

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
PENGEMBANGAN KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IX Divisi
Tanaman Tahunan)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

HAIKAL MISWARI
NIM : 12010112140118

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2016

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Haikal Miswari
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140118
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Pengembangan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan)**
Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR.

Semarang, 15 November 2016

Dosen Pembimbing

(Dr. Fuad Mas'ud, MIR)

NIP : 196203311988033

PENGESAHAN KELULUSAN

Nama Penyusun : Haikal Miswari
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140118
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Pengembangan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 November 2016.

Tim Penguji

1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)

2. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S (.....)

3. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Haikal Miswari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Pengembangan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dalam tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 15 November 2016

Yang membuat pernyataan,

Haikal Miswari

NIM. 12010112140118

ABSTRACT

This research was conducted at PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan by existence of decrease in employee performance, and supported research gaps that showed different results. So, the purpose of this research is to determine the influence of organizational culture on employee performance through employee development.

Data was collected through questionnaires to 53 employees with sensus sampling method. The techniques of data analysis in this research includes the test of validiy, reliability, classical assumptions, multiple regression, and Sobel test to examine the mediation effect.

The results of analysis and discussion indicates that organizational culture have positive and significant effect on employee performance, employee development have positive and significant effect on employee performance. Furthermore, employee development is proven as mediator relathionship between organizational culture on employee performance.

Keywords: organizational culture, employee development, performance.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan dengan adanya penurunan kinerja karyawan, serta didukung adanya *research gap* yang menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan.

Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 53 karyawan dengan metode sensus. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi berganda dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karyawan mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pengembangan karyawan terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *budaya organisasi, pengembangan karyawan, kinerja karyawan.*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Kenali Tuhanmu di kala kamu suka ria niscaya Tuhanmu akan
mengenalimu di kala kamu lara dan sengsara”

“Jika kamu gagal dalam urusan dunia, akan dapat meraihnya di lain waktu
tapi manakala kamu gagal dalam kematian ketahuilah bahwa kematian itu hanya
satu kali dalam hidupmu”

-Iskandar Bunyamin-

This Undergraduate Thesis is dedicated to my beloved

Bunyamin's Family:

Iskandar Bunyamin & Iceu Yuningsih

Fahmi Elhikam & Ririn Eka Afriyanti

Rahma Zahara & Andika Hermawan

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Puji serta syukur atas kehadiran Allah SWT yang insya Allah memberikan ridho dan rahmatnya pada penulisan skripsi ini yang berjudul “**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Pengembangan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan)**” dan disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program S-1 pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Serta semoga selalu tercurah kepada baginda junjungan Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan pengikut yang senantiasa istiqomah hingga akhir zaman.

Penyusunan skripsi ini tidak akan selesai dari bantuan, bimbingan, dan do'a dari berbagai pihak. Maka penulis dengan rasa hormat dan rendah hati mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang insya Allah memberikan ridho dan rahmat-Nya sehingga penulis senantiasa diberikan nikmat kekuatan dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan tugas akhir penulisan skripsi.
3. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR selaku dosen pembimbing yang sangat perhatian dan kesabaran telah meluangkan waktunya memberikan arahan dan saran yang sangat berarti kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
4. Bapak Drs. H. Mudiantono, M.Sc selaku dosen wali yang telah memberikan arahan dan bimbingan perkuliahan selama penulis menuntut ilmu di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Ibu Sukma Rani Tejawati, S.Psi dan Ibu Rini Setiya Ningsih, S.Psi selaku karyawan pimpinan bagian SDM dan Umum PTPN IX yang memberikan

waktu luangnya dan sangat peduli memberikan arahan bimbingannya dengan penuh kesabaran dalam proses survey penelitian skripsi hingga selesai.

