

# ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGEMBANGAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan)

Haikal Miswari, Fuad Mas'ud<sup>1</sup>  
miswari27@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## 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 method. The techniques of data analysis in this research includes the test of validity, reliability, classical assumptions, multiple regression, and sobel test to examine the mediation effect. The results 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 provenn as mediator relationship between organizational culture on employee performance.*

*Keywords : organizational culture, employee development, employee performance*

## PENDAHULUAN

Perusahaan yang dahulu lebih memprioritas dalam memperhatikan modal, metode dan mesin, kini telah menyadari untuk memberikan perhatiann besar pada sumber daya manusia atau karyawan di dalam perusahaan karena karyawan merupakan modal utama dibanding sumber daya lainnya untuk memberikan kinerja yang optimum bagi perusahaan. Perusahaan harus dapat menyesuaikan setiap adanya perubahan dan tantangan baru yang dihadapi perusahaan mendorong diciptakannya cara baru melakukan sesuatu untuk perbaikan kinerja yang terus menerus.

Sebagai perusahaan di bidang perkebunan, PT Perkebunan Nusantara IX (PTPN IX) selalu berusaha meningkatkan kinerja yang terbaik bagi setiap karyawan sehingga tujuan dan sasaran perusahaan tercapai. Berdasarkan rekapitulasi skor kinerja karyawan PTPN IX, adanya penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Skor Kinerja Karyawan**  
**PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan**

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

Sumber: PTPN IX DTT (2016)

PTPN IX sebagai perusahaan yang unggul dan berdaya saing tinggi sesuai visi PTPN IX, perlu mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin terjadi. Para karyawan dituntut untuk

---

<sup>1</sup> Corresponding author

memiliki sikap kedisiplinan yang tinggi sehingga karyawan bisa mematuhi sistem, norma-norma, nilai-nilai yang dianut bersama oleh PTPN IX. Salah satunya dengan menciptakan budaya organisasi yang tepat sebagai rujukan untuk bertindak dalam mencapai tujuan perusahaan.

Namun sayangnya, fenomena-fenomena terjadi pada karyawan PTPN IX seperti banyak karyawan yang tidak hadir pada saat hari kerja. Rekapitulasi absensi karyawan PTPN IX dijadikan tolok ukur untuk menilai kinerja karyawan. Akibat dari karyawan yang mangkir pada saat hari kerja akan mengganggu produktivitas karyawan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan menurun. Selain itu, terdapat beberapa karyawan yang belum meresapi nilai-nilai budaya organisasi PTPN IX dalam perilaku kerja mereka sehari-hari. Pemimpin sebagai role model yang baik terhadap karyawan juga belum sepenuhnya dimiliki oleh setiap pemimpin di PTPN IX sehingga hubungan atasan dengan bawahan dirasa kurang menyatu. Menurut Awadh & Saad (2013) budaya yang kuat dalam organisasi yang didasarkan pada manajer dan pemimpin membantu dalam meningkatkan kinerja.

Pengembangan karyawan juga memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi (Lee and Bruvold, 2003). PTPN IX memiliki sejumlah program-program pengembangan karyawan yang bertujuan meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan, serta membentuk perilaku yang 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.

Penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan antara variabel budaya organisasi, pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Namun, masih memiliki perbedaan hasil penelitian yang berbeda-beda. Shahzad, dkk (2013) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan di bidang *software* di Pakistan. Koesmono (2005) budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Selain itu, Masrukhin & Waridin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPD Kabupaten Demak namun secara statistik tidak signifikan.

Rahmisyari (2011) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Bosowa Maros. Namun, budaya organisasi memiliki pengaruh secara tidak langsung positif terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan. Selain itu, Rahmisyari (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Disisi lain, Maryani, dkk (2011) budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pengembangan karyawan. Budaya organisasi tidak dapat mendukung terdesain dan terlaksananya bentuk pengembangan karyawan yang tepat pada perusahaan Ritel di Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini yang menjadi *research gap* dalam penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan.

