

## **Laporan Hasil Penelitian**

# **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, DISIPLIN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN**

Oleh :

**Dr. ADANAN SILABAN, S.E., M.Si.  
JULIANSEN PURBA**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN  
MEDAN  
2017**

# PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan

Jenis Penelitian : Terapan

---

Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. Adanan Silaban, S.E., M.Si.
- b. NIDN : 0913096201
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : IV B/Pembina Tingkat I
- f. Program Studi : Magister Manajemen

Anggota Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Juliansen Purba
- b. NPM : 1610101002

---

Lama Penelitian : 4 Bulan (Juli – Nopember 2017)

---

Lokasi Penelitian : PT. Palm Nabati Indonesia Medan

Biaya Penelitian : Rp. 5.000.000,- (Empat Juta Rupiah)

---

Sumber Biaya Penelitian : LPPM Universitas HKBP Nommensen

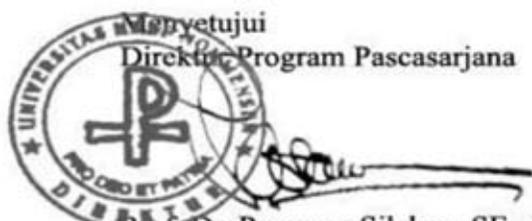
---

Medan, Nopember 2017

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana

Ketua Peneliti

Menyetujui  
Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Pasaman Silaban, SE., MSBA



Dr. Adanan Silaban, SE., M.Si

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>DAFTAR ISI</b>	.....
<b>DAFTAR TABEL</b>	.....
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	.....
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	.....
1.1. Latar Belakang Masalah	.....
1.2. Perumusan Masalah	.....
1.3. Tujuan Penelitian	.....
1.4. Manfaat Penelitian	.....
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	.....
2.1. Tinjauan Pustaka	.....
2.1.1. Teori Tentang Pengembangan Karir	.....
2.1.2. Teori tentang Disiplin	.....
2.1.3. Teori tentang Budaya organisasi	.....
2.1.4. Teori tentang Kinerja	.....
2.2. Kerangka Berpikir	.....
2.3. Hipotesis	.....
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	.....
3.1. Jenis penelitian	.....
3.2. Variabel dan Defenisi Operasional	.....
3.3. Sumber data, Subjek dan Objek Penelitian	.....
3.4. Populasi, Sampel dan Teknik Penarikan Sampel	.....
3.5. Metode Pengumpulan Data	.....
3.6. Teknik analisis Data	.....
3.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	.....
3.8. Uji Asumsi Klasik	.....
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBATASAN</b>	.....
4.1. Hasil Penelitian	.....

4.1.1	Sejarah singkat SMA Negeri 6 Pematangsiantar .	
4.1.2	Penjelasan atas variabel penelitian.....	
4.2.	Pembahasan .....	
4.2.1.	Uji Asumsi Klasik.....	
4.2.2.	Koefisien Determinasi.....	
4.2.3.	Analisis deskriptif data penelitian.....	
4.2.4	Uji Parsial.....	
4.2.5	Uji simultan.....	

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....**

5.1.	Kesimpulan .....	
5.2.	Saran .....	

**DAFTAR PUSTAKA.....**

## DAFTAR TABEL

<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
3.1.	Operasionalisasi variabel .....
3.2.	Populasi Penelitian .....
3.3.	Hasil uji validitas pengembangan karier .....
3.4.	Hasil uji validitas disiplin .....
3.5.	Hasil uji validitas budaya organisasi .....
3.6.	Hasil uji validitas kinerja .....
3.7.	Hasil Uji Reliabilitas .....
4.1.	Penjelasan responden atas variabel pengembangan karier.....
4.2.	Penjelasan responden atas variabel disiplin .....
4.3.	Penjelasan responden atas variabel budaya organisasi .....
4.4.	Penjelasan responden atas variabel kinerja .....
4.5.	Hasil uji multikolinierisitas .....
4.6.	Koefisien determinasi .....
4.7.	Analisis deskriptif penelitian.....
4.8.	Uji parsial (uji t) .....
4.9.	Uji Simultan (uji F) .....

## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor</b>	<b>.....Halaman</b>
2.1. Kerangka	.....
4.1. Hasil uji Normalitas histogram	.....
4.2. Hasil uji Normalitas P-P Plot	.....
4.3. Hasil uji Heteroskedastisitas	.....

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
1. Daftar pertanyaan .....	
2. Rekapitulasi Data .....	
3. Hasil uji statistik .....	
4. Hasil uji validitas dan reliabilitas .....	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada dasarnya setiap organisasi selalu berusaha mendapatkan keuntungan baik itu keuntungan materil maupun keuntungan nonmateril, organisasi yang berorientasi laba akan selalu melakukan berbagai caya yang legal untuk mendapatkan berbagai keuntungan materil dengan keterbatasan-keterbatasan tertentu sebuah organisasi harus memenejemen atau mengelola organisasinya dengan baik sehingga dengan sumber daya dengan jumlah dan kualitas tertentu menghasilkan laba maksimal.

Dalam usaha meningkatkan laba tiap perusahaan maka peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangatlah vital, untuk itu setiap perusahaan selalu memikirkan keberadaan sumber daya yang dimiliki dengan melakukan berbagai program yang dianggap dapat memberikan peningkatan kinerja dari setiap sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, program-program yang biasa dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja sumber daya manusia seperti melakukan pelatihan, pengembangan, peningkatan kompensasi, memotivasi sumber daya manusia, memperbaiki kepemimpinan, melakukan promosi, dan berbagai cara yang lain yang menumbuhkan kemampuan, keinginan atau kemampuan sumber daya manusia yang tinggi dalam mencapai kinerja yang tinggi.

Program-program yang dilakukan oleh perusahaan tidaklah selamanya dianggap baik oleh pegawai atau tidak semua pegawai selalu beranggapan yang positif terhadap usaha organisasi dalam meningkatkan, untuk itulah perusahaan harus mampu memilih program yang tepat untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi, program yang dilakukan dengan tidak menganalisis terlebih dahulu hanya akan mengakibatkan biaya bagi organisasi dalam hal ini biaya karyawan.

Salah satu program yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja sumber daya manusianya adalah program pengembangan karir, program pengembangan karir yang merupakan aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:77). Program pengembangan karier di PT. Palm Nabati Indonesia Medan pada saat ini belum dapat dilaksanakan dengan baik, perusahaan belum dapat merancang pengembangan karier yang baik bagi seluruh karyawan, walaupun memang beberapa karyawan sudah cukup diperhatikan dari segi pengembangan karier namun jumlahnya masih kurang atau belum maksimal

Meningkatkan disiplin merupakan salah satu program perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia, sehingga pimpinan selalu berupaya meningkatkan disiplin setiap pegawai yang bekerja baik itu disiplin yang berhubungan dengan waktu, dengan pekerjaan, dengan aturan dan lain-lain, namun fenomena pada PT. Palm Nabati Indonesia Medan menunjukkan bahwa

dengan berbagai sanksi disiplin yang sudah diberikan sesuai aturan tetap juga ada pegawai yang kurang disiplin seperti yang ditunjukkan dengan adanya pegawai atau karyawan yang terlambat masuk kerja, terlambat memberikan laporan atau hasil kerja dan hal-hal lain.

Budaya organisasi yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi, karena budaya organisasi yang kuat akan selalu menonjolkan suatu yang menjadi keunggulan organisasi yang mengakibatkan organisasi tersebut lebih baik dari organisasi yang lain, dengan budaya organisasi yang kuat para anggota organisasi akan menganut karakteristik yang baik yang dianut secara umum oleh anggota organisasi yang pada akhirnya akan mengakibatkan kinerja anggota organisasi tinggi. Fenomena yang terjadi pada PT. Palm Nabati Indonesia Medan saat ini menunjukkan bahwa belum ada suatu karakteristik yang kuat yang dimiliki oleh para karyawan yang mampu membedakan karyawan tersebut dengan karyawan perusahaan yang lain.

Dari latar belakang yang diuraikan di atas maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan ?

2. Apakah disiplin kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan ?
4. Apakah pengembangan karir, disiplin kerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk menganalisa bagaimana pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan
2. Untuk menganalisa bagaimana pengaruh disiplin kerja pegawai Terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan
3. Untuk menganalisa bagaimana pengaruh budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan
4. Untuk menganalisa bagaimana pengaruh pengembangan karir pegawai, disiplin kerja pegawai dan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan

### **1.4. Manfaat Penelitian.**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pimpinan PT. Palm Nabati Indonesia Medan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi Sekolah Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan, merupakan tambahan kekayaan penelitian studi kasus untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan dikemudian hari.
3. Bagi Peneliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan pengetahuan peneliti bertambah luas terutama mengenai kinerja pegawai, pengembangan karir pegawai, disiplin kerja, dan juga budaya organisasi.
4. Bagi Peneliti berikutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya khususnya mengenai kinerja pegawai, pengembangan karir pegawai, disiplin kerja, dan juga budaya organisasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Teori Tentang Pengembangan Karir**

###### **2.1.1.1. Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2005). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut Anoraga (2001), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut Handoko (2001) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Sadili Samsudin (2006, dalam Isyanto dkk, 2013) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengembangan karir sangat penting untuk suatu perusahaan, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Pengembangan karir harus dilakukan melalui penumbuhan kebutuhan karir tenaga kerja, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya. Pengembangan karir juga sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemauan dan minat mereka untuk tumbuh lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pengembangan karir merupakan tindakan karyawan untuk pencapaian karir individual karyawan. Kebijakan karyawan, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, dan keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia ini sangat berpengaruh pada pencapaian karir karyawan.

Menurut Casio dalam buku Bambang Wahyudi (2002:162) mengatakan bahwa karir adalah "Rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya". Menurut Fubrin dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2001:77) mendefinisikan "Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum".