6. Ibu Titin Nusantari, S.Kom selaku Kepala Urusan Pengembangan SDM dan Ibu Hilma Faza Ariyanti, SE selaku Kepala Urusan Personalia dan Hukum bagian SDM dan Umum PTPN IX yang meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan selama perolehan data penelitian di PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan.
7. Bapak Iskandar Bunyamin dan Mamah Iceu Yuningsih kedua orang tua yang senantiasa memberikan motivasi moril dengan kesibukannya mengurus pondok pesantren Madinatul Hikam, namun senantiasa meluangkan waktunya untuk memberikan kabar sehat, menanyakan kepunyaan uang saku, serta tentunya mendo'akan penulis agar sukses di dunia dan akhirat.
8. Kakak dan kakak ipar (Aa Fahmi, Teh Ririn, Mas Andika, Teh Rahma) yang senantiasa memberikan dukungan do'a dan memberikan uang saku kuliah, serta diberikan kesempatan untuk memberikan kasih sayang kepada Afin, Mika, dan Akram. Insya Allah jika sudah sukses berpenghasilan bisa membelikan mainan buat mereka.
9. Sahabat F9 (Arnaldo, Ican, Mia, Niken, Ayu, dan Yuni) sebagai kelompok bermain yang aneh, absurd dan tidak kompak namun tetap ceria ketika berkumpul.
10. Adik-adikku Ghina Yahdianti dan Fathin Humairoh selaku asisten abadi pengurus Kans Jateng yang selalu menghibur dan memotivasi penulis.
11. Keluarga Besar MIZAN FEB UNDIP atas kerjasama tim dan sebagai sahabat yang selalu mengingatkan dalam kebajikan dunia dan akhirat untuk senantiasa mengingat Allah SWT dalam suka maupun duka.
12. Keluarga Alumni ibNu Salam (KANS) Nurul Fikri Boarding School Regional Jawa Tengah sebagai sahabat hiburan yang selalu membuat penulis tersenyum ketika berkumpul di suatu forum maupun program acara lainnya.

13. Sahabat MUMI 2012 (Muslim Ekonomi) yang selalu mendukung, memberikan pengalaman berharga, dan Rihlah yang menyenangkan. Semoga kita bisa Rihlah dan berkumpul kembali di waktu yang Insya Allah di Ridhoi Allah SWT.
14. Pengurus Harian BPMAI tahun 2014/2015 (Irvan, Fortunella, Faizah) dan divisi UKK (Umar, Firman, Prima, Zahra) perjuangan dakwah yang luar biasa mengurus mentoring yang kala itu tidak banyak diminati oleh banyak orang.
15. Tim II KKN UNDIP Desa Dadapayam Kecamatan Suruh atas kerjasama, kebersamaan, dan canda tawanya semasa KKN hingga sekarang.
16. Khalid Adam dan keluarga homebase (Mamad Cici, Raihan, Afiq dan Gifari) sebagai sahabat seperjuangan semasa SMA sampai kuliah dengan kesabaran berteman dengan penulis yang selalu memberikan kericuhan maupun kerepotan kepada kalian selama tinggal bersama di Kota Semarang.
17. Teman-teman manajemen angkatan 2012 yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terimakasih untuk kebersamaan yang singkat.
18. Seluruh pihak yang terlibat dalam penyelesaian skripsi ini memberikan dukungan, bantuan do'a dan tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari kekurangan dan keterbatasan penulisan skripsi, sehingga saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Semarang, 15 November 2016

Haikal Miswari

NIM. 12010112140118

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	13
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	14
1.4 Sistematika Penulisan	14
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Kinerja Karyawan	16
2.1.2 Budaya Organisasi	18
2.1.3 Pengembangan Karyawan.....	22
2.2 Hubungan antar Variabel	26
2.3 Ringkasa Penelitian Terdahulu	30
2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	33
2.5 Hipotesis.....	33
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	35
3.1.1 Variabel Penelitian	35
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	36
3.2 Populasi dan Sampel	39
3.2.1 Populasi.....	39
3.2.2 Sampel.....	39
3.3 Jenis dan Sumber Data	40
3.4 Metode Pengumpulan Data	40
3.5 Metode Analisis Data.....	42
3.6 Pengukuran Variabel.....	44
3.6.1 Uji Kualitas Data.....	44
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	45
3.6.3 Uji Regresi Berganda.....	47