## **KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Keberhasilan organisasi saat ini ditentukan oleh budaya dan kemampuan karyawan dalam mentransformasikan diri agar mampu menyesuaikan dengan perubahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab karyawan. Brahmasari & Siregar (2009) yang meneliti variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaorima Tbk. Selain itu, Shahzad, dkk (2013) dalam penelitiannya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada industri *software* di Pakistan menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.

*H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

### Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karyawan sangat penting dalam menjaga dan mengembangkan kemampuan secara keseluruhan baik individu karyawan dan organisasi. Organisasi yang berkontribusi menginvestasikan dalam kegiatan pengembangan karyawan akan memberikan semangat bagi karyawan dengan memanfaatkan keterampilan penuh mereka dan berupaya mencapai tujuan organisasi. Kurniawan (2012) menyatakan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulselbar. Penelitian yang dilakukan Maryani, dkk (2011) menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

*H<sub>2</sub>: Pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karyawan

Budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja apabila perusahaan menyusun program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan dan dilaksanakan secara sistematis. Adanya upaya perusahaan dalam menyusun program yang tepat untuk memaksimalkan potensi kemampuan karyawan menjadikan karyawan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Kissack & Kallahan (2010) budaya organisasi dan program pelatihan dan pengembangan tidak lepas satu sama lain. Budaya organisasi digunakan sebagai analisis untuk menyusun program pengembangan karyawan yang akan membantu pelatih dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Rahmisyari (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan pada PT. Semen Bosowa Maros.

*H<sub>3</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan*

Berdasarkan tinjauan beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disusun berdasarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel budaya organisasi sebagai variabel independen, variabel pengembangan karyawan sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain (Mas'ud, 2004). Selanjutnya secara operasional variabel ini diukur menggunakan indikator menurut Cameron & Quinn (2006) dan mengadopsi tipe budaya klan, yaitu karakteristik dominan organisasi, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, perekat suatu organisasi, penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan organisasi.

Pengembangan karyawan adalah program pembelajaran yang disengaja dan dilaksanakan dalam waktu tertentu dengan tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi sikap, motivasi dan perilaku karyawan, serta mengembangkan kinerja karyawan dan organisasi (Wirawan, 2015). Secara operasional variabel pengembangan karyawan diukur menggunakan indikator pelaksanaan pengembangan karyawan menurut Mathis & Jackson (2002), yaitu perencanaan pengembangan,

kemampuan yang diperlukan, dukungan atasan, kebutuhan pengembangan, pendekatan pengembangan, evaluasi keberhasilan, dan *transfer of training*.

Kinerja karyawan adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Variabel dalam penelitian ini menggunakan indikator yang diambil dari Mas'ud (2004), yaitu pencapaian target, kualitas kerja, efisiensi karyawan, kemampuan karyawan, ketepatan tugas, pengetahuan karyawan dan kreativitas karyawan.

### Sampel dan Alat Analisis

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pimpinan PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan yang sebanyak 82 orang. Jumlah karyawan yang relatif sedikit, maka sampel yang digunakan menggunakan metode sensus. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner. Kemudian sejumlah 53 kuesioner berhasil dikembalikan dan dapat diolah menggunakan alat analisis data regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS.