Menurut Veithzal Rivai (2003:290) mengemukakan bahwa "Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang

dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

#### **2.1.1.2 Penyusunan Program Pengembangan Karir**

Menurut Flippo dalam buku Bambang Wahyudi (2002:163) untuk menyusun pengembangan karir terdiri dari beberapa unsur yang harus diperhatikan. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menaksir kebutuhan karir

Suatu organisasi perusahaan harus mampu memberikan kesempatan membantu setiap karyawannya mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya. Mereka harus didorong dengan berbagai informasi dengan sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya di kemudian hari. Unsur ini sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari pengembangan karir ini yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar memiliki kemauan dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karir

Perusahaan harus memberikan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam perusahaan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Sehingga karyawan mengetahui jabatan mana yang mempunyai batas maksimum dengan kesempatan untuk meraih jabatan

yang lebih terbatas. Para pekerja juga perlu mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang tersedia untuk sekarang atau dimasa yang akan datang.

### 3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir

Setelah menaksir kebutuhan karir dan kesempatan karir ditetapkan maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Dengan program mutasi pemindahan jabatan yang sesuai dengan jalur pengembangan karir yang diinginkan. Sedangkan program pelatihan dan pengembangan tenaga kerja yang bersangkutan untuk disesuaikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh jabatan yang diinginkan berdasarkan rencana pengembangan karir yang ditetapkan.

#### **2.1.1.3 Tujuan Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sebagai kegiatan SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan (Nawawi, 2005). Kemudian menurut Rivai (2004, dalam Nurcahyo, 2012) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982, dalam Mangkunegara, 2004) adalah sebagai berikut :

- a) 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, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir (*Career Management*) Perencanaan Karir (*Career Planning*).
- b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.  
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e) Membuktikan tanggung jawab social.  
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

- f) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.  
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.  
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.  
Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- j) 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.

#### **2.1.1.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Gouzali Saydam (2000:565) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

##### **1. Kebijakan perusahaan**

Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam

perusahaan, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karir untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola pengembangan karir yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Latar belakang pendidikan

Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karir seseorang.

3. Pelatihan

Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu peningkatan karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan karyawan.

4. Pengalaman kerja

Merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi di berbagai pengembangan.

5. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karir yang besar pada perusahaan untuk mengurangi turn over karyawan.

6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

#### **2.1.1.5. Indikator Pengembangan Karir**

Indikator pengembangan karir menurut Faustino Cardoso Gomes (2003, dalam Nurcahyo, 2012) adalah :

## 1. Perencanaan karir

- a) Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan
- b) Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan
- c) Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek

## 2. Manajemen karir

- a) Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
- b) Menyebarkan informasi karir
- c) Publikasi lowongan pekerjaan
- d) Pendidikan dan pelatihan

Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2002, dalam Nurcahyo, 2012) menyebutkan ada 3 unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu :

### 1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)

Menaksir kebutuhan karir menunjukkan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya dengan memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya dikemudian hari.

### 2. Kesempatan karir (*Career Opportunities*)

Kesempatan karir adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.

### 3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need-Opportunity alignment*)

Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

## **2.1.2. Teori Tentang Disiplin Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Manusia didalam suatu organisasi dipandang sebagai sumber daya , artinya sumber daya atau penggerak dari suatu organisasi. Penggerak dari sumber daya yang lainnya, apakah itu sumber daya alam atau teknologi. Hal ini merupakan suatu penegasan kembali terhadap falsafah man behind the gun. Roda organisasi sangat tergantung pada perilaku-perilaku manusia yang bekerja didalamnya.

Pengertian disiplin dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negative. Disiplin lebih dikaitkan dengan sanksi atau hukuman, contoh, bagi karyawan bank keterlambatan masuk kerja ( bahkan dalam satu menitpun ) berarti pemotongan gaji yang disepadankan dengan tidak masuk kerja pada hari itu. Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

Pengertian disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (obedience ) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan

atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu ( Sinungan, 1992 ). Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral.

Niat untuk mentaati peraturan merupakan suatu kesadaran bahwa tanpa didasari unsur ketaatan, tujuan organisasi tidak akan tercapai. Hal ini berarti bahwa sikap dan perilaku didorong adanya control diri yang kuat, artinya sikap dan perilaku untuk mentaati peraturan organisasi muncul dari dalam dirinya. Niat juga dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan aturan-aturan.

Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak untuk mentaati peraturan. Artinya, orang yang dikatakan mempunyai disiplin diri yang tinggi tidak semata-mata patuh dan taat terhadap peraturan secara kaku dan paku mati, tetapi juga mempunyai kehendak ( niat ) untuk menyesuaikan diri dengan peraturan-peraturan organisasi. Berdasarkan uraian pada bagian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi.

Ada dua macam disiplin kerja , yaitu disiplin diri ( self discipline ) dan disiplin kelompok .

a. Disiplin Diri

Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari

tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

b. Disiplin Kelompok.

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat pribadi atau individu semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa didalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Adakalanya, disiplin kelompok juga member andil bagi pengembangan disiplin diri. Misalnya, jika hasil kerja kelompok mencapai target yang diinginkan dan karyawan Budaya Organisasi

Disiplin menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, untuk memahami arti dari disiplin maka Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”.

Disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya. Disiplin pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya.

Menurut Davis (2002) “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.

Menurut (Hasibuan, 2007), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi di antaranya ialah :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan)
4. Keadilan
5. Waskat (pengawasan melekat)
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Handoko (2001) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan.

### **2.1.2.2. Fungsi Disiplin**

Fungsi khusus disiplin dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena, memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan bekerja. Terutama bagi seseorang pemimpin yang hendak memberikan contoh. Fungsi khusus dari disiplin dapat dijabarkan dalam tiga kisi penting berikut:

1. Meningkatkan kualitas karakter.

Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain, dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh.

2. Mendukung proses pengejawantahan kualitas karakter, sikap, dan kerja.

Di sini, kualitas sikap (komitmen dan integritas) ditunjang, didukung, dikembangkan, dan diwujudkan dalam kenyataan. Komitmen dan integritas akan terlihat dalam kinerja yang konsisten.

3. Memproduksi kualitas karakter dalam hidup yang ditandai oleh adanya karakter kuat dari setiap orang, termasuk pemimpin dan bawahan.

Pemimpin terbukti berdisiplin tinggi dalam sikap hidup dan kerja, dan hal yang akan mempengaruhi para bawahan untuk berdisiplin tinggi yang dijadikan model oleh bawahannya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) pengertian disiplin kerja pegawai dipisahkan menjadi dua bentuk yaitu :

- a) Disiplin preventif, yaitu suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang ada dalam organisasi, jika system organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah dalam menegakkan disiplin kerja. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan perusahaan mempunyai tanggungjawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja, serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Adapun hal-hal yang termasuk dalam kategori disiplin preventif adalah ketepatan waktu, tanggung jawab terhadap fasilitas, ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, serta etika dan motivasi kerja pegawai.
- b) Disiplin korektif, yaitu suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk ditetapkan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan prosedur yang seharusnya.

Dalam menjalankan disiplin, proses disiplin dapat dilukiskan dari lima sisi penting berikut :

1. Disiplin bagaikan air sungai yang terus mengalir dari gunung ke lembah dan terus membawa kesegaran dan membersihkan bagian sungai yang keruh.
2. Disiplin bagaikan mercusuar yang membuat nakhoda tetap siaga akan kondisi yang dihadapi dan tetap waspada menghadapi kenyataan hidup dan kerja.
3. Disiplin bagaikan dinamo yang menyimpan kekuatan/daya untuk menghidupkan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, daya pun mengalir dan menghidupkan mesin yang mencipta daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.
4. Disiplin bagaikan gas, rem, dan kemudi pada mobil yang mendorong, menghentikan, dan memberikan arah yang pasti.
5. Disiplin bagaikan wasit dan hakim yang mengarahkan pertandingan dan menetapkan skor benar-salah, untung-kalah.

Berdasarkan rangkaian teori diatas maka disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap ketaatan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan bukan karena adanya unsur paksaan, sehingga disiplin dapat dibentuk dalam dua bentuk yaitu (1) disiplin preventif dan (2) disiplin korektif.

### **2.1.3. Teori Tentang Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mempunyai banyak pengertian yang luas, budaya perusahaan tau budaya organisasi seperti dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi yang berisi nilai-nilai, normanorma dan kebiasaan yang dapat mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku, dan cara kerja karyawan dalam bekerja sehari-hari. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain (mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Menurut Moeljono Djokosantoso (2003:17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau dikenal juga dengan istilah budaya budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang di sebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Robbins (2003:525) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggotaanggotanya yang membedakan dengan organisasi lain. Adapun Robbins mengemukakan ” *A sistem of shared meaning held by member that distinguishes the organization from other organization, this sistem of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics and risk talking*” jadi system pemaknaan bersama di bentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Definisi tersebut menggambarkan bahwa adanya budaya organisasi sesungguhnya turnbuh karna diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai Ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya. Walaupun tidak nyata dan tidak tertulis, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti pada perilaku anggota organisasi sebagai individu, dalam kelompok, maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

Pemahaman mengenai budaya Organisasi selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja, atau pengembangan karir, juga akan membantu organisasi dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternal, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi.

Dari beberapa pernyataan mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan semacam fondasi bagi organisasi agar dapat terus berdiri dan bertahan. Sebagaimana layaknya sebuah bangunan, maka fondasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan tempatnya berdiri, akan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Demikian pula dengan organisasi, dengan nilai-nilai yang kuat dan diterima oleh lingkungan, maka organisasi tersebut memiliki kesempatan lebih besar untuk dapat terus berdiri dan berproduksi lebih baik.

### **2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Tetapi kebanyakan peneliti tidak berusaha merinci karakteristik-karakteristik tersebut. Sebaliknya, mereka berbicara tentang budaya sebagai *milieu* yang abstrak. Jika budaya itu memang ada, dan kita menyatakan bahwa memang demikian adanya, maka budaya harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur. Berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung (dalam Fuad Mas'ud, 2004) terdapat (6) enam karakteristik dalam suatu budaya perusahaan

yaitu: Profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

Di bawah ini merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi (George G Gordon dan NM Cummines, 1985)

- a. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
- c. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap jawaban mereka.
- f. Kontrol Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal; kenaikan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

- i. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi di batasi oleh hierarki yang formal.