3.6.4 Uji Hipotesis	48
3.6.5 Uji Koefisien Determinasi.....	51
3.6.6 Uji Efek Mediasi	51

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	53
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	53
4.1.2 Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara IX	55
4.1.3 Logo PT. Perkebunan Nusantara IX	55
4.1.4 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara IX.....	58
4.2 Deskripsi Umum Responden.....	59
4.2.1 Usia Responden.....	60
4.2.2 Jenis Kelamin Responden	61
4.2.3 Status Perkawinan Responden	61
4.2.4 Masa Kerja Responden	61
4.2.5 Tingkat Pendidikan Responden.....	52
4.3 Analisis Deskripsi Variabel.....	62
4.4 Analisis Data	73
4.4.1 Uji Reliabilitas dan Validitas	73
4.4.2 Uji Asumsi Klasik	75
4.4.3 Uji Regresi Linear Berganda	79
4.4.4 Uji Hipotesis	81
4.4.5 Analisis Koefisien Determinasi R^2	84
4.4.5 Uji Efek Mediasi	85
4.5 Interpretasi Hasil Penelitian	86

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	90
5.2 Keterbatasan dan Saran	91

DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi Skor Kinerja Karyawan Pimpinan	7
Tabel 1.2 Rekapitulasi Karyawan Tidak Hadir	8
Tabel 1.3 Ringkasan Hasil Wawancara	9
Tabel 1.4 Research Gap	12
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 4.1 Identitas Responden	60
Tabel 4.2 Indeks Variabel Budaya Organisasi	63
Tabel 4.3 Indeks Variabel Pengembangan Karyawan	65
Tabel 4.4 Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....	66
Tabel 4.5 Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan	69
Tabel 4.6 Crosstab Jenis Kelamin dengan Kinerja Karyawan.....	69
Tabel 4.7 Crosstab Pendidikan Akhir dengan Kinerja Karyawan	70
Tabel 4.8 Crosstab Lama Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	71
Tabel 4.9 Crosstab Usia Responden dengan Kinerja Karyawan.....	72
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	73
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	74
Tabel 4.12 Hasil Uji Skewness-Kurtosis	77
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolonieritas	78
Tabel 4.14 Hasil Uji Regressi Sederhana Model 1	80
Tabel 4.15 Hasil Uji Regressi Berganda Model 2	80
Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial Model 1	82

Tabel 4.17 Hasil Uji Parsial Model 2.....	82
Tabel 4.18 Hasil Uji Signifikan Simultan Model 1	83
Tabel 4.19 Hasil Uji Signifikan Simultan Model 2	84
Tabel 4.20 Hasil Uji Koefisien R^2 Model 1	84
Tabel 4.21 Hasil Uji Koefisien R^2 Model 2	85

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	33
Gambar 4.1 Logo PT Perkebunan Nusantara IX	56
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IX.....	58
Gambar 4.3 Hasil Uji Grafik Histogram	76
Gambar 4.4 Hasil Uji Normal Probability Plot.....	76
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas	79
Gambar 4.6 Alur Uji Sobel	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu hal yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan baik itu perusahaan kecil maupun perusahaan besar. Perusahaan harus dapat menyesuaikan diri setiap adanya perubahan. SDM merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi (Wirawan, 2015). Perusahaan yang dahulu lebih memprioritas dalam memperhatikan modal, metode dan mesin, kini telah menyadari untuk memberikan perhatian yang besar pada sumber daya manusia perusahaan karena sumber daya manusia merupakan modal utama dalam pembangunan perusahaan dibanding sumber daya lainnya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh SDM yang mempunyai kinerja optimum.

Salah satu sumber daya manusia perusahaan adalah karyawan. Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dinilai dari suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi (Sawitri dan Mas'ud, 2011). Bukan hal yang mudah bagi perusahaan dalam mengelola karyawan karena mereka memiliki pola pikir, perasaan, keinginan dan latar belakang yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menerapkan sistem, nilai dan norma atau pengaturan sumber daya manusia yang profesional sebagai sarana perusahaan dalam membantu menyesuaikan diri

dengan perubahan kondisi lingkungan yang dapat menghasilkan kerja sama yang searah antara karyawan dan pengusaha dalam peningkatan kinerja karyawan dan organisasi.

