( $X_1$ )

No. Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1.	0.626	0,266	Valid
2.	0.647	0,266	Valid
3.	0.621	0,266	Valid
4.	0.461	0,266	Valid
5.	0.624	0,266	Valid
6.	0.566	0,266	Valid
7.	0.608	0,266	Valid
8.	0.407	0,266	Valid
9.	0.503	0,266	Valid
10.	0.567	0,266	Valid
11.	0.626	0,266	Valid
12.	0.647	0,266	Valid
13.	0.357	0,266	Valid
14.	0.413	0,266	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Uji validitas dilakukan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dari tabel diatas, pertanyaan untuk variabel budaya organisasi semua memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua pertanyaan mempunyai status valid, artinya seluruh butir pertanyaan pada variabel budaya organisasi layak menjadi instrumen atau alat dalam penelitian ini.

Tabel III-5 Hasil Uji Validitas Instrumen Pengembangan karir ( $X_2$ )

No. Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1.	0.684	0,266	Valid
2.	0.737	0,266	Valid
3.	0.575	0,266	Valid
4.	0.637	0,266	Valid
5.	0.650	0,266	Valid
6.	0.516	0,266	Valid
7.	0.780	0,266	Valid
8.	0.765	0,266	Valid
9.	0.697	0,266	Valid
10.	0.540	0,266	Valid
11.	0.728	0,266	Valid
12.	0.444	0,266	Valid
13.	0.732	0,266	Valid
14.	0.630	0,266	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Uji validitas dilakukan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dari tabel diatas, pertanyaan untuk variabel pengembangan karir semua memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua pertanyaan mempunyai status valid, artinya seluruh butir pertanyaan pada variabel pengembangan karir layak menjadi instrumen atau alat dalam penelitian ini.

Tabel III-6 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y)

No. Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1.	0.573	0,266	Valid
2.	0.573	0,266	Valid
3.	0.605	0,266	Valid
4.	0.784	0,266	Valid
5.	0.681	0,266	Valid
6.	0.573	0,266	Valid
7.	0.634	0,266	Valid
8.	0.694	0,266	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Uji validitas dilakukan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dari tabel diatas, pertanyaan untuk variabel kinerja semua memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua pertanyaan mempunyai status valid, artinya seluruh butir pertanyaan pada variabel kinerja layak menjadi instrumen atau alat dalam penelitian ini..

### b. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut Imam Ghazali (2005, hal.47) dikatakan reliabel bila hasil Alpha  $> 0,6$ ,

Kriteria pengujiannya:

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,60$  maka reliabilitas cukup baik.
- b. Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\leq 0,60$  maka reliabilitas kurang baik.

Adapun hasil pengujian reliabilitas sebagai berikut:

Tabel III-7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y

Variabel	Nilai Alpha	Status
Budaya Organisasi( $X_1$ )	0,804	Reliabel
Pengembangan Karir ( $X_2$ )	0,898	Reliabel
Kinerja (Y)	0,797	Reliabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Cronbach Alpha dari setiap variabel  $> 0,60$ , artinya nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai, artinya seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dijadikan instrumen atau alat untuk meneliti.

## G. Tehnik Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

Menurut Arikunto (2002) penggunaan Model Regresi Linier Berganda harus memenuhi asumsi klasik, antara lain:

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Menurut Ghazali (2005) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov.

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Menurut Ghazali (2005) multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang

homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2005)

## 2 Analisis Regresi Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression*) yang berguna untuk melihat hubungan antara variabel budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai dengan model sebagai berikut:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \epsilon$$

Dimana:

- Y = Kinerja Pegawai
- X<sub>1</sub> = Budaya organisasi
- X<sub>2</sub> = Pengembangan karir
- B<sub>0</sub> = Koefisien regresi
- B<sub>1</sub> = Koefisien Variabel X<sub>1</sub>
- B<sub>2</sub> = Koefisien Variabel X<sub>2</sub>
- ε = *error of term*