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku. Misalnya, dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai perilaku kepemimpinan. Kebanyakan dimensi tersebut berkaitan erat dengan desain organisasi. Untuk menggambarannya, makin rumit teknologi sebuah organisasi dan makin disentralisasi proses pengambilan keputusannya, maka makin kurang pula inisiatif individual para pegawainya. Demikian pula, struktur fungsional menciptakan budaya yang mempunyai lebih banyak pola komunikasi formal daripada struktur sederhana atau yang matriks. Analisis yang lebih mendalam akan memperlihatkan bahwa integrasi pada dasarnya adalah sebuah indikator tentang tingkat interdependensi horizontal. Maksudnya adalah bahwa budaya organisasi bukan hanya refleksi dari sikap para anggota serta kepribadiannya. Sebagian besar budaya organisasi dapat dilacak langsung pada variabel-variabel yang berhubungan secara struktural.

Menurut Robbins (2008:525) yang dikutip Swibowo (2010), menyebutkan ada 7 karakteristik Budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai

tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), dalam sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), dalam sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), dalam sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*) , adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

### **2.1.3.3 Konsep Budaya Organisasi**

Menurut Hofstede (1980) dalam Chairuman (2002 : 2) menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan, yaitu :

1. Tingkat universal, yaitu program mental yang dimiliki seluruh manusia dan melekat pada diri manusia.
2. Tingkat collective, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari.
3. Tingkat individual, yaitu program mental unik yang dimiliki olehnya seorang atau dua orang yang tidak akan memiliki program mental yang sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok lain.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Dalam kaitan ini Mondy dan Noe mengemukakan pula sejumlah factor yang berinteraksi mempengaruhi budaya perusahaan ( 1990, 315), yaitu :

##### **a. Komunikasi**

Dengan komunikasi yang efektif, manajemen dapat melaksanakan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan, dengan demikian komunikasi juga menjadi alat penyanipaian otoritas dan wibawa

Bentuk dan pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan akan menciptakan pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lainnya, ataupun antara atasan dan bawahan ; misalnya sejauh mana

keterbukaan, kedekatan secara fisik, ataupun sejauh mana informasi dapat disebar dalam organisasi, seberapa besar umpan balik komunikasi terjadi.

### **b. Motivasi**

Pengaruh manajemen dalam memotivasi karyawannya juga dapat membentuk suatu budaya tersendiri dalam suatu organisasi, Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana organisasi memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana organisasi memperhatikan kondisi lingkungan kerja.

Bagaimana upaya organisasi untuk memotivasi karyawannya, akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang akan selanjutnya akan mempengaruhi pula berbagai kebijakan sumber daya manusia.

### **c. Karakteristik Organisasi**

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal dan interpersonal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu bidang usaha/kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi (Hofstede, 1990, 306). Misalnya organisasi jasa pelayanan akan lebih menonjolkan kemampuan interpersonal karyawannya sedangkan usaha perbankan lebih menekankan ketelitian dan ketepatannya.

### **d. Proses-proses Administrasi**

Dalam hal ini, proses administrasi dapat dipandang sebagai suatu sarana

untuk terbentuknya budaya yang positif seperti halnya proses pemberian penghargaan kepada yang berprestasi, keteraturan prosedur dan tata laksana rumah tangga. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, bagaimana perusahaan memandang suatu aktivitas baik dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

#### **e. Struktur Organisasi**

Sebaiknya, struktur organisasi menunjuk kepada fleksibilitas, sentralisasi, formalisasi struktur terhadap peluang perubahan budaya. Selain itu, dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. semuanya ini mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuatkan aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidak pastian secara kreatif dan mandiri.

#### **f. Gaya Manajemen**

Penerapan gaya manajemen akan menentukan bagaimana model kepemimpinan diterapkan di organisasi, hal ini mempengaruhi budaya organisasi. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di dalam organisasi tersebut.

### **2.1.3.5. Indikator Budaya Organisasi**

Luthas (1998) dalam Sopiah (2008 : 129) mengemukakan karakteristik atau dimensi budaya organisasi, yang meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi,
2. Norma, merupakan standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu yang dikenal luas sebagai norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.
3. Nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi.
4. Filosofi, adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai oleh pegawai dan pelanggan,
5. Peraturan-peraturan, Aturan yang tegas dari organisasi pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi,
6. Iklim organisasi, adalah keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi

## **2.1.4. Teori Tentang Kinerja**

### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai dimana penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu.

Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting. Kesesuaian antara pendekatan dan metode dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi juga akan menentukan efektivitas sistem penilaian dan hal ini juga akan mengakibatkan efektifnya implementasi strategi melalui aktivitas individu dan kelompok.

Adanya kecenderungan strategi perusahaan mengalami perubahan yang sejalan dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan kepentingan organisasi, maka hal ini juga akan mendorong manajemen selalu melakukan analisis kembali terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi sehingga sangat mungkin deskripsi dan spesifikasi jabatan mengalami perubahan termasuk karakteristik sumber daya manusia yang akan menduduki jabatan tersebut. Kesemuanya ini menuntut adanya penilaian kinerja yang efektif, terbuka dan objektif agar organisasi dapat mengoptimalkan implementasi strategi baik bersifat administratif maupun profesional.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya Veithzal Rivai (2008:309) “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

#### **2.1.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu input, process, output, dan outcome.

Input : The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their attribute).

Hal ini menyangkut atribusi individual.

Process : How individual believe in carrying out their work : the behavioral competence bring to full their accountability.

Hal ni menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.

**Output** : The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their task.

Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

**Outcomes**: The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the results of their team, departement, unit or finction and ultimately, the organization.

Hal ini menyangkut kontribusi kinerja individu terhadap team, departemen, unit atau organisasi.

#### **2.1.4.3. Metode Penilaian Kinerja**

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2008:324-339), yaitu pendekatan yang berorientasi pada :

##### **I. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu**

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini.

Teknik-teknik penlaian ini meliputi:

a. Skala Peringkat (Rating Scale)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan (checklist)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

c. Metode dengan pemilihan terarah (Forced Choice Methode)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

d. Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident Methode)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para professional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (behaviorally anchored rating scale=BARS)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode peninjauan lapangan (Field Review Methode)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h. Tes dan observasi prestasi kerja (Performance Test and Observation)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliabel (dapat dipercaya).

i. Pendekatan evaluasi komparatif (Comparative Evaluation Approach)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

## **2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan**

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini meliputi:

a. Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatandan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja.

b. Manajemen berdasarkan sasaran (Management By Objective)

Management By Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja.

c. Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat penilaian (Assessment Center)

Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan antara lain meliputi:

1. Kualitas kerja, menunjukkan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapihan.
2. Kuantitas kerja, menunjukkan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.

3. Tanggung jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Sikap, cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku.

#### **2.1.4.4. Sumber Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja**

Sumber kesalahan dalam penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008: 345-346) adalah :

1. Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja dapat bersumber dari:
  - a. Bentuk penilaian kinerja yang dipakai
  - b. Penilai (penyelia)
2. Dapat pula terjadi dalam bentuk penilaian kinerja ditemukan aspek-aspek yang sebenarnya tidak ada sangkut pautnya dengan keberhasilan seorang karyawan. Misalnya: cirri inisiatif, ternyata pekerjaannya dalam pelaksanaannya tidak atau kurang sekali memerlukan inisiatif.
3. Hal lain yang dapat timbul dalam penilaian kinerja adalah jika aspek-aspek yang harus dinilai tidak jelas batasannya (definisinya) atau berdwiarti (ambiguous). Kedwiartian dari aspek-aspek memberi kemungkinan pada penilai untuk mempergunakan kriteria atau standar yang berbeda-beda dalam penilaian.
4. kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan karena penilaian dapat dibedakan menjadi:

- a. Kesalahan halo (hallo error); penilai dalam menilai aspek-aspek yang terdapat dalam formulir (barang) penilaian kinerja dipengaruhi oleh satu aspek yang dianggap menonjol dan yang telah dinilai oleh penilai.
- b. Kesalahan konstan (constant error); kesalahan yang dilakukan oleh penilai secara konstan setiap kali menilai orang lain. Ada tiga macam kesalahan konstan.
- c. Berbagai prasangka, misalnya prasangka terhadap karyawan yang masa kerjanya telah lama, prasangka kesukuan, agama, jenis kelamin, pendidikan dan sebagainya.

#### **2.1.4.5. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
  - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training atau latihan.

6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun masalah pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM seperti seleksi, rekrutment, pelatihan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling bergantung diantara fungsi-fungsi SDM.

18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Memutus hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.1.4.6. Jenis-jenis Penilaian Kinerja**

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008:323) :

1. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan

atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.

6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

Umi Narimawati (2005:88), menyatakan, “kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil”.

#### **2.1.4.7. Kriteria Pengukuran Kinerja**

Ada 6 kriteria primer untuk mengukur kinerja menurut Bernardin dan Russel (1998 : 383) dalam Herwan Abdul (2005), yaitu :

1. Quality, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Timelines adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Cost–affectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk

mencapai hasil tertinggi pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Need for supervision, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Interpersonal impact, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Salah satu tujuan penting dari organisasi dinamis adalah memastikan bahwa orang-orang mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan kedudukan dan peran mereka untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus peka terhadap kesempatan dan keahlian para karyawannya. Oleh karena itu perlu diadakannya kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga mengakibatkan pengembangan karir bagi karyawan tersebut.

Menurut John L. Holland, Gary D. Gottfredson (1991) "Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya".

Dengan adanya pengembangan karir akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Baik tidaknya karyawan dalam mengembangkan karirnya akan berdampak terhadap kinerjanya.