Altindag dan Kosedagi (2015) mendefinisikan kinerja sebagai upaya yang efektif dilakukan untuk mencapai tujuan, atau keberhasilan memenuhi pekerjaan secara efektif, eksekusi dan penyelesaian. Kinerja karyawan adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001).

Tantangan baru yang dihadapi perusahaan mendorong diciptakannya cara baru melakukan sesuatu untuk perbaikan kinerja yang terus menerus (Brahmasari dan Siregar, 2008). Hal tersebut menunjukkan bahwa perlu adanya budaya dalam melaksanakan suatu pekerjaan di perusahaan. Menurut Hofstede (1980) dalam Mas'ud (2010) mengemukakan bahwa budaya adalah pemrograman pikiran secara kolektif yang membedakan sekelompok manusia satu dengan kelompok yang lain (*culture is the collective programming of mind wich distinguishes one human group to another*). Sedangkan menurut Taylor (1871) dalam Mas'ud (2010) budaya adalah keseluruhan komplek yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan-kemampuan serta kebiasaan-kebiasaan lain yang dipelajari dan dimiliki oleh seseorang selaku anggota masyarakat.

Budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting dipertimbangkan dalam menentukan arah dan strategi organisasi (Syafii, dkk, 2015). Menurut Schein (1992) dalam Syafii, dkk (2015) budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi (Falikhhatun (2003) dalam Sunyoto, 2015). Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut para anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Sunyoto (2015) mengemukakan bahwa secara tradisional pendiri organisasi atau perusahaan memiliki efek yang besar terhadap terciptanya budaya awal organisasi. Mereka memiliki visi tentang akan menjadi apa organisasi itu nantinya. Ukuran kecil organisasi yang merupakan ciri ketika organisasi baru pertama kali berdiri, akan lebih memudahkan pendiri organisasi untuk menekankan visi mereka kepada anggota organisasi. Budaya yang kuat ditemukan untuk mempengaruhi berbagai proses organisasi dan kinerja (Lee & Yu, 2004).

Budaya yang kuat dalam organisasi yang didasarkan pada manajer dan pemimpin membantu dalam meningkatkan kinerja (Awadh & Saad, 2013). Denison (1990) mengungkap bahwa jenis tertentu dari kebudayaan akan meningkatkan kinerja organisasi. Akan tetapi, Lim (1995) mengungkap tidak ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kinerja jangka pendek dari organisasi, apalagi untuk menunjukkan sebab akibat antara budaya dan kinerja. Lewis (1994) juga menemukan hubungan yang lemah antara budaya reaksi untuk berubah dan perilaku terhadap kinerja organisasi di ATISIA.

Budaya organisasi merupakan nilai, norma, kebijakan, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang diterapkan perusahaan (pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi) dan kemudian disosialisasikan kepada anggota organisasi sehingga membentuk dan mempengaruhi pola pikir, sikap, perilaku dan cara pandang karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007). Budaya sistem sosial atau organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi.

Program pengembangan SDM menjadi salah satu pendekatan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Praktek pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu cara yang paling penting untuk membantu personil dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk mematuhi standar kompetitif (Dardar, dkk, 2012).

Menurut Wirawan (2015) pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai program pembelajaran yang disengaja dan dilaksanakan dalam waktu tertentu dengan tujuan antara untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi sikap, motivasi dan perilaku SDM dan tujuan akhirnya untuk mengembangkan kinerja SDM dan kinerja organisasi. Pengembangan karyawan ini dirasa semakin penting perannya karena adanya kemajuan teknologi yang terus berkembang dan persaingan semakin ketat menuntut perusahaan untuk menyusun program pengembangan karyawan yang tepat.

Pengembangan karyawan memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan/pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi (Lee dan Bruvold, 2003). Menurut Kurniawan (2012) pengembangan sumber daya manusia mempunyai konsep untuk pengembangan diri, program pelatihan serta kemajuan karir untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan keahlian di masa yang akan datang.