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara bersama-sama (serempak) adalah:

1. H<sub>0</sub> = B<sub>1</sub> = B<sub>2</sub> = 0 (Budaya organisasi dan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan)
2. H<sub>a</sub> = Minimal satu B ≠ 0 (Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Area Medan)

### 3. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian baik secara parsial maupun simultan maka dilakukan uji, sebagai berikut:

#### a. Uji Secara Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t.

Tahap-tahap:

##### a. Bentuk Pengujian

$H_0 : r_s = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

$H_0 : r_s \neq 0$ , artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

##### b. Kriteria Pengambilan Keputusan

$H_0$  diterima jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n-k$

$H_0$  ditolak jika :

1)  $t_{hitung} > t_{tabel}$

2)  $-t_{hitung} < t_{tabel}$

#### b. Uji Simultas Signifikan (Uji F)

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan statistif F (Uji F).

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0: \beta = 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria Pengujian:

- a. Tolak  $H_0$  apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} < -F_{tabel}$
- b. Terima  $H_0$  apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} \geq -F_{tabel}$

**c. Koefisien Determinasi (D)**

Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen dan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Dalam penggunaannya, koefisien determinasi ini dinyatakan dalam persentase (%). Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau presentase pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja maka dapat diketahui melalui uji determinasi:

$$D = R^2 \times 100\% \quad (\text{Sudjana, 2010, hal.370})$$

Keterangan

- D = Determinasi  
 R = Nilai Korelasi Berganda  
 100% = Persentasi Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 14 pertanyaan untuk variabel  $X_1$ , 14 pertanyaan untuk variabel  $X_2$  dan 8 pertanyaan untuk variabel  $Y$ , di mana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah budaya organisasi, variabel  $X_2$  adalah pengembangan karir dan yang menjadi variabel  $Y$  adalah kinerja. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 55 orang karyawan sebagai sampel penelitian.

Ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel  $X_1$  dan  $X_2$  bebas (budaya organisasi dan pengembangan karir) maupun variabel terikat (kinerja). Jadi untuk setiap responden yang menjawab variabel skor tertingginya adalah 70 dan skor terendah adalah 14 untuk  $X_1$  dan  $X_2$ , sedangkan untuk variabel  $Y$  skor tertinggi adalah 40 dan terendah adalah 8..

#### 1. Karakteristik Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

- 1) Karakteristik responden berdasarkan Jenis kelamin

Tabel IV-1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	42 orang	76,36%
2	Wanita	13 orang	23,64%
Jumlah		55 orang	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah mayoritas responden laki-laki sebanyak 29 orang (75,56%). Hal ini dapat menyatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Medan di dominasi jenis kelamin laki-laki.

## 2) Kelompok responden berdasarkan Usia

Tabel IV-2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20 - 30 Tahun	10 orang	18,18%
2	31 - 40 Tahun	28 orang	50,91 %
3	41 - 50 Tahun	10 orang	18,18%
4	> 51 tahun	7 orang	12,73%
Jumlah		55	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 28 orang (50,91%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Medan mayoritas berada pada usia produktif, hal ini menunjukkan pegawai yang ada telah memiliki pengalaman kerja yang baik.

## 3) Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Tabel IV-3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1 - 10 Tahun	31 orang	56,36%
2	> 10 Tahun	24 orang	43,64%
Jumlah		55	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara 1-10 tahun yaitu sebanyak 31 orang (56,36%).

Dilihat dari lama pegawai bekerja, dapat diketahui bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Medan memiliki masa kerja di antara 1-10 tahun, dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Area Medan telah berpengalaman di bidang pekerjaannya.

#### 4) Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Tabel IV-4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA	27 orang	49,09%
2	D3	13 orang	23,64%
3	S1	15 orang	27,27%
Jumlah		55	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah SLTA yaitu masing-masing sebanyak 27 orang (49,09%). Hal ini dikarenakan, perusahaan dalam melakukan penerimaan pegawai mengutamakan calon pegawai yang berpendidikan SLTA.