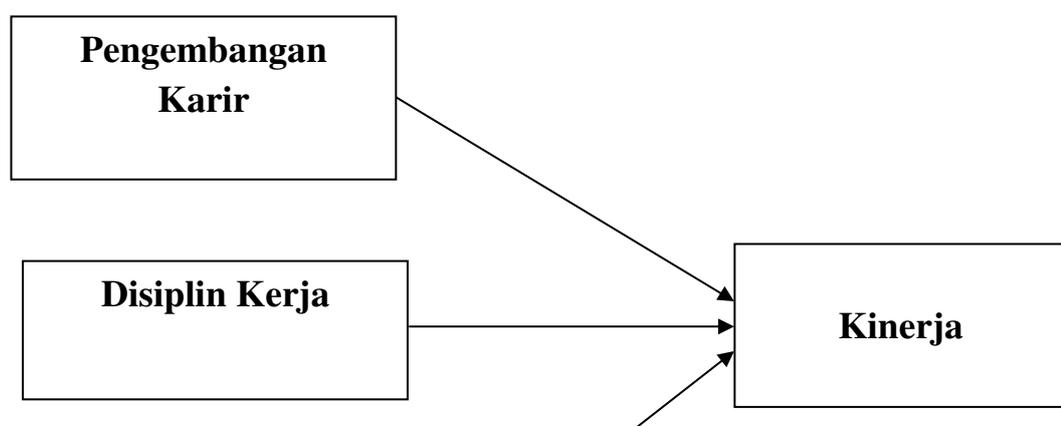
Menurut Veithzal Rivai (2003:299) mengemukakan bahwa "Tujuan

mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi”.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kinerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pengembangan karir yang baik akan menimbulkan semangat kerja yang baik dan akan bermuara juga kepada kinerja yang baik, sementara ketidakjelasan tentang karir seorang akan mengakibatkan kinerjanya menjadi rendah.

Disiplin kerja pegawai yang tinggi akan membuat pegawai lebih mamahami cara kerja dan selanjutnya akan mengakibatkan kinerja tinggi, begitu juga budaya organisasi yang kuat akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi. Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual penelitian ini digambarkan pada gambar : 2.1.



### **2.3. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan , rumusan masalah,kajian teori dan model kerangka pikir yang telah dibahas sebelumnya, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

5. Pengembangan Karir Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Palm Nabati Indonesia Medan
6. Disiplin kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Palm Nabati Indonesia Medan
7. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Palm Nabati Indonesia Medan

8. Pengembangan karir pegawai, disiplin kerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Palm Nabati Indonesia Medan

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, Nazir (2005) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

#### **3.2. Variabel dan Defenisi Operasional**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan Variabel terikat (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengembangan karir ( $X_1$ ), Disiplin kerja ( $X_2$ ), dan budaya organisasi ( $X_3$ ), sedangkan yang menjadi variabel terikatnya adalah kinerja pegawai (Y).

Definisi operasional variabel penelitian dapat dilihat dalam Tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran
Pengembangan karir ( $X_1$ )	Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu	d) Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan	Skala Likert

	yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan Veithzal Rivai (2003:290)	<ul style="list-style-type: none"> <li>e) Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan</li> <li>f) Menyebarkan informasi karir</li> <li>g) Pendidikan dan pelatihan</li> </ul>	
Disiplin kerja (X <sub>2</sub> )	Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. (Heidjrachman dan Husnan, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin waktu: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepatuhan pegawai pada jam kerja.</li> </ul> </li> <li>2. Disiplin peraturan : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketaatan pada peraturan/ tata tertib yang ada.</li> </ul> </li> <li>3. Disiplin tanggung jawab: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Menggunakan fasilitas peralatan kerja sesuai prosedur kerja yang telah ditentukan.</li> <li>b. Memelihara fasilitas/ peralatan kerja sesuai prosudur kerja</li> </ul> </li> </ul>	Skala Likert
Budaya organisasi (X <sub>3</sub> )	Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain (mas’ud, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Serius</li> <li>2. Orientasi hasil</li> <li>3. Inovasi</li> <li>4. Mandiri</li> <li>5. Keterbukaan</li> <li>6. Kesetiaan</li> <li>7. Kebanggaan</li> </ul>	Skala Likert
Kinerja pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:67)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Kualitas Kerja.</li> <li>2 Kuantitas Kerja.</li> <li>3 Pengetahuan.</li> <li>4 Kehadiran, dan</li> <li>5 Kerjasama.</li> </ul>	Skala Likert

### **3.3. Sumber Data, Subjek dan Objek Penelitian**

Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Ferdinand, 2006). Yaitu melalui kuesioner kepada pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN maupun wawancara.
- b. Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Ferdinand, 2006). Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2004).

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN Penelitian ini dilaksanakan dari bulan September 2017 sampai dengan Maret 2018.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok atau kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu riset (Sumarsono, 2004). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN yang berjumlah 99 orang yang tersebar sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Populasi Penelitian**

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Asisten Manajer	4 orang
2	Eksport	50 orang
3	Import	30 orang
4	Kawasan Berikat	15 orang
<b>Jumlah</b>		<b>99 orang</b>

Sumber: PT. PALM NABATI INDONESIA MEDAN

Seluruh populasi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 99 orang pegawai diikutkan menjadi sampel dalam penelitian ini atau disebut juga dengan sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian.

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Dalam kegiatan penelitian ini, data dan informasi dikumpulkan dengan menggunakan metode, yaitu :

1. Wawancara (*Interview*) kepada pihak di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN untuk memberikan informasi dan keterangan yang dibutuhkan oleh penelitian ini.
2. Daftar pertanyaan (*Questionnaire*) yang diberikan Pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN yang dijadikan responden dalam penelitian ini.
3. Studi dokumentasi yaitu dengan melakukan pengumpulan dokumen-dokumen pendukung yang diperoleh dari buku-buku atau laporan-laporan yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier berganda. Metode analisis akan berisikan alat yang akan digunakan untuk membuktikan hipotesis apakah dapat diterima atau ditolak nantinya berdasarkan kesesuaian dengan hasil yang diperoleh. Regresi linier sederhana menggunakan model persamaan sebagai berikut:

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

dimana :

Y = Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> = Pengembangan karir

X<sub>2</sub> = Disiplin kerja

X<sub>3</sub> = Budaya organisasi

$\varepsilon$  = error term

a = Konstanta

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi variabel Pengembangan karir

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi variabel Disiplin kerja

b<sub>3</sub> = Koefisien regresi variabel Budaya organisasi

#### a. Uji F (Uji Serempak)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat akan diuji pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  (5%). Kriteria pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut :

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_0$  ditolak ( $H_1$  diterima) jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$  Artinya pengembangan karir pegawai, disiplin kerja dan

budaya organisasi secara serempak tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

$H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$  Artinya pengembangan karir, disiplin kerja dan budaya organisasi secara serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN .

**b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model, yaitu pengembangan karir pegawai, disiplin kerja dan budaya organisasi dalam menerangkan variasi variabel kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

Menurut Ghozali (2005) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan.

**c. Uji t (uji parsial)**

Uji t bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas yaitu pengembangan karir pegawai, disiplin kerja dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

Kriteria pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di PT.

PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

$H_0 : b_1 = 0$ . Artinya pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

$H_0 : b_1 \neq 0$ . Artinya pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

2. Pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT. PALM

NABATI INDONESIA-MEDAN

$H_0 : b_2 = 0$ . Artinya disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

$H_0 : b_2 \neq 0$ . Artinya disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

3. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT.

PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

$H_0 : b_3 = 0$ . Artinya budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

$H_0 : b_3 \neq 0$ . Artinya budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN

Nilai  $t_{hitung}$  akan dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ , dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- ✓  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak jika nilai signifikan  $> \alpha = 5\%$
- ✓  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak jika nilai signifikan  $< \alpha = 5\%$

### 3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas

### **3.7.1. Pengujian Validitas**

Validitas menunjuk kepada sejauhmana alat pengukur itu dapat melakukan fungsinya mengukur dengan cermat dan tepat sesuai yang diharapkan. Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya ia lakukan.(Kuncoro, 2003). Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan kepada 30 orang responden.

Teknik pengujian validitas dengan menggunakan tingkat signifikan 5% untuk mengetahui keeratan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor ítem pertanyaan terhadap skor total. Menurut Sugiono (2005) bahwa “Jika nilai validitas *Corrected Item Total Correlation* setiap pertanyaan lebih besar dari 0,30 maka butir pertanyaan dianggap sudah valid”, selain itu dapat juga kita lihat dari nilai signifikansi (1-tailed) yang berada dibawah  $\alpha$  sebesar 5% maka butir pertanyaan tersebut dianggap sudah valid.