## HASIL ANALISIS

### Uji Validitas

Kriteria dikatakan valid atau tidaknya variabel pada penelitian ini ditentukan dengan analisis faktor (CFA). Berikut hasil pengolahan validitas data dengan bantuan program SPSS 20.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,831
Approx. Chi-Square		624,752
Bartlett's Test of Sphericity	Df	190
	Sig.	,000

	<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component		
	1	2	3
x1.1	,610		
x1.2	,737		
x1.3	,731		
x1.4	,864		
x1.5	,761		
x1.6	,709		
x2.1		,533	
x2.2		,658	
x2.3		,698	
x2.4		,629	
x2.5		,746	
x2.6		,698	
x2.7		,853	
y.1			,660
y.2			,630
y.3			,757
y.4			,573
y.5			,650
y.6			,660
y.7			,559

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading factor diatas 0,50, selain itu nilai Kaiser Mayer Olkin (KMO) sebesar 0,831 > 0,50. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

**Uji Reliabilitas**

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur konsistensi internal dari suatu jawaban responden terhadap suatu konstruk atau variabel. Kriteria dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Jika *Cronbach Alpha* < 0,60 maka variabel dikatakan tidak reliabel (Ghozali, 2006). Berikut hasil pengolahan dengan bantuan program SPSS 20.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Standarisasi	Keterangan
1.	Budaya Organisasi	0,886	0,60	Reliabel
2.	Pengembangan Karyawan	0,876	0,60	Reliabel
3.	Kinerja Karyawan	0,863	0,60	Reliabel

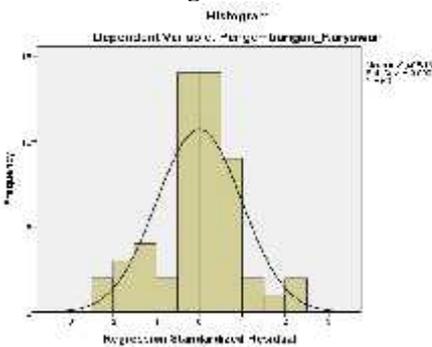
Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari standarisasi sehingga dapat dikatakan bahwa semua konsep pengukuran masing-masing variabel adalah reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur.

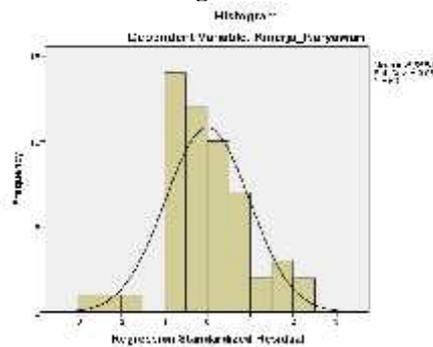
**Uji Normalitas**

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan grafik histogram, normal P-P Plot dan statistik parametrik Skewness-Kurtosis.

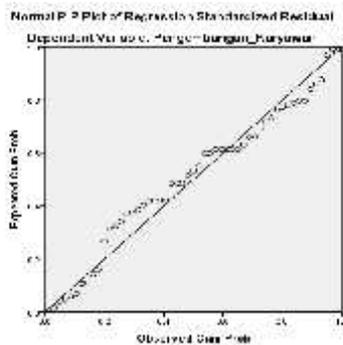
**Gambar 2**  
**Histogram Model 1**



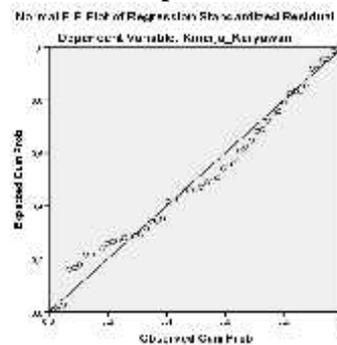
**Gambar 3**  
**Histogram Model 2**



**Gambar 4**  
**Normal P-Plot Model 1**



**Gambar 5**  
**Normal P-plot Model 2**



Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Gambar pada tampilan Grafik Histogram maupun Grafik Normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi normal, tidak menceng ke kiri ataupun ke kanan.