Khan dkk (2011) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi suatu organisasi untuk bersaing dengan tantangan dan perubahan dunia. Pelatihan dan pengembangan pada dasarnya berhubungan langsung dengan karyawan tetapi pengaruh utamanya menuju organisasi karena pengguna akhir adalah organisasi itu sendiri. Pengembangan karyawan memiliki manfaat tidak hanya bagi karyawan tetapi manfaat utamanya adalah untuk organisasi itu sendiri. Jika kinerja karyawan tidak baik itu akan mempengaruhi seluruh organisasi.

Studi mengenai pengembangan karyawan dengan kinerja telah banyak dilakukan. Beberapa penelitian seperti Shakeel & Lodhi (2015) menyatakan terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dan menyarankan organisasi harus menyusun program pelatihan kepada karyawan mereka sebagai kegiatan rutin dan mengembangkan keterampilan mereka. Derek & Pangemanan (2014) menyatakan terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Manado.

Papasolomou-Doukakis (2002) mengungkap pengembangan karyawan digunakan untuk memotivasi staf untuk menjadi benar-benar didedikasikan memberikan kualitas layanan yang tinggi. Asad & Mahfod (2015) menunjukkan hasil yang positif antara pelatihan dan pengembangan yang sangat penting untuk organisasi dalam meningkatkan kinerja pada semua cara. Ng'ang'a, dkk (2013) juga menemukan hasil yang positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi pada *Stade Owned Corporations* dan merekomendasikan pihak perusahaan untuk memberikan fokus utama pada pelatihan dan pengembangan yang berfungsi meningkatkan kinerja organisasi.

PT Perkebunan Nusantara IX yang selanjutnya disebut PTPN IX adalah perusahaan di Indonesia di bidang perkebunan yang didirikan pada tanggal 11 Maret 1996. PTPN IX memiliki dua Divisi. Pertama, Divisi Tanaman Tahunan (DTT) yang membudidayakan dan menghasilkan produk-produk dari tanaman karet, kopi, dan teh. Kedua, Divisi Tanaman Semusim (DTS) yang menghasilkan produk-produk dari tanaman tebu. Di PTPN IX terdiri dari karyawan pimpinan

dan karyawan pelaksana. Namun, pada penelitian ini yang menjadi objek adalah karyawan pimpinan yang terdiri dari kepala bagian, kepala urusan dan staf di Kantor Direksi PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan yang berlokasi di Kota Semarang.

Sebagai perusahaan di bidang perkebunan, PTPN IX selalu berusaha meningkatkan kinerja yang terbaik bagi setiap karyawan sehingga tujuan dan sasaran perusahaan tercapai. Berikut gambaran kinerja karyawan pimpinan PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan yang diperoleh pada survey pendahuluan.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Skor Kinerja Karyawan Pimpinan
PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan

Nilai	Tahun 2014		Tahun 2015	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
A	15	27%	20	34%
B	32	57%	25	43%
C	9	16%	13	23%
D		-		-
Total	56		58	

Sumber: PTPN IX DTT dalam (Agustus, 2016)

Pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan mendapatkan nilai B, baik pada tahun 2014 maupun 2015. Pada kategori A terjadi peningkatan kinerja pada tahun 2014 yang berjumlah 15 orang dengan persentase 27% kemudian naik menjadi 34% sebanyak 20 orang. Namun, sayangnya terjadi penurunan kinerja karyawan dalam kategori B yang berjumlah 32 orang yaitu sebesar 57% dan kemudian turun menjadi 43% yakni sebanyak 25 orang. Pada kategori nilai C terjadi peningkatan pada tahun 2014 sebanyak 9 orang sebesar 16% dan kemudian menjadi 22% sebanyak 13 orang.

Berdasarkan rekapitulasi data kinerja karyawan juga terlihat masih banyaknya karyawan yang tidak hadir atau mangkir pada hari kerja yang dilihat dari data rekapitulasi absensi PTPN IX. Akibat dari karyawan yang tidak hadir akan mengganggu produktivitas karyawan dalam bekerja sehingga kinerja akan menurun. Kondisi ini akan merugikan perusahaan karena akan menurunkan produktivitas kerja perusahaan.