#### **3.7.1.1. Pengujian validitas Instrumen Variabel Pengembangan karier**

Hasil pengujian validitas instrument variabel pengembangan karier dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan karier**

No	Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
1	Minat bekerja saya sangat sesuai dengan jabatan/posisi saya di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN.	0,473	0,000	Valid
2	Keahlian saya sangat sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini.	0,520	0,000	Valid
3	Peluang untuk mendapat promosi di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN bagi saya sangat terbuka.	0,481	0,000	Valid
4	Pihak PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu memberikan penjelasan tentang karier yang ada di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN.	0,531	0,003	Valid
5	Bagi karyawan yang berprestasi di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN sering disekolahkan/diberi beasiswa	0,506	0,000	Valid
6	PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu memberikan pelatihan kepada karyawan yang membutuhkan.	0,488	0,000	Valid
7	PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.	0,498	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel pengembangan karier secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel pengembangan karier yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

### 3.7.1.2. Pengujian validitas Instrumen Variabel Disiplin

Hasil pengujian validitas instrument variabel disiplin dapat dilihat pada

Tabel 3.4 berikut:

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Disiplin**

No	Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
1	Saya selalu hadir tepat waktu ditempat kerja saya.	0,470	0,000	Valid
2	Saya tidak pernah pulang lebih awal dari waktu yang ditetapkan.	0,516	0,000	Valid
3	Saya selalu mematuhi segala peraturan yang berlaku di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN.	0,463	0,000	Valid
4	Saya menggunakan fasilitas sesuai dengan yang diaturkan.	0,560	0,000	Valid
5	Saya tidak pernah menyalahgunakan fasilitas kantor.	0,555	0,000	
6	Saya selalu memelihara fasilitas yang ada ditempat kerja saya.	0,452	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, dipeoleh hasil pengujian instrument variabel disiplin secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel disiplin yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

### 3.7.1.3. Pengujian validitas Instrument Variabel Budaya organisasi

Hasil pengujian validitas instrument variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut:

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Instrument Variabel Budaya organisasi**

No	Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
1	Pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu bekerja dengan serius.	0,556	0,000	Valid
2	Penilaian kinerja di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu berorientasi kepada hasil	0,385	0,000	Valid
3	Hasil/output menjadi dasar utama dalam penilaian kinerja di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN	0,481	0,000	Valid
4	Karyawan-karyan di perusahaan ini memiliki inovasi yang tinggi.	0,511	0,000	Valid
5	Karywan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu bekerja dengan mandiri.	0,509	0,000	Valid
6	Pihak manajemen PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu terbuka kepada pegawai.	0,602	0,000	Valid
7	Saya sangat setia terhadap kebijakan PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN	0,447	0,000	Valid
8	Saya sangat bangga menjadi karyawan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN	0,575	0,000	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel budaya organisasi secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel budaya organisasi yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

#### 3.7.1.4. Pengujian validitas Instrumen Variabel Kinerja pegawai

Hasil pengujian validitas instrumen variabel Kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 3.6 berikut:

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja pegawai**

No	Pertanyaan	Corrected Item total Correlaion	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	Saya mampu mencapai target kualitas yang ditetapkan oleh pimpinan.	0,427	0,000	Valid
2	Dalam menyelesaikan pekerjaan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN saya jarang melakukan kesalahan.	0,443	0,000	Valid
3	Saya mampu mencapai jumlah pekerjaan yang ditetapkan oleh pimpinan.	0,545	0,001	Valid
4	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya dikantor ini.	0,363	0,002	Valid
5	Saya selalu hadir dengan tetap waktu ke tempat kerja saya.	0,581	0,004	Valid
6	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya.	0,647	0,000	Valid
7	Saya mempu menjalin kerja sama dengan pimpinan saya	0,476	0,001	Valid
8	Saya mampu menjalin kerja sama yang baik dengan pihak luar perusahaan	0,483	0,002	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.6 di atas, dipeoleh hasil pengujian instrument variabel Kinerja pegawai secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari 0,30. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pernyataan dari variabel Kinerja pegawai yang digunakan adalah valid dan instrument ini dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (1-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

### 3.7.2. Pengujian Reliabilitas

Data diperoleh harus menunjukkan hasil yang stabil dan konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama. Untuk mengetahui konsistensi dari data dilakukan dengan uji reliabilitas konsistensi internal (Sugiono 2005). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan atau dianalisis dengan teknik *Cronbach Alfa* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa*  $>0,60$  (ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2005), "Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsistensi atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja".

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini seperti pada Tabel 3.7 dibawah ini.

**Tabel 3.7**

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N Of Items</i>	<i>Keterangan</i>
1. Variabel Pengembangan karier	0.672	8	Reliabel
2. Variabel Disiplin	0.686	7	Reliabel
3. Variabel Budaya organisasi	0.656	9	Reliabel
4. Variabel Kinerja	0.681	9	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data Diolah)

### 3.8. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak.

#### 3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki dsitribusi normal. Cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Cara lain yang dapat dilakukan adalah melengkapi uji grafik dengan uji statistic. Uji statistic sederhana dapat

dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual (Ghozali, 2006).

### **3.8.2 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif. Atau dapat juga dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas. Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Sejarah singkat PT Palm Nabati Indonesia Medan

##### 4.1.2. Penjelasan Atas Variabel Penelitian

##### 4.1.2.1. Penjelasan Responden Atas Variabel Pengembangan karier

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel Pengembangan karier ( $X_1$ ) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

**Tabel 4.1.**  
**Penjelasan Responden atas Variabel Pengembangan karier**

Item Pertanyaan	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Minat bekerja saya sangat sesuai dengan jabatan/posisi saya di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN.	0	0,00	0	0,00	12	12,12	62	62,63	25	25,25
Keahlian saya sangat sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini.	0	0,00	0	0,00	14	14,14	70	70,71	15	15,15
Peluang untuk mendapat promosi di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN bagi saya sangat terbuka.	0	0,00	1	1,01	14	14,14	53	53,54	31	31,31
Pihak PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu memberikan penjelasan tentang karier yang ada di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN.	0	0,00	0	0,00	8	8,08	65	65,66	26	26,26
Bagi karyawan yang berkinerja di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN sering disekolahkan/diberi beasiswa	0	0,00	0	0,00	10	10,10	71	71,72	18	18,18
PT. PALM NABATI INDONESIA-	0	0,00	0	0,00	21	21,21	56	56,57	22	22,22

MEDAN selalu memberikan pelatihan kepada karyawan yang membutuhkan.										
PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.	0	0,00	0	0,00	18	18,18	47	47,47	34	34,34

Sumber: Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

Tabel 4.1 diatas dijelaskan bahwa jawaban paling banyak dipilih responden adalah pilihan setuju yaitu pilihan yang menunjukkan bahwa pengembangan karier di PT. Palm Nabati Indonesia Medan dijalankan dengan baik atau pegawai mersa bahwa kariernya dapat berjalan dengan baik di perusahaan tersebut, namun dalam tabel tersebut juga ditunjukkan bahwa ada pegawai yang merasa bahwa karier mereka diperusahaan PT. Palm Nabati Indonesia Medan tidak dapat berjalan dengan baik atau tidak nyakin terhadap perjalanan karier mereka di PT. Palm Nabati Indonesia Medan dapat berjalan dengan baik.

#### **4.1.2.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Disiplin pegawai**

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel Disiplin pegawai ( $X_2$ ) adalah seperti pada Tabel 4.2. dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

**Tabel 4.2**  
**Penjelasan Responden atas Variabel Disiplin pegawai**

Item pertanyaan	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saya selalu hadir tepat waktu ditempat kerja saya.	0	0,00	3	3,03	34	34,34	42	42,42	20	20,20
Saya tidak pernah pulang lebih awal dari waktu yang ditetapkan.	0	0,00	1	1,01	29	29,29	53	53,54	16	16,16
Saya selalu mematuhi segala peraturan yang berlaku di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN.	0	0,00	8	8,08	33	33,33	37	37,37	21	21,21
Saya menggunakan fasilitas sesuai dengan yang diaturkan.	0	0,00	11	11,11	31	31,31	36	36,36	21	21,21
Saya tidak pernah menyalahgunakan fasilitas kantor.	0	0,00	6	6,06	28	28,28	42	42,42	23	23,23
Saya selalu memelihara fasilitas yang ada ditempat kerja saya.	0	0,00	7	7,07	26	26,26	46	46,46	20	20,20

Sumber: Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

Dari data pada tabel di atas diperoleh informasi yang pertama bahwa masih banyak responden atau pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan yang belum memiliki tingkat disiplin yang tinggi, termasuk disiplin dalam pemeliharaan dan pemakaian fasilitas PT. Palm Nabati Indonesia Medan hal ini ditandai dengan jumlah responden yang cukup banyak memilih pilihan kurang setuju.

#### **4.1.2.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Budaya organisasi**

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel Budaya organisasi (X3) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

**Tabel 4.3.**  
**Penjelasan Responden atas Variabel Budaya organisasi**

Item Pertanyaan	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu bekerja dengan serius.	0	0,00	5	5,05	24	24,24	47	47,47	23	23,23
Penilaian kinerja di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu berorientasi kepada hasil	0	0,00	2	2,02	28	28,28	54	54,55	15	15,15
Hasil/output menjadi dasar utama dalam penilaian kinerja di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN	0	0,00	5	5,05	25	25,25	53	53,54	16	16,16
Karyawan-karyan di perusahaan ini memiliki inovasi yang tinggi.	0	0,00	7	7,07	32	32,32	46	46,46	14	14,14
Karywan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu bekerja dengan mandiri.	0	0,00	6	6,06	36	36,36	42	42,42	15	15,15
Pihak manajemen PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu terbuka kepada pegawai.	0	0,00	7	7,07	44	44,44	35	35,35	13	13,13
Saya sangat setia terhadap kebijakan PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN	0	0,00	7	7,07	38	38,38	33	33,33	21	21,21
Saya sangat bangga menjadi karyawan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN	0	0,00	3	3,03	34	34,34	41	41,41	21	21,21

Sumber: Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

Dari Tabel diatas ditunjukkan bahwa pilihan paling banyak dipilih oleh responden adalah pilihan setuju namun demikian jumlahnya tidak jauh beda dengan pilihan kurang setuju, yang artinya bahwa

budaya organisasi di PT. Palm Nabati Indonesia Medan tidak terlalu kuat, pegawai tidak memiliki karakteristik bersama yang menjadi ciri atau karakteristik pegawai di PT. Palm Nabati Indonesia Medan.