## 2. Analisis Deskriptif

### a. Penjelasan Responden atas Variabel Budaya organisasi

Jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diajukan adalah untuk mengetahui tanggapan responden terhadap budaya organisasi di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan. Rekapitulasi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV-5 Penjelasan Responden atas Variabel Budaya organisasi (X<sub>1</sub>)

No Per	Alternatif Jawaban											
	(5) SS		(4) S		(3) KS		(2) TS		(1) STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	30.9	32	58.2	6	10.9	0	0	0	0	55	100
2	11	20.0	38	69.1	6	10.9	0	0	0	0	55	100
3	17	30.9	34	61.8	4	7.3	0	0	0	0	55	100
4	16	29.1	35	63.6	4	7.3	0	0	0	0	55	100
5	16	29.1	35	63.6	4	7.3	0	0	0	0	55	100
6	14	25.5	36	65.6	5	9.1	0	0	0	0	55	100
7	16	29.1	34	61.8	5	9.1	0	0	0	0	55	100
8	20	36.4	32	58.2	3	5.5	0	0	0	0	55	100
9	13	23.6	36	65.5	6	10.9	0	0	0	0	55	100
10	15	27.3	33	60.0	7	12.7	0	0	0	0	55	100
11	17	30.9	32	58.2	6	10.9	0	0	0	0	55	100
12	11	20.0	38	69.1	6	10.9	0	0	0	0	55	100
13	23	41.8	27	49.1	5	9.1	0	0	0	0	55	100
14	39	70.9	11	20.0	5	9.1	0	0	0	0	55	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

1. Jawaban responden tentang menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58.2%.
2. Jawaban responden tentang siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 69.1%.
3. Jawaban responden tentang dituntut untuk memperhatikan penyelesaian pekerjaan pekerjaan dengan tepat dan cermat, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 61.8%.
4. Jawaban responden tentang memperhatikan dan memahami semua prosedur kerja yang ada, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 63.6%.
5. Jawaban responden tentang senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 63.6%.

6. Jawaban responden tentang perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65.5%.
7. Jawaban responden tentang bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 61.8%.
8. Jawaban responden tentang dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju 58.2%.
9. Jawaban responden tentang berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65.5%.
10. Jawaban responden tentang berusaha untuk menolong sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju 60.0%.
11. Jawaban responden tentang dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58.2%.
12. Jawaban responden tentang senantiasa berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju 69.1%.
13. Jawaban responden tentang merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 49.1%.

14. Jawaban responden tentang akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir, sebagian besar responden menjawab sangat setuju 70.9%.

## 2. Penjelasan Responden atas Variabel Pengembangan Karir

Jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diajukan adalah untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pengembangan karir di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan. Rekapitulasi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV-6 Penjelasan Responden atas Variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ )

No Per	Alternatif Jawaban											
	(5) SS		(4) S		(3) KS		(2) TS		(1) STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	25.6	26	47.3	8	14.5	7	12.7	0	0	55	100
2	21	38.2	20	36.4	10	18.2	4	7.3	0	0	55	100
3	8	14.5	36	65.5	10	18.2	1	1.8	0	0	55	100
4	13	23.6	31	56.4	10	18.2	1	1.8	0	0	55	100
5	11	20.0	33	60.0	10	18.2	1	1.8	0	0	55	100
6	9	16.4	37	67.3	8	14.5	1	1.8	0	0	55	100
7	14	25.5	24	43.6	13	23.6	4	7.3	0	0	55	100
8	12	21.8	31	56.4	6	10.9	6	10.9	0	0	55	100
9	9	16.4	30	54.5	13	23.6	3	5.5	0	0	55	100
10	7	12.7	38	69.1	7	12.7	3	5.5	0	0	55	100
11	9	16.4	34	61.8	10	18.2	2	3.6	0	0	55	100
12	11	20.0	37	67.3	7	12.7	7	12.7	0	0	55	100
13	22	40.0	20	36.4	11	20.0	2	3.6	0	0	55	100
14	17	30.9	29	52.7	7	12.7	2	3.6	0	0	55	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

1. Jawaban responden tentang mendapat kepercayaan dari perusahaan untuk melakukan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 47.3%.