Tabel 1.2
Rekapitulasi Karyawan Tidak Hadir
PT Perkebunan Nusantara IX (Divisi Tanaman Tahunan)
Periode Bulan Januari-Juni 2016

	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Jumlah Karyawan	22	20	11	7	14	8
Jumlah Hari	34	30	14	15	25	11

Sumber: Evaluasi Kehadiran PTPN IX dalam (Agustus, 2016)

Data rekapitulasi absensi karyawan digunakan perusahaan sebagai bahan tolak ukur kinerja karyawan. pada tabel 1.2 terdapat masih banyaknya karyawan yang bolos atau mangkir yang berakibat produktivitas karyawan akan terganggu sehingga kinerja karyawan menurun.

Sebagai perusahaan yang unggul berdaya saing tinggi sesuai visi PTPN IX, maka perlu mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin terjadi. Di antaranya dengan menciptakan budaya kerja yang baik, serta dapat menyusun program pengembangan SDM yang dapat memberikan semangat kerja bagi karyawan. PTPN IX memiliki sejumlah program-program pengembangan karyawan yang bertujuan meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan, serta membentuk perilaku sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dibutuhkan saat ini

maupun di masa yang akan datang. Kompetensi tersebut di antaranya kompetensi manajerial, kompetensi perilaku dan kompetensi teknis.

Visi, misi, dan nilai-nilai budaya kerja PTPN IX juga dikembangkan guna menunjang perilaku karyawan dalam bekerja. Menurut Awadh & Saad (2013) nilai dan norma-norma dasar karyawan pada identifikasi manajemen membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kesadaran seorang karyawan untuk berkualitas membantu dalam perkembangan karyawan dan organisasi.

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan berdasarkan wawancara dengan Ibu Titin Nusantari selaku Kepala Urusan Pengembangan SDM dan Ibu Hilma Faza Ariyani selaku Kepala Urusan Personalia dan Hukum di Bagian SDM dan Umum Kantor Direksi PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan. Terdapat beberapa masalah terkait budaya organisasi PTPN IX. Secara lebih terperinci, hasil wawancara dengan narasumber, informasi mengenai permasalahan-permasalahan yang terjadi pada budaya organisasi di PTPN IX dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.3
Ringkasan Hasil Wawancara

No.	Permasalahan pada Kantor Direksi PTPN IX Semarang di bidang Sumber Daya Manusia
1.	Beberapa karyawan masih banyak yang tidak taat terhadap sistem, kebijakan dan nilai-nilai yang dianut bersama sehingga budaya organisasi PTPN IX tidak diresapi dalam perilaku pekerjaan sehari-hari.
2.	Peran atasan sebagai role model yang baik belum sepenuhnya dimiliki sehingga hubungan antara atasan dengan bawahan dirasa kurang menyatu.
3.	Budaya organisasi PTPN IX sedang mengalami kelemahan yang belum menjadikan PTPN IX sebagai perusahaan modern yang menyesuaikan perkembangan zaman.

Sumber: Wawancara dengan kepala bagian urusan pengembangan SDM dan kepala bagian urusan personalia dan hukum dalam (Agustus, 2016)

Permasalahan yang terkait dengan budaya organisasi pada tabel 1.3 seperti karyawan yang tidak taat dan hubungan atasan dengan bawahan yang dirasa kurang menyatu adalah cermin masih kurangnya dipahami dan diaktualisasikan bersama oleh karyawan PTPN IX atas nilai-nilai budaya organisasi. Akibatnya dapat mengganggu perkembangan karyawan sehingga kinerja karyawan menurun.

Berdasarkan penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan antara variabel mengenai budaya organisasi, pengembangan karyawan dan kinerja karyawan dengan hasil yang berbeda-beda (*Research Gap*), menjadi acuan peneliti untuk melakukan penelitian pada topik yang sama. Hasil penelitian yang dilakukan Shahzad, dkk (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kinerja kerja karyawan pada *software houses* di Pakistan. Selain itu, Koesmono (2005) menemukan hasil yang positif dan signifikan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur.

Sadasa (2013) menyatakan budaya organisasi merupakan hal yang penting dalam peningkatan kinerja kerja guru Sekolah Menengah Pertama di Sukabumi. Studi Masrukhin & Waridin (2006) membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPD Kabupaten Demak namun secara statistik tidak signifikan. Selain itu, Pastian, dkk (2013) menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kota Sungai Penuh.