#### 4.1.2.4. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel Kinerja (Y) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

**Tabel 4.4**  
**Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja**

Item pertanyaan	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang setuju		Setuju		Sangat setuju	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Saya mampu mencapai target kualitas yang ditetapkan oleh pimpinan.	0	0,00	0	0,00	16	16,16	51	51,52	32	32,32
Dalam menyelesaikan pekerjaan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN saya jarang melakukan kesalahan.	0	0,00	0	0,00	15	15,15	53	53,54	31	31,31
Saya mampu mencapai jumlah pekerjaan yang ditetapkan oleh pimpinan.	0	0,00	0	0,00	17	17,17	52	52,53	30	30,30
Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya dikantor ini.	0	0,00	0	0,00	21	21,21	54	54,55	24	24,24
Saya selalu hadir dengan tetap waktu ke tempat kerja saya.	0	0,00	2	2,02	18	18,18	52	52,53	27	27,27
Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya.	0	0,00	6	6,06	22	22,22	49	49,49	22	22,22
Saya mampu menjalin kerja sama dengan pimpinan saya	0	0,00	3	3,03	22	22,22	43	43,43	31	31,31
Saya mampu menjalin kerja sama yang baik dengan pihak luar perusahaan	0	0,00	1	1,01	54	54,55	38	38,38	6	6,06

Sumber: Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

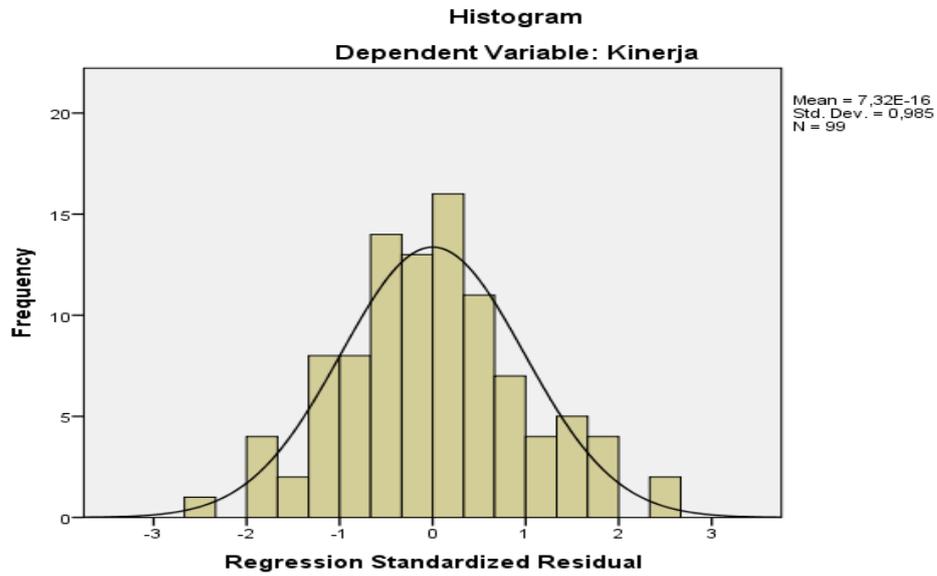
Dari Tabel 4.4 diatas ditunjukkan bahwa pilihan 4 yaitu setuju merupakan pilihan yang paling banyak dipilih oleh responden/pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan, yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan sudah baik, namun demikian kinerja beberapa responden juga belum maksimal yang ditunjukkan dengan jumlah responden yang memilih pilihan kurang setuju juga masih banyak.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Asumsi Klasik**

#### **4.2.1.1. Uji Normalitas**

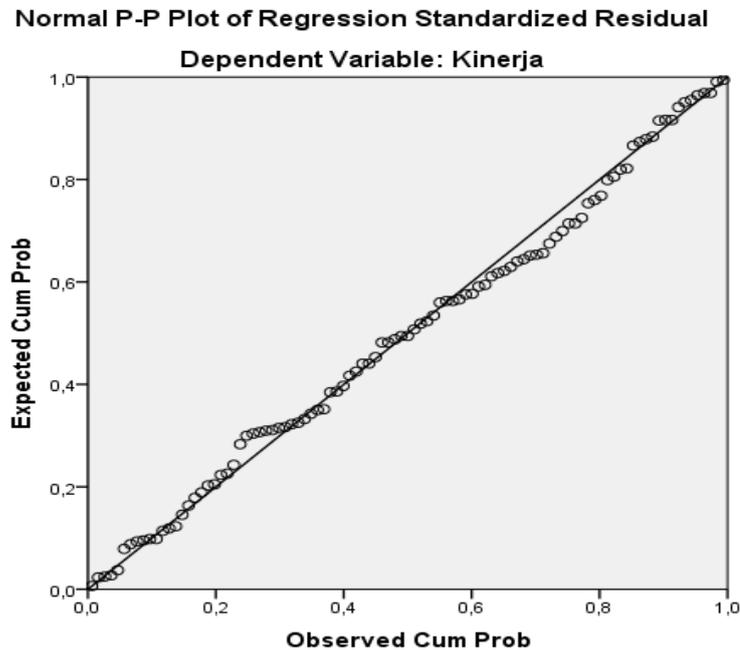
Uji normalitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan analisis grafik, tampilan grafik histogram seperti yang terdapat pada Gambar 4.1 dibawah ini memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan.



Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Normalitas**

Pada Gambar 4.2 Grafik Normal Plot di bawah ini terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dari grafik ini dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.



Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

**Gambar 4.2**  
**Hasil Uji Normalitas (P-P Plot)**

#### 4.2.1.2. Uji Multikolinierisitas

Pengujian multikolinierisitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolinierisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinierisitas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ( $Tolerance < 0.10$ ) dan (2) *Variance inflation faktor* ( $VIF > 10$ ).

Berdasarkan Tabel 4.5. ini bawah ini terlihat nilai VIF untuk variabel Pengembangan karier dan disiplin pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan lebih kecil dari 10. Sedangkan nilai *tolerance*-nya lebih besar dari 0.10, hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi

atau tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Hasil pengujian terlihat pada Tabel 4.5. dibawah ini:

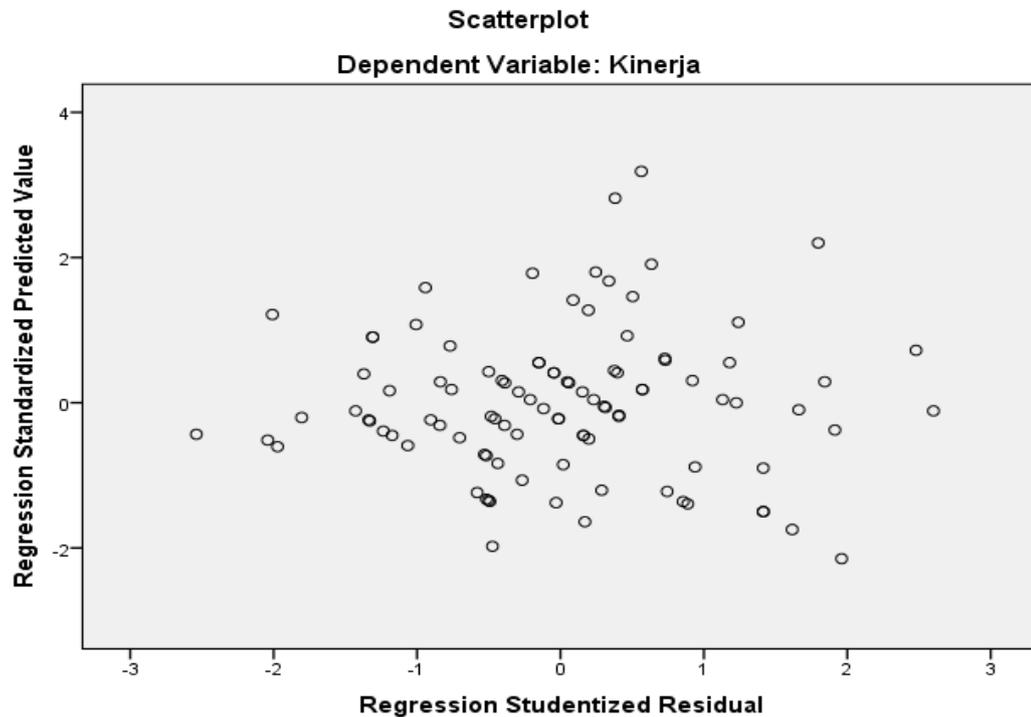
**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,046	4,015			
PengembanganKarier	,418	,120	,302	,889	1,124
Disiplin	,445	,100	,378	,932	1,073
BudayaOrganisasi	,209	,085	,207	,952	1,050

Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

#### 4.2.1.3. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995). Salah satu cara yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan gambar scatterplot, apabila titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan model regresi terhindar dari masalah heteroskedastisitas. Hasil pengujian terlihat pada Gambar 4.3 dibawah ini :



sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

**Gambar: 4.3**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas dari hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat unsur heteroskedastisitas.

#### **4.2.2. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model, yaitu variasi variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi  $R^2$  dapat dilihat dalam Tabel 4.6 dibawah ini:

**Tabel 4.6**

**Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 <sup>a</sup>	,365	,344	2,275

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Disiplin, Pengembangan Karier

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

Nilai  $R^2$  yang diperoleh adalah sebesar 0.365 atau 36,5% yang menunjukkan kemampuan variabel Pengembangan karier, disiplin pegawai dan budaya organisasi dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan adalah sebesar 36,5%, sedangkan sisanya sebesar 63,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model ini, koefisien 36,5 tersebut menunjukkan kemampuan yang rendah model penelitian ini dalam menjelaskan variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan.

#### **4.2.3. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Data yang diperoleh dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan nilai tertinggi (maximum), nilai terendah (minimum), rata-rata (mean) dan standar deviasi dari setiap variabel yang diteliti untuk hipotesis, baik itu variabel bebas yaitu Pengembangan karier, disiplin pegawai, budaya organisasi begitu juga

dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan.

Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.7 sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Analisis Deskripsi Penelitian**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PengembanganKarier	99	25	35	28,73	2,029
Disiplin	99	17	28	22,67	2,386
BudayaOrganisasi	99	23	38	29,91	2,778
Kinerja	99	25	39	31,40	2,810
Valid N (listwise)	99				

Sumber : Hasil Penelitian 2018 (data diolah)

Dari Tabel 4.7 di atas terlihat bahwa rata-rata variabel  $X_1$  (Pengembangan karier) sebesar 28,73 nilai tertinggi sebesar 35 dan nilai terendah sebesar 25, sedangkan nilai standar deviasi sebesar 2,029. Rata-rata variabel  $X_2$  (disiplin) sebesar 22,67 nilai tertinggi sebesar 28 dan nilai terendah sebesar 17 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,386. Rata-rata variabel  $X_3$  (budaya organisasi) sebesar 29,91 nilai tertinggi sebesar 38 dan nilai terendah sebesar 23 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,778. Rata-rata variabel Y (kinerja pegawai) sebesar 31,40 nilai tertinggi sebesar 39 dan nilai terendah sebesar 25 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,810.