2. Jawaban responden tentang seluruh pegawai yang berprestasi dalam pekerjaan segera mendapatkan pengembangan karir, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 38.2%.
3. Jawaban responden tentang pegawai yang lebih dikenal pimpinan akan lebih cepat dalam pengembangan karirnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65.5%.
4. Jawaban responden tentang pimpinan perusahaan selalu mengenal pegawainya yang akan mendapat pengembangan karir, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56.4%.
5. Jawaban responden tentang perusahaan memperhatikan waktu bekerja pegawai dalam menetapkan pengembangan karir, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60.0%.
6. Jawaban responden tentang pengembangan karir yang jelas membuat pegawai setia untuk tetap bekerja di perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 67.3%.
7. Jawaban responden tentang perusahaan menyediakan pembimbing/mentor yang berkualitas dibidangkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 43.6%.
8. Jawaban responden tentang perusahaan memberikan izin kepada pegawainya untuk mengikuti pelatihan yang disponsori perusahaan lain, sebagian besar responden menjawab setuju 56.4%.
9. Jawaban responden tentang rekan kerja memberi dukungan kepada temannya untuk dapat meningkatkan karirnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54.5%.

10. Jawaban responden tentang pimpinan mendukung setiap pegawai yang ingin mengembangkan karirnya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju 69.1%.
11. Jawaban responden tentang akan terus meningkatkan kemampuan kerja saya agar mendapatkan kesempatan dalam berkarir di perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 61.8%.
12. Jawaban responden tentang memiliki keinginan yang besar untuk meningkatkan karir, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 40.0%.
13. Jawaban responden tentang dengan adanya kejelasan karir di perusahaan ini pegawai tidak pernah memiliki keinginan untuk berhenti, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60.0%.
14. Jawaban responden tentang dengan pengembangan karir yang jelas membuat saya memiliki kemauan yang kuat untuk terus bekerja di perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju 52.7%.

### **3. Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja**

Jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diajukan adalah untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kinerja pegawai di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan. Rekapitulasi jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV-7 Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja (Y)

No Per	Alternatif Jawaban											
	(5) SS		(4) S		(3) KS		(2) TS		(1) STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	25.5	36	65.5	5	9.1	0	0	0	0	55	100
2	11	20.0	37	67.3	7	12.7	0	0	0	0	55	100
3	12	21.8	33	60.0	10	18.2	0	0	0	0	55	100
4	18	32.7	28	50.9	9	18.4	0	0	0	0	55	100
5	16	29.1	33	60.0	6	60.0	0	0	0	0	55	100
6	11	20.0	37	67.3	7	67.3	0	0	0	0	55	100
7	11	20.0	36	65.5	8	65.5	0	0	0	0	55	100
8	14	25.5	33	60.0	8	60.0	0	0	0	0	55	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

1. Jawaban responden tentang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktu, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65.5%.
2. Jawaban responden tentang tidak pernah melakukan kesalahan kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 67.3%.
3. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan tugas lebih banyak dari target perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60.0%.
4. Jawaban responden tentang tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 50.9%.
5. Jawaban responden tentang keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62%.
6. Jawaban responden tentang dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 67.3%.

7. Jawaban responden tentang berkomunikasi dengan baik kepada atasan maupun rekan kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65.5%.
8. Jawaban responden tentang tidak pernah menolak pekerjaan yang diberikan pimpinan, sebagian besar responden menjawab setuju 60.0%.