Kissack & Callahan (2010) yang meneliti hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan program pelatihan dan pengembangan, menunjukkan bahwa budaya organisasi mendahului dari pada program pelatihan dan pengembangan. Analisis budaya termasuk perencanaan program pelatihan akan membantu pelatih pada keseluruhan pelaksanaan program.

Pengembangan karyawan tergantung pada budaya organisasi (Hameed & Waheed, 2011). Jika budaya organisasi mendukung karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan akan lebih berkembang dan kinerja akan meningkat. Studi Conceicao & Altman (2011) menyatakan bahwa proses pelatihan dan pengembangan pada divisi IT sebagai perubahan budaya organisasi dari budaya organisasi lama ke budaya organisasi yang baru.

Rahmisyari (2011) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Namun, budaya organisasi memiliki pengaruh secara tidak langsung positif terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan pada PT. Semen Bosowa Maros, serta mengimplikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka semakin besar karyawan akan berkembang sesuai dengan program pengembangan karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Disisi lain, budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pengembangan karyawan (Maryani, dkk, 2011). Budaya organisasi tidak dapat mendukung terdesain dan terlaksananya bentuk pengembangan karyawan yang tepat pada perusahaan Ritel di Provinsi Sulawesi Selatan.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena di PT. Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan berdasarkan kinerja karyawan pimpinan yang mengalami penurunan, serta dilihat dari rekapitulasi absensi karyawan yang masih banyaknya karyawan tidak hadir pada saat hari kerja karena akan mengganggu kinerja karyawan. Selain itu, dilihat pada tabel 1.3 menunjukkan bahwa beberapa permasalahan seperti budaya organisasi perusahaan yang sedang mengalami kelemahan, karyawan yang tidak taat terhadap sistem, serta hubungan atasan dengan bawahan yang dirasa kurang menyatu adalah cermin masih kurangnya dipahami dan diresapi bersama oleh karyawan atas nilai-nilai budaya organisasi di PTPN IX.

Sejalan dengan hal tersebut, ditemukan perbedaan hasil penelitian dari beberapa penelitian terdahulu dan menjadi acuan untuk melakukan penelitian pada topik yang sama mengenai hubungan budaya organisasi, pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Hal ini yang menjadi *research gap* dalam penelitian. Berikut tabel 1.4 yang menyajikan beberapa penelitian terdahulu:

Tabel 1.4
Research Gap

No	Variabel	Hasil	Peneliti
1	Perbedaan hasil budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja	Brahmasari & Siregar (2009)
		Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja	Masrukhin dan Waridin (2006)

		Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Pastian,dkk (2013)
2	Perbedaan hasil budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan.	Rahmisyari (2011)
		Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan.	
		Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan pengembangan karyawan	Maryani,dkk (2011)

Sumber : Beberapa jurnal penelitian terdahulu

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka dirumuskan kedalam pertanyaan penelitian seperti di bawah ini :

1. Apa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Apa pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan?
3. Apa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen dalam melakukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja terutama mempertimbangkan peran budaya organisasi dan atau program pengembangan karyawan yang tepat.

2. Bagi pihak lain

Adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian mendatang yang ingin melakukan penelitian pada bidang yang sama.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun agar dapat memudahkan peneliti dan memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai penelitian ini. Maka sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta diakhiri dengan sistematika dalam penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Telaah pustaka ini mencakup tentang landasan teori yang menjabarkan teori-teori variabel budaya organisasi, pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Selain itu, terdapat hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis yang akan mendukung penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini metode penelitian menjelaskan bagaimana penelitian akan dilakukan secara operasional dengan variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB IV PEMBAHASAN

Bagian ini berisikan mengenai hasil dan analisis penelitian yang telah dilakukan selama penelitian dari definisi objek penelitian, analisis data dan interpretasi hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Penutup menjelaskan tentang kesimpulan atas pembahasan dari penelitian, kemudian juga keterbatasan pada penelitian ini yang disertai dengan saran sebagai bahan pertimbangan bagi PTPN IX.