#### **4.2.4. Uji Parsial (Uji t)**

Uji parsial atau uji t dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji untuk menguji hipotesis pengaruh Pengembangan karier, disiplin pegawai dan budaya

organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan.

Berdasarkan Tabel 4.8 di bawah ini dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah sebesar 3,046 dan nilai koefisien masing-masing variabel adalah sebesar 0.418 untuk  $X_1$ , sebesar 0.445 untuk  $X_2$ , dan sebesar 0.209 untuk  $X_3$  maka model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 3,046 + 0.418 X_1 + 0.445 X_2 + 0.209 X_3 + e$$

Dimana :

- $X_1$  = Pengembangan karier
- $X_2$  = Disiplin pegawai
- $X_3$  = Budaya organisasi
- Y = Kinerja Pegawai
- e = error

**Tabel 4.8**  
**Uji Parsial ( Uji t )**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	3,046	4,015		,759	,450		
	PengembanganKarier	,418	,120	,302	3,483	,001	,889	1,124
	Disiplin	,445	,100	,378	4,463	,000	,932	1,073
	BudayaOrganisasi	,209	,085	,207	2,465	,015	,952	1,050

a. Dependent Variable: Kinerja  
Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

Dari Tabel 4.8 di atas ini diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Pengembangan karier adalah sebesar (3,483) lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,35) selain itu nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  diterima dan

$H_1$  ditolak untuk variabel Pengembangan karier, maka secara parsial variabel Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan, yang berarti bahwa variabel Pengembangan karier memiliki peran yang besar atau peran yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan pengembangan karier pegawai akan dapat meningkatkan kinerja secara signifikan, namun apabila pengembangan karier terganggu atau tidak berjalan dengan baik maka akan dapat juga menurunkan kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan secara signifikan.

2. Nilai  $t_{hitung}$  variabel disiplin pegawai adalah sebesar (4,463) lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,35) dan nilai signifikan 0,000 juga lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima untuk variabel disiplin pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan, yang berarti bahwa Disiplin pegawai memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan dan juga memiliki peran yang signifikan dalam menurunkan kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan.

3. Nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi adalah sebesar (2,465 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,35) dan nilai signifikan 0,015 juga lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima untuk variabel budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan, yang berarti bahwa semakin kuat budanya organisasi PT. Palm Nabati Indonesia Medan maka akan meningkatkan kinerja PT. Palm Nabati Indonesia Medan secara signifikan dan juga sebaliknya.

#### 4.2.5. Uji Serempak (Uji F)

Uji serempak dilakukan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat apabila dilakukan secara bersamaan.

**Tabel 4.9**  
**Uji Serempak ( Uji F )**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	282,076	3	94,025	18,164	,000 <sup>b</sup>
	Residual	491,763	95	5,176		
	Total	773,838	98			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Disiplin, PengembanganKarier  
Sumber : Hasil Penelitian, 2018 (data diolah)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai signifikan lebih kecil dari nilai alpha 0,05 maka terima  $H_1$  dan tolak  $H_0$ . jika nilai signifikan lebih besar dari nilai alpha 0,05 maka

tolak  $H_1$  dan terima  $H_0$ . Nilai signifikan adalah 0.000 lebih kecil dari nilai alpha 0.05 selain itu nilai  $F_{hitung}$  (18,164) juga lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  (2,70), sehingga keputusan yang diambil adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Diterimanya hipotesis alternatif menunjukkan variabel bebas Pengembangan karier, disiplin pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Palm Nabati Indonesia Medan secara serempak, yang berarti bahwa apabila ketiga variabel bebas tersebut (Pengembangan karier disiplin pegawai dan budaya organisasi) diperbaiki secara serempak maka akan meningkatkan kinerja secara signifikan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dan pengujian pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal yang terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan yang ditandai dengan Nilai  $t_{hitung}$  (3,483) yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,35) dan nilai signifikan 0,001 yang lebih kecil dari alpha (0,05)
2. Secara parsial variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan yang ditandai dengan Nilai  $t_{hitung}$  (4,463) yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,35) dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari alpha (0,05)
3. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Palm Nabati Indonesia Medan yang ditandai dengan Nilai  $t_{hitung}$  variabel (2,465) yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,35) dan nilai signifikan 0,015 yang lebih kecil dari alpha (0,05).
4. Secara simultan variabel Pengembangan karier, disiplin pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Palm Nabati Indonesia Medan yang ditandai dengan nilai  $F_{hitung}$  yang lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ .

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas maka dibuat saran sebagai berikut:

1. Kepada pimpinan PT. Palm Nabati Indonesia Medan disarankan untuk meningkatkan disiplin pegawai dengan cara memberikan sanksi yang tegas kepada pegawai yang melanggar atauran atau yang tidak disiplin dan juga memberi reward terhadap pegawai yang memiliki disiplin yang tinggi atau yang patuh aturan.
2. Kepada pimpinan PT. Palm Nabati Indonesia Medan disarankan untuk memperkuat budaya organisasi dengan cara menjelaskan visi misi kepada seluruh pegawai dan juga menjelaskan cirikhas atau karakteristik yang harus dimiliki oleh seluruh pegawai di PT. Palm Nabati Indonesia Medan.
3. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan meneliti variabel-variabel yang lain yang mungkin berhubungan dengan kinerja pegawai misalnya kompensasi, motivasi, kompetensi dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta
- Anoraga, Panji, 2001. **Psikologi Kerja**, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2003. **Manajemen Penelitian**, Jakarta Penerbit Rineka Cipta.
- Armia, Chairuman. 2002. **Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi**, Volume 6 No 1,
- Bambang Wahyudi. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: Sulita.
- Davis, Gordon B, 2002 **Sistem Informasi Manajemen**, PPM, Jakarta.
- Dessler Gary. 2005. **Human Resource Management**. Tenth edition, New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Djokosantoso, Moeljono. 2003. **Budaya Organisasi dan Keunggulan Korporasi**. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Faustino Cardoso Gomes, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Fu'ad Mas'ud, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)** Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Invacevich, John M., danDonnelly, Jane H. Jr., 1996. **Organisasi**, alih bahasa Nunuk Ardiani, Jakarta, Penerbit Bina Aksara.
- Gouzali Saydam, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro**, Djanbatan, Jakarta
- Handoko. T Hani. 2001. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia** , Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2002. **Manajemen Personalia**, Jakarta:

BPFE

- Isyanto, Puji dkk. 2013. **Pengaruh Perkembangan Karir Terhadap Motivasi Karyawan**. Jurnal Manajemen, April, Vol. 10, Nomor 3
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. 2006. **Perilaku Manajemen dan organisasi**. Jakarta Penerbit Erlangga.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2006. **Evaluasi Kinerja Karyawan**. Penerbit PT Refika Aditama, Bandung.
- Meiyer. 2008. **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembagian Kerja**, Jakarta, Penerbit Gunung Agung.
- Mondy R.Wayne, Robert M Noe, ShaneR. Premeaux. 1999 **Human Resource Management**. Seventh edition, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Mondy R.Wayne. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi kesepuluh, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Nawawi, Hadari, 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif**. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Nazir Moh, 2005. **Metode Penelitian**. Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia. Anggota IKAPI.
- P. Robbins, Stephen. 2008. **Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh)**, Alih Bahasa Drs.Benyamin Molan.Jakarta :Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek**; PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2004. **Riset Sumber Daya Manusia**, Jakarta Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Slameto. 2010. **Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya**. Jakarta: Rineka Cipta
- Siagian P. Sondang, 1995, **Teori Pengembangan Organisasi**, Jakarta Penerbit Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset.
- Robin Steppen P.2003. **Perilaku Organisasi**. Edisi Kesepuluh, Jakarta Penerbit Indeks.

- Santoso Singgih. 2006. **Menggunakan SPSS Untuk Statistik Non Parametrik**, Jakarta Penerbit PT Alex Media Komputindo.
- Simanjuntak PJ, 2005, **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**, Penerbit Lembaga Jakarta, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasi**, Andi, Yogyakarta
- Sugiyono. 2008. **Metode Penelitian Bisnis**, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Suprihanto.J, 2000. **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**. Yogyakarta, Penerbit BPF.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Wibisono Dermawan. 2006. **Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan**. Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Wibowo. 2007. **Manajemen Kinerja**. Jakarta, Penerbit PT Raja Grafindo Persada

## INSTRUMEN PENELITIAN

### ( ANGKET )

=====

=====

Terima kasih atas partisipasi bapak/ibu atas pengisian angket ini. Opini atau persepsi bapak/ibu dalam menjawab angket ini merupakan kontribusi yang akan membantu saya dalam penelitian ini dalam rangka penyelesaian studi pada Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas HKBP Nommensen Medan.

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan spontan dan jujur. Jawaban bapak / ibu tidak ada yang salah dan benar, jawaban ini terjamin kerahasiannya dan tidak akan mempunyai resiko apapun terhadap karier bapak/ibu. Data hasil penelitian diolah secara agregat (keseluruhan), sehingga hasil penelitian ini tidak mencerminkan profile perorangan.