Sedangkan pada grafik normal P-plot terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga kedua grafik tersebut menunjukkan bahwa model regresi tidak menyalahi asumsi normalitas.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Skewness-Kurtosis**

	N	Skewness	Zs	Kurtosis	Zk
Unstandardized residual 1	53	-0,138	-0,410	0,580	0,861
Unstandardized residual 2	53	-0,058	-0,172	0,665	0,988

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Hasil dari uji skewness dan kurtosis pada tabel 4 menunjukkan uji skewness dan kurtosis model pertama yang memperoleh nilai Zskewness  $-0,410 < 1,96$  dan Zkurtosis  $0,861 < 1,96$ , sedangkan pada model kedua diperoleh nilai Zskewness  $-0,172 < 1,96$  dan Zkurtosis  $0,988 < 1,96$ . Dengan demikian kedua model memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Hal ini konsisten dengan uji grafik yang dilakukan sebelumnya.

**Uji Multikolinieritas**

Menurut Ghozali (2006) untuk menunjukkan adanya multikolinieritas nilai Tolerance  $>0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $<10$ .

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Variabel	Model 1		Model 2	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	1,000	1,000	0,689	1,452
Pengembangan Karyawan			0,689	1,452

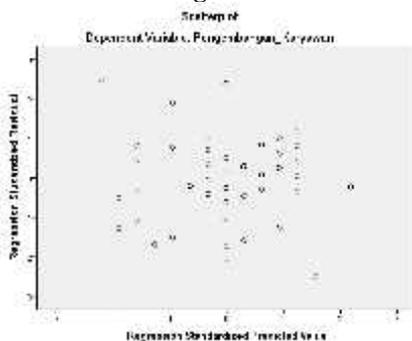
Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Pada tabel 5 model pertama memiliki nilai Tolerance dan VIF yang tidak memiliki masalah multikolonieritas, sedangkan pada model kedua dapat diketahui bahwa masing-masing variabel bebas memiliki nilai Tolerance yang sama yaitu sebesar  $0,689 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,452 < 10$  sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat masalah multikolonieritas.

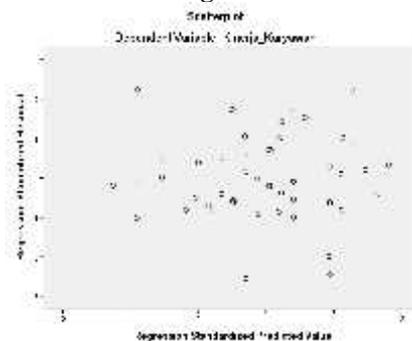
**Uji Heteroskedestisitas**

Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan chart model *scatterplot*. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar berikut:

**Gambar 6**  
**Histogram Model 1**



**Gambar 7**  
**Histogram Model 2**



Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Dari grafik scatterplots pada gambar 6 dan gambar 7 dapat dilihat bahwa penyebaran titik – titik secara acak yang tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Berikut Tabel hasil pengujian stastistik F.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Signifikan Simultan Model 1**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	166,054	1	166,054	23,045	,000 <sup>b</sup>
	Residual	367,493	51	7,206		
	Total	533,547	52			

a. Dependent Variable: Pengembangan Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa model persamaan ini memiliki nilai F hitung sebesar 23,045 dan dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan layak digunakan.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Signifikan Simultan Model 2**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	248,886	2	124,443	24,593	,000 <sup>b</sup>
	Residual	253,001	50	5,060		
	Total	501,887	52			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karyawan, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 24,593 dan dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan pengembangan karyawan, sehingga regresi layak dijadikan model penelitian.

**Uji Statistik t (Uji Parsial)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi pada variabel dependen. Hasil pengolahan uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Parsial Model 1**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,783	2,712	5,083	,000
	Budaya Organisasi	,560	,117	,558	4,800

a. Dependent Variable: Pengembangan Karyawan

Persamaan regresi yang diperoleh dari tabel 8 ditunjukkan sebagai berikut:

$$X_2 = 0,558X_1$$

Berdasarkan nilai t hitung pada budaya organisasi sebesar 4,800 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Parsial Model 2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
	(Constant)	8,041	2,789		
	Budaya Organisasi	,379	,118	,389	3,218
	Pengembangan Karyawan	,396	,117	,408	3,376