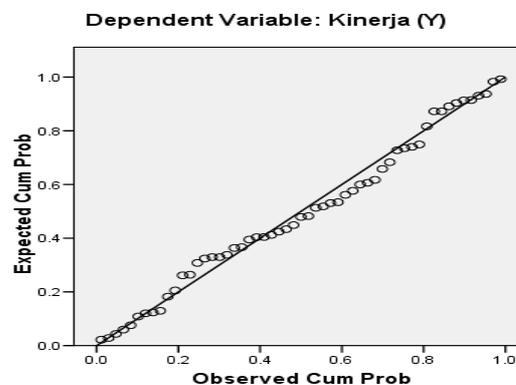
#### 4. Uji Persyaratan Analisis

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbiased Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni :

##### a. Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independenya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2 Normalitas

Gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

b. Multikolinearitas.

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV-8 Multikolinearitas.

Coefficients								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1 (Constant)	3,180	3,808		,835	,408			
Budaya Organisasi	,296	,070	,417	4,249	,000	,821	1,218	
Pengembangan Ka (X2)	,219	,044	,493	5,027	,000	,821	1,218	

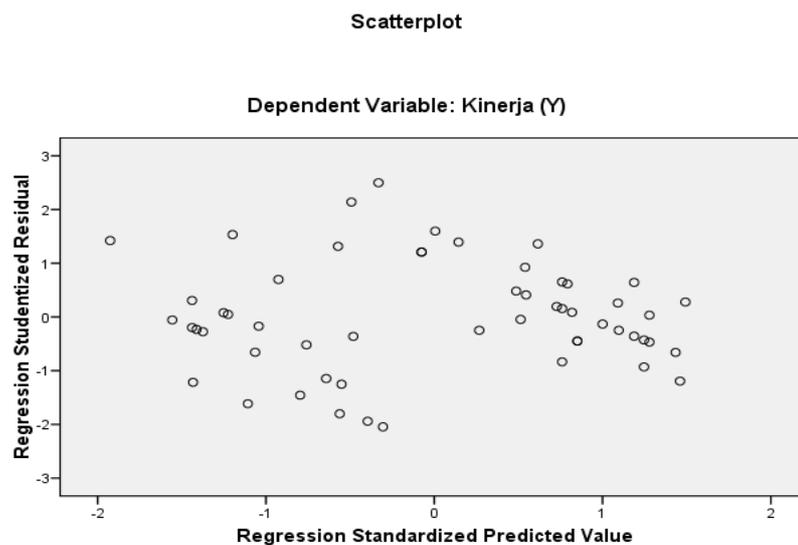
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Ketiga variabel independen yakni  $X_1$  dan  $X_2$  memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

c. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar 4.3. Heterokedastitas**

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

#### **4.1.5 Analisis Regresi Berganda**

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari nilai koefisien B pada tabel berikut ini:

Tabel IV-9 Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,180	3,808		,835	,408
	Budaya Organisasi (X1)	,296	,070	,417	4,249	,000
	Pengembangan Karir (X2)	,219	,044	,493	5,027	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) di dapat:

$$\beta_0 = 3,180$$

$$\beta_1 = 0,296$$

$$\beta_2 = 0,219$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (budaya organisasi dan pengembangan karir) adalah:

$$Y = 3,180 + 0,296 X_1 + 0,219 X_2$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna:

Nilai konstanta sebesar 3,180 menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu budaya organisasi dan pengembangan karir dalam keadaan constant atau tidak mengalami perubahan (sama dengan nol), maka kinerja sebesar 3,180%.

Nilai koefisien regresi  $X_1 = 0,296$  menunjukkan apabila budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan sebesar 0,296

Nilai koefisien refresi  $X_1 = 0,219$  menunjukkan apabila pengembangan karir mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan sebesar 0,219

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (budaya organisasi dan pengembangan karir ) memiliki koefisien  $b_i$  yang positif sehingga dapat diartikan jika budaya organisasi dan pengembangan karir ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja, atau seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja).