#### IDENTITAS RESPONDEN

1. Usia : a. < 25    b. 25 – 35    c. 36 – 45    d. > 45
2. Jenis Kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
3. Pendidikan Terakhir :
  - a. SMP
  - b. SMA
  - c. D3
  - d. Sarjana ( S1 )
  - e. Magister ( S2 )
  - f. Doktor ( S3 )
4. Masa Kerja :    a. < 1 tahun    b. 1 – 3 tahun    c. 4- 6 tahun    d. > 6 tahun

#### PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Bacalah pertanyaan –pertanyaan di bawah ini dengan teliti
2. Jawablah pertanyaan-pertanyaan ini dengan spontan dan jujur
3. Pilihlah jawaban dengan cara mencontreng
4. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban

5. Setelah melakukan pengisian angket, mohon dikembalikan kepada yang memberikan paling lambat tiga hari.

**A. Pengembangan karier**

No	Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		Sangat tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	Sangat setuju sekali
1	Minat bekerja saya sangat sesuai dengan jabatan/posisi saya di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN.					
2	Keahlian saya sangat sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya saat ini.					
3	Peluang untuk mendapat promosi di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN bagi saya sangat terbuka.					
4	Pihak PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu memberikan penjelasan tentang karier yang ada di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN.					
5	Bagi karyawan yang berprestasi di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN sering disekolahkan/diberi beasiswa					
6	PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu memberikan pelatihan kepada karyawan yang membutuhkan.					
7	PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.					

**B. Disiplin**

No	Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		Sangat tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	Sangat setuju sekali
1	Saya selalu hadir tepat waktu ditempat kerja saya.					
2	Saya tidak pernah pulang lebih awal dari waktu yang ditetapkan.					
3	Saya selalu mematuhi segala peraturan yang berlaku di PT. PALM NABATI					

	INDONESIA-MEDAN.					
4	Saya menggunakan fasilitas sesuai dengan yang diatutkan.					
5	Saya tidak pernah menyalahgunakan fasilitas kantor.					
6	Saya selalu memelihara fasilitas yang ada ditempat kerja saya.					

### C. Budaya organisasi

No	Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		Sangat tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	Sangat setuju sekali
1	Pegawai di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu bekerja dengan serius.					
2	Penilaian kinerja di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu berorientasi kepada hasil					
3	Hasil/output menjadi dasar utama dalam penilaian kinerja di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN					
4	Karyawan-karyan di perusahaan ini memiliki inovasi yang tinggi.					
5	Karywan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu bekerja dengan mandiri.					
6	Pihak manajemen PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN selalu terbuka kepada pegawai.					
7	Saya sangat setia terhadap kebijakan PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN					
8	Saya sangat bangga menjadi karyawan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN					

**D. KINERJA**

No	Pertanyaan/Pernyataan	Jawaban				
		Sangat tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	Sangat setuju sekali
1	Saya mampu mencapai target kualitas yang ditetapkan oleh pimpinan.					
2	Dalam menyelesaikan pekerjaan di PT. PALM NABATI INDONESIA-MEDAN saya jarang melakukan kesalahan.					
3	Saya mampu mencapai jumlah pekerjaan yang ditetapkan oleh pimpinan.					
4	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya di kantor ini.					
5	Saya selalu hadir dengan tetap waktu ke tempat kerja saya.					
6	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya.					
7	Saya mampu menjalin kerja sama dengan pimpinan saya					
8	Saya mampu menjalin kerja sama yang baik dengan pihak luar perusahaan					

Lampiran 2. Hasil pengujian Statistik

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,604 <sup>a</sup>	,365	,344	2,275

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Disiplin, PengembanganKarier

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	282,076	3	94,025	18,164	,000 <sup>b</sup>
	Residual	491,763	95	5,176		
	Total	773,838	98			

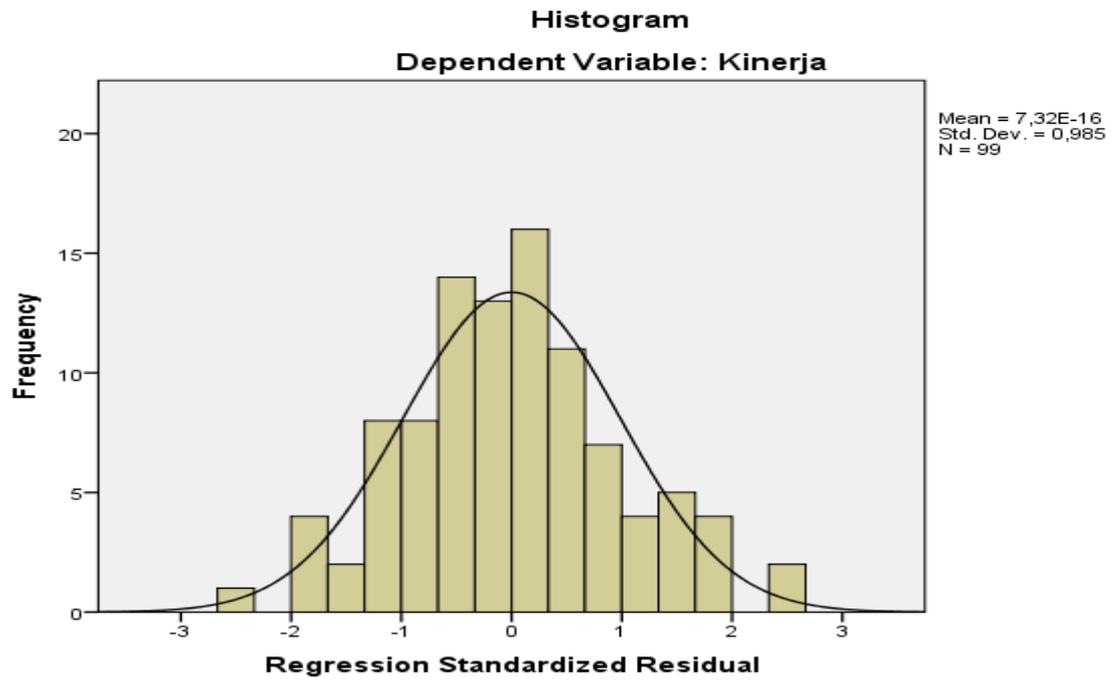
a. Dependent Variable: Kinerja

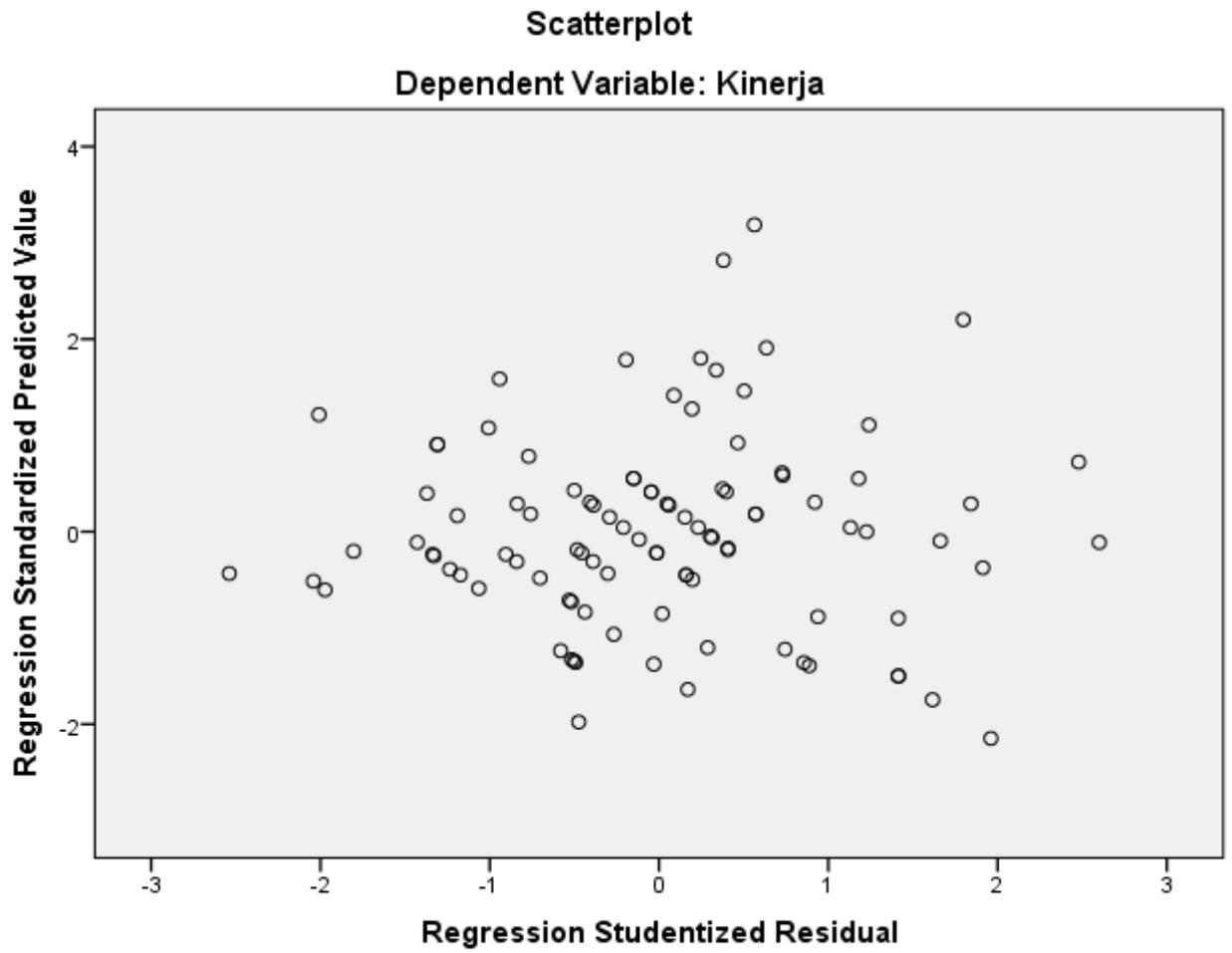
b. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Disiplin, PengembanganKarier

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,046	4,015		,759	,450		
	PengembanganKarier	,418	,120	,302	3,483	,001	,889	1,124
	Disiplin	,445	,100	,378	4,463	,000	,932	1,073
	BudayaOrganisasi	,209	,085	,207	2,465	,015	,952	1,050

a. Dependent Variable: Kinerja





**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PengembanganKarier	99	25	35	28,73	2,029
Disiplin	99	17	28	22,67	2,386
BudayaOrganisasi	99	23	38	29,91	2,778
Kinerja	99	25	39	31,40	2,810
Valid N (listwise)	99				