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Persamaan regresi yang diperoleh dari tabel 9 ditunjukkan sebagai berikut:

$$Y = 0,389X_1 + 0,408X_2$$

Berdasarkan nilai t hitung pada budaya organisasi sebesar 3,218 dengan tingkat signifikansi untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,002. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 dan t hitung  $> t$  tabel. Variabel pengembangan karyawan memiliki nilai t hitung sebesar 3,376 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 dan t hitung  $> t$  tabel.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Hal ini dilihat dari nilai *Adjusted R Square* seperti pada tabel berikut:

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Koefisien R<sup>2</sup> Model 1**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,558 <sup>a</sup>	,311	,298	2,684

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Koefisien R<sup>2</sup> Model 2**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 <sup>a</sup>	,496	,476	2,249

a. Predictors: (Constant), Pengembangan\_Karyawan, Budaya\_Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0,298. Hal ini berarti variabel budaya organisasi mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel pengembangan karyawan sebesar 29,8%. Sedangkan sisanya 70,2% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model penelitian ini. Pada tabel 11 dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0,476. Hal ini berarti variabel budaya organisasi dan pengembangan karyawan mampu menjelaskan variasi yang

terjadi pada variabel kinerja karyawan sebesar 47,6%. Sedangkan sisanya 52,4% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model regresi pada penelitian ini.

### Uji Efek Mediasi

Uji pengaruh tidak langsung ini diuji dengan menggunakan uji sobel untuk membuktikan bahwa pengembangan karyawan dapat memediasi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil uji Sobel diperoleh sebagai berikut:

$$t = \frac{a \cdot b}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}}$$
$$t = \frac{0,560 \times 0,396}{\sqrt{(0,396)^2(0,117)^2 + (0,560)^2(0,117)^2 + (0,117)^2(0,117)^2}}$$
$$t = \frac{0,22176}{0,081405855} = 2,7241$$

Berdasarkan hasil uji sobel, diperoleh nilai t sebesar 2,7241. Nilai tersebut lebih besar dari 1,96 pada taraf 5%.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai nilai yang positif yaitu sebesar 0,389 dengan signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis diterima. Hal tersebut berarti ketika budaya organisasi yang dimiliki oleh PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan semakin baik maka akan bertambah kinerja karyawan perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Koesmono (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pengolahan kayu skala besar di Jawa Timur. Selain itu Shahzad, dkk (2013) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan *software* di Pakistan.

### Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian terbukti bahwa nilai koefisien pengaruh sebesar 0,408 pada signifikansi 0,001 < 0,005. Dengan demikian pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik perusahaan dalam membentuk program pengembangan SDM maka semakin baik pula karyawan berkembang dalam peningkatan kinerja karyawan PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Maryani, dkk (2011) yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan. Selain itu, Shakeel & Lodhi (2015) juga menyimpulkan bahwa program pelatihan dan pengembangan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perbankan di Pakistan.

### Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan.

Berdasarkan hasil analisis uji sobel yang dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,7241 yang lebih besar dari 1,96. Dengan demikian bahwa adanya hubungan positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan di PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan. Semakin baik pengelolaan budaya organisasi, akan mampu mempengaruhi perkembangan karyawan secara signifikan sekaligus efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan sesuai dengan program pengembangan SDM perusahaan. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan PT. Semen Bosowa Maros (Rahmisyari, 2011).