## 5. Pengujian Hipotesis

### a. Pengujian Secara Parsial

Pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-10. Uji t

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,180	3,808		,835	,408
	Budaya Organisasi (X1)	,296	,070	,417	4,249	,000
	Pengembangan Karir (X2)	,219	,044	,493	5,027	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

#### 1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) sebesar  $t_{hitung}$   $4,249 > t_{tabel} 2,007$  (sig 0,000), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha =$

0,05. Hal tersebut berarti bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

## 2) Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel pengembangan karir ( $X_2$ ) terhadap kinerja (y)  $t_{hitung} 5,027 > t_{tabel} 2,007$  (sig 0,000), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa pengembangan karir ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

### b. Pengujian Secara Serempak

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah : kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja).

Dengan melihat R-Square akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat:

Tabel IV-11 Nilai R – Square

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,768 <sup>a</sup>	,590	,574	2,04663

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2), Budaya Organisasi (X1)

Sumber : Hasil Print Out SPSS

Melalui tabel di atas terlihat bahwa nilai R adalah 0,768 dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi terhadap pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja dan dengan melihat R-Square adalah 0,590, maka diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap

pengembangan karir terhadap kinerja sebesar 59,0%. Artinya secara bersama-sama variabel budaya organisasi terhadap pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja mempengaruhi kinerja karyawan adalah 59,40% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \rho = \rho = \rho = 0 \rightarrow$  {kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ )}

$H_a : \text{Salah satu } \rho \neq 0 \rightarrow$  {kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ )}

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (Sig) pada Tabel Anova <  $\alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  ditolak, namun bila nilai probabilitas Sig >  $\alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

Tabel IV-12. ANOVA

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	313,024	2	156,512	37,365	,000 <sup>a</sup>
	Residual	217,812	52	4,189		
	Total	530,836	54			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Nilai F pada tabel IV-12 di atas adalah  $37,365 > F_{\text{tabel } 3,14}$  dengan  $\text{sig } 0,000 < \alpha_{0,05}$ , menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti budaya organisasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ .

## 4.2 Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (budaya organisasi dan pengembangan karir ) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (kinerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan, artinya jika budaya organisasi yang telah diterapkan lebih ditingkatkan lagi maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Penelitian ini mendukung jurnal dilakukan oleh Wirda dan Azra (2007) yang berjudul: “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang” menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mulyadi, Sulaeman dan Rahmadhani (2012) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah positif ( $r = 0,607$ ) dan signifikan dengan tingkat kesalahan 5% yang menghasilkan nilai koefisien determinasi sebesar 36,9%”

Budaya organisasi memiliki peran dalam mempengaruhi perilaku pegawai hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi,

kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya. Sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan dan kinerja optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Kestinambungan organisasi sangat bergantung pada budaya yang dimiliki. Budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Budaya memiliki pengaruh yang besar dalam menjalankan sebuah fungsi organisasi. Adapun fungsi budaya di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- (1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- (4) Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- (5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi. Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

## **2. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja**

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan, artinya jika pengembangan karir pegawai lebih ditingkatkan lagi maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Samsul Bahri (2016) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai”. Wirotomo dan Novita Pasaribu (2015) dalam jurnalnya yaitu: “secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai”. Sukmayanti, Bagia dan Suwendra (2016) dalam jurnalnya menyimpulkan: “pengembangan karir karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan”.

Dalam sebuah organisasi, seorang karyawan bisa merencanakan pengembangan kariernya. Dalam merencanakan pengembangan karier individu, tak bisa dilepaskan antara peran individu (karyawan), pimpinan, dan perusahaan tersebut. Ketiga-tiganya harus berperan saling mendukung dan mendorong pengembangan karier karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karier karyawan yaitu faktor internal (profesionalisme karyawan) dan faktor internal (lingkungan organisasi, seperti tipe manajemen, manajer, sistem pengembangan kerier di organisasi, dan lain sebagainya).

Pengembangan karier merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia. Setiap manajer harus memiliki sistem manajerial dalam mengelola karyawan, salah satunya sistem pengembangan karier. Semakin bagus sistem pengembangan karier karyawan di dalam organisasi, semakin mudah bagi karyawan untuk merencanakan pengembangan kariernya. Dengan demikian, pengembangan karir karyawan pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam ,menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan eksistensinya di masa depan SDM yang kompetitif sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan pendidikan dan pelatihan guna untuk mengembangkan karier karyawan di perusahaan.

### **3. Pengaruh Budaya organisasi dan Pengembangan karir terhadap Kinerja**

Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja Pegawai Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan, artinya jika budaya organisasi dan pengembangan karir ditingkatkan secara bersama maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Adapun budaya organisasi dan pengembangan karir berkontribusi terhadap kinerja, dan dengan melihat Adjusted R-Square adalah 0,610, maka diketahui bahwa kontribusi budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja sebesar 61,00%. Artinya variabel budaya organisasi dan pengembangan karir berkontribusi terhadap kinerja adalah 61,00% sedangkan sisanya sebesar 39,00%, dikontribusi variabel lain yang tidak diteliti seperti kemampuan, lingkungan kerja, kepemimpinan, iklim organisasi dan lainnya.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dilihat dari  $t_{hitung} 4,249 > t_{tabel} 2,034$  (sig 0,000), artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dilihat dari  $t_{hitung} 5,027 > t_{tabel} 2,034$  (sig 0,000), artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir.
3. Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai  $F_{hitung} 28,358 > F_{tabel} 3,28$  dengan sig  $0,000 < \alpha_{0,05}$ , artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di Karyawan PT PLN (Persero) Area Medan dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan pengembangan karir.
4. Dengan melihat Adjusted R-Square adalah 0,610, maka kontribusi budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja sebesar 61,00%, sedangkan sisanya sebesar 39,00%, dikontribusi variabel lain yang tidak diteliti seperti kemampuan, lingkungan kerja, kepemimpinan, iklim organisasi dan lainnya.

## 5.2 Saran

1. Agar budaya organisasi tersebut benar-benar diperhatikan seperti dengan selalu memperhatikan orientasi pekerjaan pegawai baik hasil, individu maupun tim, dan menimbulkan budaya untuk berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Agar perusahaan memperhatikan kinerja pegawai, seperti memberikan arahan kepada pegawai agar melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan dan diharapkan perusahaan bisa memperhatikan ide-ide dari pegawai ketika terjadi permasalahan kerja.
3. Diharapkan kepada perusahaan untuk memberikan pengembangan karir kepada pegawai tanpa memandang faktor kedekatan, namun dengan benar-benar menilai dari hasil kinerja pegawai tersebut, agar pegawai berpacu untuk menunjukkan kinerja demi tercapainya pengembangan karir yang diinginkan.
4. Agar perusahaan menerapkan system penilaian berdasarkan kinerja masing-masing individu pegawai, dan mengevaluasi secara periodik, dimana sistem tersebut diintegrasikan pada Penilaian Kerja Pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu S. P (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Kreitner, Robert dan Kinicki. (2005) *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mudrajad Kuncoro (2010). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta : Erlangga
- Pandji Anoraga. (2009), *Manajemen Bisnis*, cetakan ketiga, Jakarta: Rineka Cipta
- Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Rivai Veithzal (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta : Murai Kencana
- Robbins, Stephen P. (2009). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid II, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.
- Rosyidi, Mochammad Anwar. (2007). *Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang*, Skripsi, <http://dspace.fe.unibraw.ac.id>.
- Sastrohadwirjo, Siswanto B. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Cetakan Pertama, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana. (2010). *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. (2012), *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kelima, Bandung: Alfabeta

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Keempat.* Kencana.

Tika, Pabundu. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja perusahaan.* Jakarta : Bumi Aksara.

Veithzal Rivai Zainal, dkk. (2015) *Manajemen Kinerja untuk Perusahaan dan Organisasi (Cara Cepat dan Mudah Menilai Kinerja dari Teori ke Praktik)*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.

Wibowo (2014) *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Pers.

Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Mitra Wacana Media.