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan pengembangan karyawan sebagai variabel intervening. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil pengujian hipotesis pertama budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini terbukti dengan nilai koefisien sebesar 0,389 dan signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Semakin baik pengelolaan atas budaya organisasi di PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan maka akan bisa meningkatkan tercapainya kinerja karyawan yang lebih baik. Hasil pengujian hipotesis kedua pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,408 dan signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan efektif meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ketiga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan diterima. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai sobel test sebesar  $2,7241 > 1,96$ . Budaya organisasi akan terlebih dahulu memberikan pengembangan karyawan sesuai program pengembangan SDM PTPN IX yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen, sehingga kemampuan untuk menjelaskan variabel dependen masih terbatas. Kedua, kuesioner diserahkan kepada karyawan setiap bagian, selanjutnya setiap bagian meminta waktu sekitar seminggu untuk mengisi kuesioner penelitian bahkan sampai tiga minggu kuesioner baru dikembalikan dan dapat diolah. Hal tersebut menjadi kelemahan peneliti tidak mengetahui apakah pengisian sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan karena tidak didampingi saat pengisian kuesioner. Ketiga, obyek penelitian ini hanya pada karyawan pimpinan di kantor direksi PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan yang terdiri dari kepala bagian, kepala urusan dan staff, tidak termasuk karyawan pelaksana dan karyawan unit kerja. Penelitian selanjutnya mungkin akan memberikan hasil yang berbeda apabila diuji pada objek ruang dan waktu yang berbeda. Keempat, penelitian ini menghasilkan respon yang baik terhadap penilaian variabel budaya organisasi, namun hanya mengadopsi budaya tipe klan sehingga masih memerlukan pengujian lebih lanjut teori tentang hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan.

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang telah disebutkan, maka penelitian ini akan menyarankan beberapa hal. Pertama, berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, pengembangan karyawan menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. perusahaan harus meningkatkan faktor-faktor yang ada dalam mengadakan program pengembangan SDM PTPN IX seperti materi program, kemampuan instruktur pelatihan dan pendekatan yang dilakukan dapat bermanfaat bagi karyawan perusahaan walaupun faktanya bahwa perlu biaya yang besar untuk mengadakan program pelatihan & pengembangan karyawan. Kedua, budaya organisasi PTPN IX yang dimaknai secara bersama oleh seluruh karyawan merupakan salah satu cara untuk pembinaan moral karyawan dan peningkatan kinerja secara terus-menerus. Dengan demikian karyawan melalui program pengembangan SDM perlu mengembangkan budaya organisasi PTPN IX yang kental dengan budaya lama untuk mengembangkan budaya organisasi yang modern atau formal sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi juga dapat menjadi analisis kebutuhan program pengembangan SDM PTPN IX untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga, hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel intervening yang mempengaruhi kinerja karyawan misalnya kepemimpinan atau motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menambah variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, misalnya komitmen organisasional atau kepemimpinan secara langsung tanpa melalui variabel pengembangan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Awadh, A. Mohammad and Alyahya M. Saad., 2015. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, Issue 1, h. 168-175.



- Brahmasari dan P. Siregar. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7, No. 1, h. 238-250.
- Kim S. Cameron. and Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework, Revised Edition*. San Fransisco : Joh Wiley & Sons, Inc.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Cetakan ke IV*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kissack, H. C. and J. L. Kallahan. 2010. The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34, No. 4, pp. 365-380.
- Koesmono, H. Teman., 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, h. 161-178
- Kurniawan A. W., 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 16, No. 4, h. 391-408.
- Lee, C. H. and N. T. Bruvold. 2003. Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 6, h. 981-1000
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maryani., A. Thoyib, M. Setiawan, and U. Salim. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol. 9, No. 3, h. 1030-1041
- Masrukhin dan Waridin, 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS* Vol. 7, No. 2
- Mas'ud, Fuad., 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mathis, Robert L. and J. H. Jackson., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Indonesia. Jakarta: Salemba Empat
- Rahmisyari. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol. 9, No. 4, h. 1268-1276
- Shahzad, F., Z. Iqbal, M. Gulzar., 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 2, pp. 56-64
- Shakeel, S., S. Lodhi, 2015. Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The international Journal of Business & Management*, Vol. 3, Issue 11, pp. 76-82
- Wirawan, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.